Associazione
per lo Sviluppo
degli Studi di
Banca e Borsa

Università Cattolica
del Sacro Cuore

G. CONTI - A. COVA - S. LA FRANCESCA

"TRE PROTAGONISTI DEL NOVECENTO: MENICHELLA, MATTIOLI, DELL'AMORE"

Testi delle relazioni tenute nel ciclo di conferenze su
"Storia di banche e di banchieri"

II VOLUME

QUADERNO N. 266

Associazione
per lo Sviluppo
degli Studi di
Banca e Borsa

Università Cattolica
del Sacro Cuore

G. CONTI - A. COVA - S. LA FRANCESCA

"TRE PROTAGONISTI DEL NOVECENTO: MENICHELLA, MATTIOLI, DELL'AMORE"

Testi delle relazioni tenute nel ciclo di conferenze su
"Storia di banche e di banchieri"

II VOLUME

Sede: Presso Università Cattolica del Sacro Cuore – Milano, Largo Gemelli, 1
Segreteria: Presso Banca Popolare Commercio e Industria – Milano, Via Moscova, 33 – Tel. 62.755.1
Cassiere: Presso Banca Popolare di Milano – Milano, Piazza Meda n. 2/4 – c/c n. 40625

Per ogni informazione circa le pubblicazioni ci si può rivolgere alla Segreteria
dell'Associazione - tel. 02/62.755.252 - E-mail: bpci-assbb@bpci.it
sito web: www.assbb.it

INDICE

Introduzione del Curatore scientifico pag. 7

1 - Giuseppe Conti
Donato Menichella e il governo della moneta e del credito pag. 9

2 - Salvatore La Francesca
Raffaele Mattioli e la banca del suo tempo pag. 53

3 - Alberto Cova
Giordano Dell'Amore: un professore prestato alla banca pag. 103

*Con questa nuova pubblicazione l'**Associazione per lo Sviluppo degli Studi di Banca e Borsa** (ASSBB) intende proporre all'attenzione delle sue Associate un ulteriore contributo sulla formazione del sistema bancario italiano attraverso la testimonianza di alcuni suoi protagonisti.*

Le figure che qui si illustrano possiamo considerarle emblematiche per il periodo centrale del nostro sistema, che pur con percorsi personali diversi hanno saputo interpretare le vicende del loro tempo fornendoci la versione più originale della loro esperienza storica.

È importante prendere conoscenza del nostro passato per leggere correttamente in prospettiva il nostro futuro, onde operare correttamente nel presente.

Ecco allora affidati all'attenzione dei lettori le figure di Donato Menichella, Raffaele Mattioli e Giordano Dell'Amore nell'interpretazione degli esimi professori Giuseppe Conti, Alberto Cova, Salvatore La Francesca, che ringraziamo per il loro generoso ed eccellente contributo scientifico a questa nostra ricerca a beneficio delle nostre banche, più in generale dell'intero mondo bancario ma soprattutto di quanti operano ora in questo, alla luce delle radicali trasformazioni in atto.

giuseppe vigorelli

Introduzione del Curatore scientifico

Al ciclo di lezioni sulla formazione del sistema bancario italiano dell'anno scorso, ne segue quest'anno un secondo dedicato a tre autorevolissimi banchieri che, nel Novecento, sono stati dei protagonisti della storia non soltanto economica del nostro Paese.

Si tratta di tre biografie focalizzate principalmente sul ruolo che i tre personaggi hanno svolto in differenti segmenti dell'organizzazione generale del credito in Italia ai massimi livelli di responsabilità.

Il primo incontro trattava di Raffaele Mattioli, espressione di quella che, nonostante le apparenze e mutuando un termine tratto dall'esperienza francese, potremmo chiamare l'*haute banque*.

Il secondo incontro si concentrava su una figura cardine del sistema del credito, ossia su Donato Menichella, "banchiere centrale" negli anni del "miracolo economico" e, quindi, attore direttamente impegnato nel processo di sviluppo economico e sociale del Paese.

Il terzo incontro tracciava un profilo di Giordano Dell'Amore, uno dei massimi sostenitori di un assetto del credito centrato sulle "banche del territorio", come si dice oggi, sulla mobilitazione del risparmio popolare e sul sostegno all'economia locale delle piccole e medie imprese, agricole e non, vale a dire sulla componente più vitale e resistente del sistema produttivo del Paese.

Le pagine di questo "quaderno" integrano gli studi disponibili su tre eminenti personaggi della "nuova" Italia. Chi scrive è del tutto consapevole che gli eventi e le situazioni che li hanno visti protagonisti indiscussi sono di tale complessità da richiedere ulteriori ricerche indirizzate a sciogliere alcuni nodi e a chiarire questioni ancora non del tutto risolte, specie con riferimento forse non a tutti, ma certamente ad uno dei personaggi indicati.

Questo ulteriore sforzo di conoscenza, tuttavia, potrà alimentarsi da una documentazione sempre più ricca e, perciò, sempre più soddisfacente. E per gli autori degli scritti qui pubblicati sarebbe di grande soddisfazione constatare l'accoglimento di questo auspicio.

Alberto Cova*

* Professore Emento della Facoltà di Econimia nell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

Giuseppe Conti
Professore Ordinario di Storia economica nell'Università di Pisa

DONATO MENICHELLA E IL GOVERNO DELLA MONETA E DEL CREDITO

1. Competenze tecniche e valore della storia

«Se a noi non sarà dato di raccogliere i frutti dell'azione risolutiva che caratterizzerà i prossimi anni, ci rimarrà pur sempre la soddisfazione di avere compiuto il nostro dovere, preparando ai nuovi compiti la generazione che ci seguirà ed apprestando, con vigile cura, le attuali strutture del sistema creditizio, impresa anch'essa che non è stata agevole, se si considera la condizione di cose che per gravi eventi ereditammo dalla generazione precedente la nostra.»

Avvertenze e abbreviazioni

Scritti, discorsi o documenti ufficiali di Domenico Menichella sono tratti da due volumi della "Collana storica della Banca d'Italia". I riferimenti a entrambi sono abbreviati come segue:

DM1 - Cotula F., C. O. Gelsomino, and A. Gigliobianco (a cura di), *Donato Menichella. Stabilità e sviluppo dell'economia italiana* 1946-1960, I: *Documenti e discorsi*, Roma - Bari, Laterza, 1997.

DM2 - Id. (a cura di), *Donato Menichella. Stabilità e sviluppo dell'economia italiana 1946-1960*, II: *Considerazioni finali all'assemblea della Banca d'Italia*, Roma - Bari, Laterza, 1997.

Per i rinvii alle «Considerazioni finali» in Banca d'Italia, *Relazione annuale per l'anno …* (in DM2) non si indica l'anno nel quale le Considerazioni vengono lette, ma quello relativo all'anno economico a cui si riferiscono.

Donato Menichella pronunciò queste parole nel maggio del 1960 al termine delle «Considerazioni finali» per la relazione annuale della Banca d'Italia[1]. Erano le ultime da Governatore e racchiudono bene il percorso di una vita professionale, iniziata quasi mezzo secolo prima, chiamata a sistemare le conseguenze di una grande crisi bancaria e conclusa con quel che egli lasciava dopo un lungo impegno da Governatore, profuso con spirito di «civil servant». Aveva iniziato con una tenace opera di risanamento di banche in dissesto, proseguito con la ricostruzione di un sistema bancario reso ordinato e solido fino a giungere al vertice del governo della moneta e del credito tenendo fermo su alcuni aspetti fondamentali: la stabilità monetaria come fondamento di una banca sana e entrambe presupposto di un'economia prospera. Traspaiono in quelle poche parole alcune linee fondamentali e ricorrenti nell'azione e nel pensiero di Menichella: la consapevolezza di agire secondo un disegno tecnico preciso, con finalità e interessi superiori e nell'ambito di una missione storica per il bene del proprio paese. Sono tre aspetti ripresi in molte, se non in tutte, le occasioni ufficiali nelle quali Menichella sente di dar conto di quel che è successo, di quel che si voleva fare e di quel che si è potuto fare. In questo Menichella esprime al meglio le tradizioni culturali di un paese nel quale le competenze si utilizzano in maniera artigianale, artigianale nel senso che moneta e banca sono un'arte difficile da esercitare e nella quale i principi dottrinali astratti possono funzionare purché adattati alle peculiarità sociali e regionali in cui si opera e comprensibili in base alla storia, remota e recente.

1 Dalle «Considerazioni finali» in Banca d'Italia, Relazione annuale per l'anno 1959, in DM2, p. 459.

Il richiamo all'esperienza storica è, per Donato Menichella, un metodo, prima ancora di essere un retaggio personale di chi è forte di esperienze proprie. Menichella ha cultura e sensibilità meridionale e meridionalistica. Tutto ciò è evidente nella capacità di cogliere e analizzare la situazione economica e sociale italiana alla quale spesso si rifiuta di applicare ricette standard e, solitamente, confezionate per le economie più avanzate. A ciò si unisce un'altra idea onnipresente che è quella dell'attività bancaria intesa principalmente come servizio, non come business. Infine, ma non ultima, anche la propria attività di tecnico attento alla complessità dei processi storici e delle situazioni contingenti è sentita e vissuta come missione civile.
Per questi motivi, per tentare di cogliere a pieno la personalità e il valore di Donato Menichella occorre ripercorrerne l'esperienza umana forgiata negli anni delle crisi bancarie prima della grande depressione e dopo, all'IRI, quando è tra coloro che mettono mano alla riforma bancaria. Questa prima fase si chiude con l'avvento della Repubblica e della democrazia, ma quel patrimonio di esperienze guida l'azione anche nel periodo di rapida ascesa dell'economia nazionale. In quegli anni decisivi maturano una serie di rapporti di stima e fiducia reciproca con personalità di rilievo per la vita pubblica italiana, Bonaldo Stringher e Alberto Beneduce, poi Luigi Einaudi e Alcide De Gasperi, importanti per l'impronta che lasciano nel Menichella alla guida della Banca d'Italia negli oltre dieci anni durante i quali si compie la grande trasformazione dell'economia e della società italiana. Alla fine della sua carriera, Donato Menichella, ritiratosi quasi a vita privata, non per raggiunti limiti d'età, ha davanti a sé un'Italia profondamente cambiata, cambiata in meglio. Era stato tra coloro che, anni prima, avevano gettato le basi e ridisegnato gli assetti dell'intero sistema, poi si era trovato a guidarlo con la stessa capacità e dedizione.

2. La formazione negli anni dei disastri bancari

L'esperienza di vita e di azione di Donato Menichella può essere idealmente divisa in due periodi: una prima parte di coinvolgimento pieno nell'azione di risanamento del sistema bancario italiano e una seconda nella quale Menichella viene chiamato ad assumere la guida di quel sistema che aveva contribuito a risanare[2].

Donato Menichella nasce a Biccari, in provincia di Foggia, il 23 gennaio 1896. La Grande guerra e il servizio militare interrompono il corso degli studi e nel 1920 si laurea al «Cesare Alfieri» di Firenze. Pochi mesi dopo è assunto in Banca d'Italia e assegnato alla segreteria di Bonaldo Stringher, Direttore Generale (allora massima carica equivalente poi a quella di Governatore), per occuparsi della Sezione speciale autonoma del Consorzio per le sovvenzioni sui valori industriali, istituita nel marzo 1922 per occuparsi della liquidazione della Banca Italiana di Sconto. In questa esperienza pluriennale matura la consapevolezza dei passi compiuti dal sistema bancario italiano e dei difetti di funzionamento come difetti di struttura e di eredità storica. Il dissesto della Banca Italiana di Sconto è uno dei più gravi nell'intera storia bancaria nazionale con conseguenze molto pesanti per la crisi degli anni '30, se si tiene conto degli effetti di contagio diretti e indiretti. Erano trascorsi appena trent'anni dai gravi fallimenti bancari che, all'inizio degli anni '90 del XIX secolo, avevano spazzato via le principali banche italiane di allora e travolto larga parte del sistema bancario, uno sconvolgimento epocale dal quale erano emerse la Banca d'Italia (1893), due grandi banche private, la Banca Commerciale Italiana (1894) e il Credito

2 Un efficace profilo di Menichella è tracciato in A. Gigliobianco, *Via Nazionale. Banca d'Italia e classe dirigente*. *Cento anni di storia*, Roma, Donzelli, 2006, pp. 217-249; e da P. Ciocca, in *Dizionario biografico degli italiani*, Roma, Istituto dell'Enciclopedia Italiana Treccani, 2009, Vol. 73, pp. 501-506.

Italiano (1895). La Banca d'Italia aveva sopportato a lungo la liquidazione della speculazione immobiliare che aveva imperversato nella capitale negli anni precedenti la crisi. Solo nel decennio prima della guerra si era finalmente imposta come regolatore di ultima istanza delle crisi di funzionamento del sistema bancario, com'era avvenuto nel 1907. Le due grandi banche milanesi avevano rappresentato una svolta e, messa da parte, almeno formalmente, l'esperienza dei crediti mobiliari di derivazione francese, avevano inaugurato la stagione della banca universale, tratta dall'esperienza continentale, specialmente tedesca. Il grande economista, Maffeo Pantaleoni, che aveva seguito da vicino la liquidazione del Credito Mobiliare, aveva tratto l'idea che anche la banca mista, o universale, soffrisse di un vizio d'origine dovendo gestire un sistema di rischi di credito molto complesso in una maniera non molto diversa dai vecchi crediti mobiliari. Per questo, auspicava una separazione operativa e istituzionale sulla base del tipo di operazioni, scadenze e rischi. In altri termini, la questione più delicata era la raccolta dei depositi. Per una banca che gestiva esigibilità immediate sul lato del passivo, mantenere forme di impiego coordinate avrebbe dovuto facilitare una struttura armoniosa dei flussi di cassa da cui dipendeva la gestione della liquidità bancaria. Per Pantaleoni il fallimento degli istituti di credito mobiliare era avvenuto per eccessive immobilizzazioni sul lato degli impieghi. La ricerca di fondi liquidi dai depositanti era stata una soluzione estrema quando il mercato dei titoli era divenuto illiquido. Per questo la presenza di grandi banche «tuttofare», con un misto di gestioni commerciali e mobiliari, costituiva un pericolo di instabilità per la singola banca e per il resto del sistema.

La Banca Italiana di Sconto era una banca cresciuta di fusione in fusione, per acquisizioni e incorporazioni successive di banche buone, meno buone e decotte, e poco prima della guerra rappresentava una sorta di terzo polo

bancario, «italianissimo» per proprietà, rispetto alla banca «tedesca», ma senza distinzioni operative di rilievo da quest'ultima. Le questioni di bandiera erano pretestuose e secondarie. Era più importante la rottura di un duopolio pericoloso in quanto tale. L'idea di concorrenza nella pluralità gettava un seme salutare in dinamiche creditizie che potevano prendere una brutta piega. Nonostante gli auspici che accompagnarono l'ascesa della terza grande banca privata, giunta al culmine del suo successo si rivelò un'esperienza disastrosa. Il gigante aveva piedi d'argilla. Di certo, la guerra complicò tutto e rese tutto molto più difficile. In primo luogo per la facilità con cui il credito veniva concesso alle imprese legate alla macchina da guerra in cui era trasformata l'intera economia nazionale. I profitti elevati accompagnavano la concentrazione di capitali nei settori dell'industria pesante. Le imprese puntavano al gigantismo attraverso l'integrazione orizzontale e verticale per battere la concorrenza, ridurre i costi e guadagnare posizioni di dominio sui mercati di approvvigionamento delle materie prime e dei semilavorati, su quelli di sbocco (compreso lo Stato), sui mercati dei capitali. Le banche si legavano ai complessi industriali maggiori che finanziavano per le stesse ragioni: profitti elevati e garanzie certe. Nulla di meno certo a guerra finita: costi crescenti da riconversione industriale, profitti in calo e avvisaglie di perdite da eccesso di debiti misero a dura prova la stabilità delle banche. Per la Sconto, legata a doppio filo con il grande gruppo industriale Ansaldo, ritirare i finanziamenti era un'operazione suicida e, quando divenne impossibile ottenere nuovi risconti o cedere attività, la pressione della corsa agli sportelli da parte dei depositanti fece precipitare una situazione da tempo insostenibile. Per evitare un fallimento complicato dall'enorme platea di aventi diritto e, soprattutto, per soffocare lo scandalo scatenato dal dover trascinare davanti a un tribunale ordinario i deputati e i senatori arruolati in qualità di consiglieri "muti" nella compagine amministrativa di

una banca fallita in odore di fraudolenza, il governo reintrodusse l'istituto della moratoria col quale riuscì, in parte, a far decantare su tempi più lunghi l'impatto dell'*affaire* sull'opinione pubblica.
Con l'incarico di liquidare le pendenze di uno dei più gravi dissesti bancari, Menichella poté toccare con mano i guasti del sistema bancario italiano che non dipendevano solo da comportamenti arrischiati e al limite (o anche al di là) del lecito di uno dei maggiori istituti di credito con ramificazioni di interessi nei maggiori complessi industriali. La sistemazione della Sconto comportò il passaggio di attività e passività alla Banca Nazionale di Credito, appositamente costituita. E nel 1925 Menichella lasciava la Banca d'Italia per occuparsi interamente del nuovo istituto attraverso il quale condurre a un graduale riassetto nel gruppo di testa del sistema bancario. Ma non si trattò solo di questo. Nel 1926 i compiti di portare a termine la sistemazione finanziaria passavano all'Istituto di Liquidazioni[3].
Proprio in quegli anni scoppiava un altro focolaio di crisi letali per un gruppo di «banche cattoliche» in dissesto i cui salvataggi e risistemazioni si ramificavano per molte regioni con situazioni insidiose per la stabilità dei sistemi bancari locali e per le ripercussioni su scala più ampia[4]. Il meccanismo di contagio era quello della mela marcia nel paniere di mele inizialmente sane.
In questi anni si affinava la perizia di Menichella nell'analisi delle situazioni contabili più controverse e la perspicacia, divenuta poi quasi leggendaria, nel leggere tra le pieghe

3 M. Comei, *La regolazione indiretta: fascismo e interventismo economico alla fine degli anni Venti. L'Istituto di Liquidazioni* (1926-1932), Napoli, ESI, 1998.

4 Secondo lo stesso Menichella il gruppo di banche in difficoltà disponeva di depositi per oltre due miliardi di lire, tutte erano immobilizzate, molte quelle che soffrivano di perdite rilevanti per oltre mezzo miliardo che ricadevano per oltre i nove decimi sui depositanti stessi e solo per infima parte, 50 milioni circa, sugli azionisti; da un promemoria per il ministro delle Finanze Volpi del 15 maggio 1928 in DM1, p. 68.

di bilanci artatamente oscuri. La sua carriera di liquidatore e di dirigente bancario proseguì fino al 1931 quando diventò direttore della sede romana del Credito Italiano dopo l'incorporazione da parte di quest'ultimo della Banca Nazionale di Credito. Due anni dopo Beneduce lo chiamò a dirigere l'IRI appena fondato. A quel punto si compie l'opera di Donato Menichella da tecnico esperto in risanamenti industriali e bancari chiamato a completarla con un progetto riformatore.

3. Rischi eccessivi e banche allo sbaraglio

Il sodalizio tra Alberto Beneduce e Menichella risale ai primi anni '20 e avvenne sotto gli auspici di Stringher[5]. Beneduce era un professore in scienze attuariali impegnato anche in politica prima dell'avvento del fascismo, un riformista idealmente vicino al meridionalismo di Francesco Saverio Nitti. Coprì importanti incarichi in società finanziarie e nei primi anni '20 contribuì soprattutto alla costituzione di istituti di credito specializzati, i cosiddetti enti "Beneduce" – Crediop, Icipu e altri – con lo scopo di fornire finanziamenti a lunga scadenza all'industria per la realizzazione di opere e servizi di utilità pubblica attraverso emissioni di obbligazioni garantite dallo Stato. La legge poneva forti restrizioni alle emissioni obbligazionarie da parte delle società per azioni e il pubblico nutriva una diffidenza anche giustificata verso questo tipo di impieghi per cui un'istituzione creditizia poteva offrire un servizio d'intermediazione con l'emissione di titoli propri garantiti dallo Stato a fronte di finanziamenti a lunga scadenza.

5 «Beneduce e Menichella […] sono messi in contatto tra loro già nel primo dopoguerra dalla comune vicinanza con Stringher» così Pasquale Saraceno, *L'intervento dell'IRI per lo smobilizzo delle grandi banche:* 1933-1936, in *Alberto Beneduce e i problemi dell'economia italiana del suo tempo,* Roma, Edindustria, 1985, p. 131.

Inoltre, se questo tipo di istituzioni avesse preso piede, il loro intervento avrebbe potuto riequilibrare, a livello di sistema bancario, le immobilizzazioni industriali gravanti quasi esclusivamente sulla raccolta di depositi. I problemi di liquidità alle banche erano imputabili a un eccesso di finanziamenti di capitale fisso in contropartita di depositi a vista. Ciò, a sua volta, rendeva particolarmente instabile l'intero sistema, esposto alle frequenti cadute di fiducia e reso vulnerabile dalla corsa agli sportelli da parte dei depositanti. Le preoccupazioni di Beneduce erano rivolte agli sbocchi offerti al risparmio nazionale offrendo soluzioni intermedie all'alternativa tra titoli pubblici o depositi bancari, per chi non voleva o poteva assumere rischi diretti nelle attività d'impresa. L'altro versante dei problemi di liquidità delle banche, a cui Menichella aveva potuto dedicare la sua attenzione, era costituito appunto dai problemi finanziari che le grandi imprese moderne dovevano affrontare per non ricorrere continuamente a richieste di crediti a breve, rinnovati a scadenza o trasformati in partecipazioni bloccate e incedibili[6].

Le competenze reciproche di Beneduce e Menichella si incastrarono alla perfezione. L'intesa tra le due personalità si cimentò soprattutto quando Menichella entrò alla direzione dell'IRI, al momento della sua costituzione nel gennaio del 1933. A quel punto entrambi dovevano affrontare un compito arduo: gestire le ingenti partecipazioni industriali trasferite dalle grandi banche all'IRI e risolvere i gravi problemi di smobilizzo e di finanziamento per non bloccare l'attività in molti rami dell'industria italiana. Al tempo stesso andavano risanate le principali grandi banche

6 Sempre Saraceno ricorda che «è dalla riflessione sull'esercizio di una moderna impresa industriale, e non solo sui problemi della liquidità bancaria, che egli [Menichella] giunge al giudizio sui reali contenuti dell'attività creditizia»; Pasquale Saraceno, L'intervento dell'IRI per lo smobilizzo delle grandi banche: 1933-1936, in Alberto Beneduce e i problemi dell'economia italiana del suo tempo, Edindustria, Roma, 1985, p. 132.

(Banca Commerciale, Credito Italiano e Banco di Roma), i cui pacchetti azionari di controllo erano in mano a loro stesse attraverso complicati scambi azionari con le proprie società finanziarie. Fino ad allora ciascuna delle tre banche aveva potuto continuare a mantenere una mole imponente di impegni con le imprese e difendere i propri assetti di controllo solo perché avevano ottenuto risconti presso la banca centrale (per circa 7,3 miliardi di lire), corrispondenti a più della metà dei biglietti in circolazione. Lo smobilizzo delle esposizioni bancarie aveva lo scopo, non ultimo, di riportare la Banca d'Italia ai propri compiti istituzionali. Le immobilizzazioni industriali, avendo una contropartita cospicua nella circolazione monetaria, snaturavano le funzioni di controllo congiunturale assegnate a una banca centrale, imprigionando nella stessa gabbia l'intero sistema. In sostanza occorreva sciogliere molti grovigli di interessi per rimettere in funzione l'intero capitalismo italiano riassegnando alle banche le loro funzioni di finanziamento da svolgere con autonomia di giudizio nei confronti delle imprese, senza compromettere i propri depositanti trascinati, di fatto e a loro insaputa, in rischi elevati spettanti invece a azionisti industriali e bancari, possibilmente indipendenti e consapevoli di come le banche e le imprese conducevano i propri affari, rendendo trasparenti e efficaci i meccanismi di delega tra azionariato e direzione d'impresa, industriale o bancaria, e le linee di comando tra proprietà e controllo. Il cortocircuito nel capitalismo italiano era avvenuto per i conflitti di interesse che avevano annullato qualunque condotta imprenditoriale responsabile, nelle imprese come nelle banche, comportando una minaccia per il sistema istituzionale.

Per questi motivi nell'IRI, Presidente e Direttore disponevano degli elementi per poter valutare quel che era successo attraverso conoscenze di prima mano e poter predisporre gli strumenti affinché non potesse succedere di nuovo. Quali erano al momento della costituzione dell'IRI le linee-

guida per risolvere i salvataggi delle tre grandi banche e, in definitiva, dell'intero sistema bancario? A distanza di anni i ricordi possono essere, inconsciamente, falsati dal "senno di poi" attraverso una sostituzione di quel che si voleva con quel che si è potuto fare. Non è questo il caso. Nel 1954 Menichella, ricordando i dissesti bancari degli anni '20 e '30, inquadrava tali eventi in un più lungo periodo, nella «storia bancaria italiana dalla costituzione dell'unità nazionale fino a pochi anni prima della seconda guerra mondiale […] ricca di vicende dolorose che nella generalità dei casi derivano da una errata condotta nell'esercizio del credito»[7]. Nemmeno dieci anni prima aveva espresso un giudizio analogo più circostanziato. Il passo merita di essere citato per intero:

«[i] capitali azionari delle tre banche erano ormai nel pubblico per quote minime. In realtà le banche in un modo o nell'altro, attraverso holdings più o meno di comodo e nelle quali gli interessi effettivi dei terzi erano stati ognora di scarsa misura, avevano sempre e per quote notevoli, sia pure indirettamente, finanziato la maggioranza dei propri capitali azionari. Direbbesi che ciò era avvenuto anche col consenso della Banca d'Italia e del Governo sia in tempi anteriori al fascismo, che durante il fascismo; infatti le crisi […] erano state sempre risolte con l'intervento del Governo e della Banca d'Italia a favore degli amministratori in carica che notoriamente si appoggiavano su azioni finanziate direttamente o indirettamente dalle banche amministrate»[8]. Per questo, quando si giunse allo scioglimento delle holding con il passaggio delle loro partecipazioni all'IRI, quest'ultimo deteneva il 94% delle azioni della Banca Commerciale, il 78% di quelle del Credito Italiano e il 94%

7 Dal discorso alla settimana di studi bancari tenutasi al Passo della Mendola, 26 giugno 1954, in DM1, p. 172.

8 Dal rapporto al capitano Andrew Kamarck, rappresentante della Finance subcommission della Allied control commission del 2 luglio 1944 in DM1, p. 167.

riguardavano industrie della più diversa natura […] I depositi e conti correnti ammontavano a circa 14 miliardi ed a circa 5 miliardi ammontavano i debiti verso l'Istituto di emissione»[9]. Nel complesso però «la Banca d'Italia risultava esposta, alla vigilia della costituzione dell'I.R.I., per una somma altissima che era di qualche centinaio di milioni soltanto inferiore agli 8 miliardi» contro una circolazione complessiva di circa 13,5 miliardi e di 8,5 miliardi di operazioni di sconto e anticipazione. Per avere un altro ordine di grandezza basti pensare che nel 1933 il Pil a prezzi correnti era stimato in circa 127 miliardi di lire. Non vi erano molte alternative perché il fallimento delle banche maggiori avrebbe anche comportato la messa in liquidazione dell'istituto di emissione, come riconosceva Menichella. In sostanza, continuava ancora il memorandum: «l'I.R.I. si era venuto a trovare, nei suoi primi anni di vita, di dover smobilizzare con grande sollecitudine la parte più appetibile del suo patrimonio industriale onde alleviare la circolazione» monetaria[10]. Il dissesto delle grandi banche «derivava essenzialmente dalle forti immobilizzazioni nelle aziende industriali, che la crisi aveva svalutato, e che occorreva fossero sostenute con una accurata assistenza fino al mutare della congiuntura»[11].

Le banche non avevano un patrimonio adeguato e

«Per dare un assetto alle banche avrebbe potuto annullarsi il capitale azionario esistente e chiamare degli altri azionisti che fossero stati disposti ad assumere nuove azioni contro impegno dello stato di versare a fondo perduto alle banche una somma pari alle perdite allora accertate».

Un'ipotesi del genere era impraticabile per mancanza di capitalisti, prima ancora che di capitali, e per evitare nuovi conflitti d'interesse.

---

9 Dal rapporto Kamarck in DM1, pp. 167-8.
10 Dal rapporto Kamarck in DM1, p. 170.
11 Dal rapporto Kamarck in DM1, p. 171.

«L'Italia non ha mai avuto una classe di finanzieri amanti della Banca per la Banca, disposti cioè ad investire i loro denari in azioni bancarie e a gestire la banca soltanto col proposito di ricavare il maggior dividendo delle azioni; solamente dei gruppi industriali hanno manifestato in Italia, in epoche diverse, interesse a diventare azionisti delle grandi banche, ma l'esperienza dolorosa ha dimostrato che tali gruppi non miravano soltanto a partecipare al maggior dividendo possibile delle azioni bancarie da essi possedute, o ad appoggiare alle banche operazioni commerciali proprie e di propri amici, sibbene essi miravano a trovare nelle banche il denaro versato dai depositanti e correntisti da utilizzare per fondare o sviluppare proprie imprese industriali e dotarle degli stessi capitali fissi e per coprire anche gli esborsi (che in tal modo diventavano fittizi) fatti per le sottoscrizioni delle azioni bancarie»[12].
Insomma, occorreva evitare di ritornare a una situazione in cui le banche erano preda di gruppi industriali e si trasformavano talora da prede in predatrici, ma sempre con conseguenze nefaste.
Altrettanto improponibile una riprivatizzazione per intero delle partecipazioni IRI, data «la impossibilità di trovare in Italia gruppi capitalisti capaci di rilevare la totalità del patrimonio dell'I.R.I. senza attingere alle banche di proprietà dell'I.R.I. stesso». Pertanto Menichella riteneva che occorresse mantenere un'economia mista imperniata sulla

12 Dal rapporto Kamarck in DM1, pp. 171-2. La questione era ripresa in un discorso pubblico riferendosi ancora alla situazione del primo dopoguerra: «in Italia dove i soli ad interessarsi delle azioni bancarie furono gruppi industriali desiderosi di impadronirsi a propri fini dei depositi, parte notevole degli aumenti di capitale erano stati collocati soltanto presso aziende finanziate dalla stessa banca. Anche volumi ingenti di queste azioni si rovesciarono sul mercato negli ultimi mesi di vita della Banca [Commerciale] e questa dovette, per difenderne il corso, comprarle attraverso un ente di comodo. Nella sola liquidazione rimasta incagliata al momento della caduta, la Banca doveva ritirare oltre 140.000 azioni, cioè un quinto del suo capitale!» (dal discorso alla settimana di studi bancari tenutasi al Passo della Mendola, 26 giugno 1954, in DM1, p. 527).

capacità dell'IRI a restare un ente autonomo dagli interessi industriali e dalle prevaricazioni dei poteri politici. Infatti, «in Italia possono trovarsi gruppi disposti ad acquistare le azioni dell'una o dell'altra banca o di tutte e tre; lo sforzo finanziario sarebbe minimo data la esiguità dei loro capitali azionari, [… tuttavia] è evidente che, poste le mani su un complesso di oltre 50 miliardi di depositi da parte di gruppi che in Italia non possono reclutarsi nel ceto finanziario, perché detto ceto non esiste, bensì soltanto nel ceto industriale, le banche si rimetterebbero a fare l'industria»[13].
Ritornare indietro non era opportuno se si voleva porre fine alla cattiva amministrazione di banche e industrie, ai conseguenti salvataggi bancari e interventi dello Stato a carico della collettività. «Gli inconvenienti nascerebbero dal fatto che, lasciate libere a se stesse, le banche finirebbero inevitabilmente per legarsi intimamente con la grande industria in un intreccio di rapporti difficilmente dissolubile»[14].
All'inizio degli anni '70 Menichella rese una dichiarazione confidenziale affermando che «una sola idea chiara era alla base della formula IRI: le grandi banche non devono tornare all'economia privata. Nello stesso tempo l'IRI era libero di fare quel che volesse (salvare, ristrutturare, ecc.) poiché si era assicurato una larghissima autonomia nonché un grande apparato tecnico. Non avrebbe mai permesso infatti che la politica entrasse nell'attività dell'IRI»[15]. L'idea di fondo era dunque che le responsabilità dei dissesti bancari e quelle maggiori riguardo alla gravità della crisi finanziaria del '29 erano da imputare alle grandi banche. La banca mista, in particolare, era un'esperienza da non ripetere. Un congegno troppo pericoloso da lasciare in mano all'inizia-

13 Dal rapporto Kamarck in DM1, pp. 180-1.
14 Dal rapporto Kamarck in DM1, p. 182.
15 Dalla testimonianza orale riportata in Lucio Villari, *Nuovi documenti storici sulla nascita dell'IRI,* in *Alberto Beneduce e i problemi dell'economia italiana del suo tempo*, Roma, Edindustria, 1985, p. 90.

tiva privata. La banca universale teneva congiunte due gestioni, una da banca di deposito e un'altra da banca d'investimento. Per la prima era congeniale il credito commerciale e per la seconda il credito mobiliare e industriale in genere. In dottrina si riteneva di poter distinguere facilmente i due modi di utilizzo del credito. Nel credito al commercio lo strumento della cambiale consentiva alla banca di scontare effetti a scadenza di solito non superiore ai tre mesi, il tempo necessario per rinnovare le scorte nell'ambito del ciclo degli affari correnti. Diverso il caso delle altre operazioni di finanziamento per impianti e macchinari i cui costi si ripartivano su più esercizi e richiedevano – così si riteneva – forme di finanziamento più adeguate. Rispettare tali canoni non era facile e ciò spettava all'intuito del banchiere (ovviamente affinato in base a informazioni accurate). Tuttavia, le imprese potevano far passare per bisogni di cassa le necessità di fondi per impegni finanziari più complessi, per convenienze di costo o per superare reticenze delle banche verso impieghi più rischiosi. In tal caso gli sconti o le anticipazioni si immobilizzavano facilmente facendo insorgere gravi problemi di stabilità per le banche i cui investimenti non generavano flussi di cassa sufficienti a coprire la movimentazione ordinaria dei depositi. Non restava che ricorrere al rifinanziamento presso la banca centrale. Le tensioni per la liquidità diventavano particolarmente rischiose per la gestione bancaria se generalizzate all'intero sistema e se anche altri canali per cedere attività (senza perdite in conto capitale) si trovavano ostruiti. In sostanza tutto ciò era successo nel 1921 senza che il carico di immobilizzi sulle banche si alleggerisse nel corso degli anni seguenti.

Lo stesso schema dottrinario, generalmente condiviso, spiegava abbastanza bene quel che era successo: la crisi delle banche miste, l'eccesso di esposizioni delle medesime verso la Banca d'Italia, il *credit crunch* e, con l'aggravarsi della crisi dopo il 1929, la mancanza di crediti all'industria

con le conseguenti riduzioni di investimenti, chiusura di impianti, disoccupazione e fallimenti[16]. I meccanismi di leva del credito sono potenti e cumulativi, ma quelli di contro-leva del debito sono pericolosamente molto più rapidi e perversi se non arrestati in tempo.
La maniera di ragionare di Menichella si fondava sul tenere insieme aspetti tecnici e senso della storia secondo un metodo e uno stile affinati negli anni del suo governatorato proprio per distinguere i problemi contingenti da quelli strutturali.

4. Quale soluzione?

All'IRI si cominciò a dipanare un intricato intreccio di interessi e mentre finanziamenti, immobilizzi e possibilità di risanamento cominciavano a ritrovare una propria collocazione amministrativa e contabile anche le prospettive cominciarono a chiarirsi in poco tempo, grazie alle espe-

16 Uno schema, per qualche verso alternativo, deriva da mettere in discussione i fondamenti dottrinari della simmetria tra esigibilità immediate, sul lato passivo delle banche, e le scadenze sugli impieghi, dal lato attivo, come espresse con estrema chiarezza sin dagli '30 Raffaele Mattioli, presidente della Commerciale e cultore di economia bancaria fin da giovane, sia riguardo al criterio della simmetria tra scadenze attive e passive, sia sulla riconoscibilità della destinazione del credito che sul credito commerciale e finanziario; v. G. Rodano, *Il credito all'economia. Raffaele Mattioli alla Banca Commerciale Italiana*, Milano-Napoli, R. Ricciardi editore, 1983, pp. 221-2 e il saggio di La Francesca (al § 4) in questo quaderno. Di conseguenza le banche universali, pur essendo istituti di credito a gestione complessa e con rischi di credito e di mercato elevati, differiscono poco da una banca 'ordinaria', commerciale e di deposito (v. il saggio di La Francesca in questo quaderno). Negli anni '30 le banche di deposito 'pure' non ressero meglio di altre l'urto della crisi. La crisi di liquidità travolse tutti. Per questo interpretare la crisi come crisi della banca mista, o universale, può sembrare forzato e le ragioni vanno allora cercate nel sistema complessivo della governance industriale e bancaria. Per un'analisi in tale direzione v. Giuseppe Conti, *Fallimenti di mercato e fallimenti di regolazione prima della legge bancaria del 1936*, in «Mercato concorrenza regole», a. XIII, n. 3, dicembre 2011, pp. 533-560.

rienze accumulate in precedenza dai principali dirigenti dell'IRI. Le degenerazioni della banca mista in salsa italica potevano essere arrestate purché si sciogliessero i conflitti di interesse multipli di banche a ruoli interscambiabili di prede e predatrici, per ridar loro capacità selettive e di sorveglianza sul credito e sui debitori.

L'idea di fondo era quella di un paese nel quale i capitali disponibili, al di là di un problema di entità assoluta e di mancanza endemica, si distribuivano in maniera squilibrata e il sistema d'intermediazione, così com'era, non poteva compiere un'opera di riequilibrio (per scadenze, settori, aree geografiche, ecc.) senza creare problemi di stabilità. La crisi di un modello di banca diventava così crisi di sistema finanziario e di capitalismo industriale. Il sistema finanziario così com'era aveva meccanismi di *entry* nelle posizioni di rischio e di *exit* dalle medesime molto anchilosati. Un possessore di capitali con attitudini imprenditoriali poteva assumere rischi industriali direttamente fino all'ammontare dei capitali a sua disposizione e di quelli che poteva ottenere a credito. Il problema era entrare in affari con altri senza perdere il controllo dell'iniziativa imprenditoriale. Lo stesso problema si poneva in uscita, sia per trasferire su altri i rischi assunti in precedenza oppure in casi estremi di liquidazione o di fallimento che diventavano tali anche perché poche erano le possibilità di subentro nelle attività intraprese inizialmente da altri. Così un'impresa generalmente prendeva avvio e finiva sotto lo stesso stemma familiare (le cose, forse, non sono molto cambiate da allora - ma questo è un altro problema). Anche per questo le banche si caricavano di compiti che andavano al di là di quelli della pura intermediazione.

Pochi anni dopo la costituzione dell'IRI, in quegli stessi ambienti si misero a punto le leggi per «la difesa del risparmio e la disciplina della funzione creditizia». Beneduce, Menichella, Pasquale Saraceno, pochi altri e, unico giurista, Alfredo De Gregorio, progettarono la legge bancaria su

pochi essenziali principi[17]: 1) la separazione tra banca e industria e, di conseguenza, la specializzazione creditizia, 2) il riconoscimento delle funzioni pubbliche (non privatistiche) alla base di ogni attività di credito.
Per separare la banca dall'industria occorreva non mescolate nella stessa azienda di credito le operazioni di credito commerciale, proprie delle banche di deposito, dalle operazioni di credito mobiliare e affini di pertinenza di istituti di credito specializzati. Per questo si stabiliva uno spartiacque tra le banche e le "non" banche, o istituti di credito speciale, come si cominciarono a chiamare da allora gli istituti che non raccoglievano depositi. Implicitamente, si riconosceva che il mercato creditizio non si sapeva autoregolare tenendo a freno le esposizioni al rischio, come era successo nell'esperienza degli anni di crisi. A tal fine la legge bancaria del 1936-38 poneva limiti alla concorrenza, introduceva regole di buona condotta e vincoli di autorizzazione all'apertura di sportelli, e, soprattutto, conferiva la vigilanza sulle attività creditizie dapprima a un organo funzionalmente dipendente da autorità di governo per passare successivamente a un sistema con garanzie di maggiore autonomia attraverso l'attribuzione di tutte le funzioni di vigilanza alla sola Banca d'Italia.
Quando, dopo la caduta del fascismo, Menichella si trovò a giustificare alle autorità alleate il sistema di economia mista creato con l'IRI e per giustificare l'intervento dello Stato in questa forma insisté sulla garanzia di separazione tra banca e industria:
«oggi, per fortuna, banche ed industrie sono sufficientemente separate, ad avviso di chi scrive, se è discutibile che

17 S. Cassese, *Documenti sulla preparazione della riforma bancaria del 1936*, in Id., *La formazione dello Stato amministrativo*, Milano, Giuffrè, 1974, pp. 127-174; M. Porzio, *La legge bancaria del 1936*, in «Rivista trimestrale di diritto pubblico», XXIX, 1979, n. 4, pp. 1127-82: 1127; i saggi in M. Porzio (a cura di), *La legge bancaria. Note e documenti sulla sua "storia segreta"*, Bologna, il Mulino, 1981.

questo sia il miglior assetto definitivo, è certo comunque che esso è il miglior regime provvisorio, perché lascia la maggior libertà di azione. In altre parole un ritorno delle banche all'economia privata potrebbe soltanto seguire, giammai precedere, le determinazioni dello stato nei riguardi del settore industriale»[18].

Insomma, la questione bancaria stava al cuore di ogni possibilità di sviluppo ordinato del capitalismo italiano. Nel 1933 Menichella era favorevole a una ristrutturazione del sistema bancario assegnando «alle banche e agli istituti di credito locali un ruolo centrale nel sostegno delle attività economiche»[19]. Una riduzione del numero delle grandi banche commerciali avrebbe reso possibile stabilire un legame funzionale solido con le banche locali, attraverso operazioni di risconto[20]. La riduzione di posizioni di oligopolio era necessaria per evitare concentrazioni di impieghi ed erogazioni di credito facile verso la maggiore clientela. Come sostiene Cova, «Menichella aveva piena consapevolezza dei caratteri strutturali dell'economia italiana; gli era ben nota la squilibrata diffusione sul territorio delle attività e la prevalenza delle piccole e medie imprese alle quali occorreva garantire l'accesso al credito in misura adeguata alle necessità di un sistema produttivo che, nonostante tutto, era profondamente integrato nella realtà internazionale»[21].

---

18 Dal rapporto Kamarck in DM1, p. 182.

19 A. Cova, *Per una storia del credito in Italia: grandi banche nazionali e istituti locali*, in C. Bermond (a cura di), *Banche e sviluppo economico nel Piemonte meridionale in epoca contemporanea*, Torino, Centro Studi Piemontesi, 2001, pp. 79-99 (ora in A. Cova, *Economia, lavoro e istituzioni nell'Italia del Novecento. Scritti di storia economica*, Milano, Vita e Pensiero, 2002, p. 892).

20 Cova, *Per una storia del credito* cit., p. 893.

21 Cova (*Per una storia del credito* cit., p. 893) riporta il seguente passo di Menichella circa le responsabilità delle grandi banche nella crisi degli anni '20 e '30: «l'indipendenza e l'onnipotenza delle grandi banche le portò a favorire la montatura di castelli cartacei costituiti dal gonfiamento dei capitali azionari di molte aziende industriali alle quali esse stesse partecipavano e soprattutto a largheggiare nel credito oltre ogni ragionevole misura» (dal discorso alla settimana di studi bancari tenutasi al Passo della Mendola, 26 giugno 1954, in DM1, p. 543).

5. La «via svizzera» per un'Italia libera e democratica

Menichella svolse un ruolo decisivo nella conservazione degli assetti bancari, così come si erano stabiliti dopo i salvataggi condotti dall'IRI e confermati con la legge bancaria del 1936-38. Il passaggio più delicato per mantenerli fu rappresentato dalla breve fase tra il crollo del fascismo e l'avvento della Repubblica. Nel ricordato memorandum "Kamarck" del 1944, redatto per l'amministrazione americana, egli si prodigò a dimostrare in maniera convincente l'importanza dell'IRI e quella di non riprivatizzare il settore del credito. Le condizioni storiche dell'Italia non si prestavano ad assumere scelte del genere. Fu così possibile realizzare un travaso completo di istituzioni e norme pensate e progettate sotto il fascismo nell'Italia nuova, repubblicana e democratica. In sede di Assemblea Costituente sono le sue stesse idee, maturate, come abbiamo visto, anni prima, a riecheggiare in personalità molto diverse tra loro e che si confrontavano in quel consesso per suggerire o per valutare quale cornice istituzionale fosse più appropriata a un paese e a un'economia che ritornavano alla libertà. Se si legge la stessa deposizione resa da Raffaele Mattioli, all'epoca Presidente della Commerciale, si può notare la completa sintonia con le posizioni espresse da Menichella nel rapporto "Kamarck"[22]. Il realismo di accettare una situazione di fatto prevalse, anche per evitare di aprire conflitti insanabili su soluzioni estreme e dall'esito incerto. Si ricordino, a riguardo, le posizioni liberali, dottrinarie o di gruppi d'interesse, favorevoli, in linea di principio, a gestire l'attività bancaria con gli stessi criteri di un'attività d'impresa, e quelle altrettanto radicali volte a trarre le conseguenze di quel che era successo nella crisi degli anni '30 e procedere verso una completa nazionalizzazione, almeno delle grandi banche.

22 Cfr. Salvatore La Francesca in questo stesso quaderno.

Quella di Menichella non è una semplice difesa dello *statu quo*. Menichella acquista sempre più consapevolezza di come possa essere importante il riconoscimento degli assetti bancari sorti negli anni '30. Risparmio e credito sono ora da considerarsi «beni pubblici». La legge di difesa del risparmio era già stata introdotta nel 1926 e l'intero ordinamento riconosceva anche nel credito funzioni pubbliche, di servizio, ineludibili, come riconobbe anche la Costituzione all'art. 47. La legge bancaria consentiva una regolazione rigida e accurata dei flussi finanziari interni e, per questo, moneta e credito potevano svolgere una funzione di servizio per l'intera economia nazionale nella fase critica della ricostruzione. Alla luce di ciò si possono meglio comprendere alcune riforme messe da parte, anche in un'occasione storica come quella assegnata all'Assemblea Costituente di ridisegnare l'ordinamento giuridico per l'economia. I progetti da anni ventilati di un nuovo diritto societario si arenarono nel codice civile del 1942. Le banche erano ormai fuori dal mercato e una riforma della borsa avrebbe riguardato le sole società non finanziarie[23]. Nuove regole per le società avrebbero consentito di

23 Ricapitalizzare le banche (le BIN della legge bancaria) sul mercato e ricollocare le loro azioni presso il pubblico avrebbe comportato, oltre a quanto già osservato sulla contrarietà alla loro privatizzazione, interventi bancari sul mercato mobiliare per comprare «ed a prezzo altissimo, quando il titolo è fatto oggetto di incetta da parte di qualcuno che voglia impadronirsi della banca o dettare le sue condizioni, fra le quali può esserci pure l'estromissione del dirigente che ha il compito di difendere il titolo. - Infatti, proseguiva - Così è sempre avvenuto in Italia e lo si è constatato tutte le volte che si è proceduto ad un salvataggio bancario: nel bouquet di azioni che si sono trovate in possesso diretto o indiretto della banca, il miglior fiore è stato sempre il proprio capitale azionario, del quale naturalmente i depositanti il cui avere era intaccato più o meno gravemente non hanno saputo mai o hanno solo sospettato che in realtà era stato ricomprato con i loro denari (perché gli acquisti erano avvenuti al di sopra della pari), mentre essi ritenevano che stesse a rappresentare per loro un margine di garanzia» (dal discorso alla settimana di studi bancari al Passo della Mendola nel 1954 in DM1, pp. 528-9). Menichella non crede che per le banche possano funzionare, almeno nelle condizioni italiane del periodo, meccanismi di controllo del mercato sulla loro gestione attraverso passaggi azionari e rimescolamenti di compagini di controllo.

ridisegnare un ruolo diverso al mercato dei capitali. Restò in vigore un sistema fondato su poca trasparenza, deboli responsabilità patrimoniali (a parte quelle legate ai pubblici uffici, che interessavano comunque anche le banche). Anche a rigor di logica la «soluzione IRI» non rendeva necessario nulla di tutto ciò. La regolazione del sistema d'impresa e di quello di banca avveniva su basi dirigistiche aperte a competenza e merito fintanto che alle istituzioni economiche erano garantiti ampi margini di autonomia.

Dopo la Liberazione Menichella strinse rapporti duraturi con personalità che già conosceva o che iniziava a conoscere meglio, in tre ambiti principali: nella politica, De Gasperi e Vanoni, nel mondo bancario, Mattioli e Siglienti, tra i tecnocrati dell'IRI e della Banca d'Italia, Giordani, Saraceno e Baffi[24]. Un importante tramite era Luigi Einaudi, un grande intellettuale, oltre che stimato economista. Nel dopoguerra Einaudi svolse compiti importanti, come Governatore della Banca d'Italia, Ministro con De Gasperi e, infine, Presidente della Repubblica. Nel 1946 Einaudi chiamò Menichella alla direzione della Banca d'Italia. Alcuni mesi dopo, assumeva le funzioni di Governatore lasciate da Einaudi, chiamato alla vicepresidenza del consiglio dei ministri e a capo del Ministero del Bilancio.

A quel punto si cominciavano a comporre tutte le tessere di un progetto solido e costruttivo per un'Italia rinnovata. Einaudi era rientrato dalla Svizzera dove aveva trovato rifugio durante la guerra. Lì giunse a definire meglio la sua concezione sociale. La Svizzera venne considerata da Einaudi il «paese dove esistono le condizioni favorevoli alla libertà e contrarie alla tirannia»[25]. Meglio di altri paesi si avvicinava alla «società libera», perché in Svizzera operavano una varietà di forze sociali e politiche ampiamente

24 Gigliobianco, *Via Nazionale* cit., p. 244.

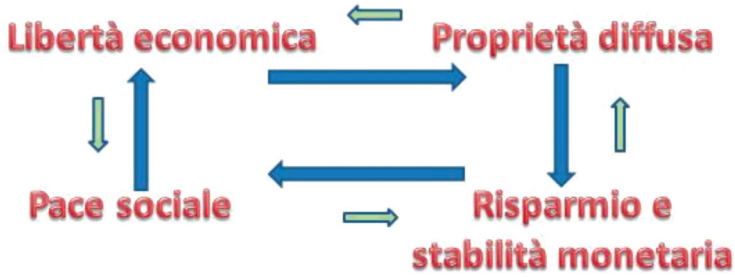
25 Cfr. il titolo del § 151 delle *Lezioni di politica sociale*, Torino, Einaudi, 1949.

autonome, sorrette da un substrato sociale nel quale i «proprietari terrieri sono numerosi; e sebbene esista varietà grande nella grandezza del possesso, non si conoscono latifondi». Nei cantoni elvetici
«essendo tante le forze sociali, di artigiani, di contadini, di proprietari, di industriali, di commercianti, di professionisti, le quali sono indipendenti dallo stato e fra loro contrastanti, la tirannia non trova il luogo propizio al suo prosperare e la libertà amata dall'uomo comune trionfa ed ai nostri occhi invidiosi appare incrollabile».
La Svizzera assurge così a modello per il nostro paese anche perché in molti casi alcune condizioni sociali e ambientali non sono molto distanti per diffusione della proprietà, individualismo, intraprendenza e autonomismo municipale; con differenze invece molto più marcate nelle aree più arretrate.
Sempre in quegli stessi anni, Alcide De Gasperi stilava un programma politico ben definito e con molti punti di contatto con la visione einaudiana. Il progetto – secondo Gabriele De Rosa – era di abbandonare tutto quel che aveva rappresentato il fascismo e liberare le energie migliori: «una volta emerso dalla gabbia fascista, tornava ad essere l'Italia dei ceti medi, dei piccoli e medi risparmiatori e produttori, dell'azionariato operaio e delle cooperative contadine [...] con un'economia fondata prevalentemente sull'artigianato, sulla media e piccola industria»[26]. Il programma degasperiano può essere colto in queste parole: «la giustizia sociale vuole anche l'eliminazione delle eccessive concentrazioni della ricchezza, le quali costituiscono un feudalesimo finanziario, industriale e agrario, che ostacola la diffusione della piccola proprietà privata e insidia lo sviluppo di un popolo libero»[27]. Una società aperta è una società

26 G. De Rosa, *Dal cattolicesimo liberale alla Democrazia cristiana del secondo dopoguerra*, Torino, Fondazione Giovanni Agnelli, 1979, pp. 25-26.
27 A. De Gasperi, *La parola dei democratici cristiani*, Roma, Seli, 1944.

equilibrata sotto il profilo economico e sociale. Occorre pertanto contrastare la polarizzazione sociale e della distribuzione dei redditi per evitare pericolose tendenze verso la «proletarizzazione».
I progetti di Einaudi e De Gasperi si possono schematizzare in base alla tavola seguente.

Tavola 1 - Effetti virtuosi della libertà economica e di un benessere diffuso



In alto sono rappresentate le condizioni su cui fondare un'Italia che rifugga da tentazioni autoritarie e liberticide. La diffusione della proprietà è la condizione sociale su cui è possibile far germogliare e progredire i vantaggi della libertà economica, la libera iniziativa, la concorrenza e la disgregazione delle concentrazioni di potere. La metafora einaudiana della lepre e dei pasticci di lepre spiega molto bene i legami funzionali tra le condizioni della prima riga e le conseguenze che stanno nella seconda riga.
Fin dal 1933 Einaudi aveva espresso forti dubbi sulle tesi keynesiane per uscire dalla crisi e per avviare l'economia su un sentiero di crescita. Questa la sua visione:
«In paesi antiquati e da economisti antiquati, come lo scrivente, la risposta alla domanda: dove trovare i dieci miliardi? Sarebbe: presso i risparmiatori. Fino a qualche anno fa, quando si parlava di risparmio, il pensiero correva al solito

bonus pater familias [...] All'uomo della strada e agli economisti antiquati pare dunque assurdo trovare a prestito dieci miliardi, se prima i dieci miliardi non siano stati messi da parte e non siano tuttora disponibili. Senza la lepre non si fanno i pasticci di lepre. Pare invece che nei paesi avanzati i pasticci di lepre si facciano ora con i conigli. Ho l'impressione cioè che da qualche tempo gli economisti inglesi siano assidui alla nobile fatica di cercar conigli da sostituire alle lepri. Quando sentono parlare di risparmio all'antica, fanno smorfie [...] sta di fatto che molti economisti d'avanguardia rivolgono a preferenza la loro attenzione al surrogato di risparmio piuttostoché al risparmio inteso nel senso tradizionale. Che cosa sia cotal surrogato di risparmio non è facile spiegare»[28].

Lasciando perdere il senso della polemica con Keynes, resta chiara la funzione essenziale del risparmio in Einuadi. Ogni buon padre di famiglia, che gode di una piccola proprietà e col frutto del proprio lavoro conduce una vita responsabile verso sé e verso i suoi, teme l'inflazione perché erode il proprio reddito e, forse, fa lievitare in maniera fittizia una parte del patrimonio, ma non i risparmi[29].

---

28 L. Einaudi, *Il mio piano non è quello di Keynes*, in «La riforma sociale», marzo-aprile 1933, anche in L. Villari, *Il capitalismo italiano del Novecento*, Bari, Laterza, 1972, pp. 282-284.

29 Un conto le enunciazioni di principio e un altro l'azione politica. In riferimento a quest'ultima Fratianni e Spinelli hanno sostenuto una responsabilità («connivenza») delle autorità monetarie, e in particolare del governatore Einaudi, nell'avvio di iperinflazione del 1946-47 lasciata a se stessa per abbattere il debito pubblico e, poi, bloccata dallo stesso Einaudi, quando gli effetti potevano rivelarsi controproducenti e il nuovo governo centrista poteva raccogliere i frutti della stabilizzazione monetaria; cfr. F. Spinelli e M. Fratianni, *Storia monetaria d'Italia. L'evoluzione del sistema monetario e bancario*, Milano, Mondadori, 1991, pp. 437-440 e 451 e 453 (aggiornato e ampliato poi, M. Fratianni e F. Spinelli, *Storia monetaria d'Italia. Lira e politica monetaria dall'Unità all'Unione Europea*, Milano, Etas, 2001). Sulla questione si sofferma La Francesca suo nel profilo di Mattioli. Cfr. anche L. Conte, *La politica economica di Luigi Einaudi* (1945-1948), in S. Magagnoli, E. Mana e L. Conte (a cura di), *La formazione della Repubblica. Autonomie locali, regioni, governo, politica economica*, Bologna, il Mulino, 1998, pp. 351-455.

L'erosione del risparmio è la prima fonte della concentrazione della ricchezza e dell'impoverimento delle classi sociali relativamente agiate sulle quali l'Italia del dopoguerra poteva contare. Ammettere ciò era rifiutare ogni tipo di scorciatoie. A questo punto si può comprendere l'orientamento orario e antiorario dei due ordini di frecce nella tavola 1. Proprietà privata diffusa e libertà economica sono condizioni per la pace sociale e, insieme, garantiscono una crescita del risparmio. Per avere quest'ultima occorre un'ulteriore garanzia fornita dalla stabilità monetaria (ma su questa ritorneremo più avanti). Il circolo virtuoso in senso antiorario si rafforza con quello in senso orario: dal risparmio e dalla fiducia pubblica (pace sociale) si generano cura e tutela della proprietà, nonché una diffusione della proprietà fra gli strati sociali che possono far leva sul risparmio proprio o su quello di altri rimesso in circolo, accortamente, dal sistema bancario e finanziario. La combinazione di queste forze consente di superare l'oppressione dal bisogno, fonte di disagio sociale e di ribellioni di massa, e, pertanto, sfuggire i pericoli della tirannide. I fondamenti dell'Italia democratica, secondo il pensiero (e l'azione) di alcuni (i principali) protagonisti di quella stagione di ricostruzione, stanno nella composizione di quelle tessere. Equilibrio e gradualità erano i metodi da seguire.

Donato Menichella era il tecnico, il «civil servant» che, forse, meglio di ogni altro sapeva farsi interprete di quel disegno e renderlo possibile (almeno in buona parte, si può aggiungere oggi).

In quegli anni anche molti consiglieri di De Gasperi guardavano a Menichella come a colui che poteva tenere a freno spinte perverse. Alcuni passi da lettere indirizzate a De Gasperi possono dare il senso delle preoccupazioni di quegli anni. Nel 1951, in piena era degasperiana, Mario Missiroli, allora influente giornalista e direttore del Corriere della Sera, scriveva confidenzialmente al presidente del consiglio:

«Andiamo ogni giorno più verso la proletarizzazione delle classi medie e l'ulteriore impoverimento delle classi povere. Questo ci spiega la ragione della stabilità delle posizioni dei comunisti. […] Non perderti, ti scongiuro, nell'alchimia parlamentare: non ne usciresti [...] Parla forte. Nessuno oserà opporsi. [...] E non farti impressionare dalla plutocrazia, che va tenuta in riga. Sono dei banditi! La risposta di La Malfa agli agenti di cambio, è esemplare. Così va bene. Credimi, caro Presidente: la lotta è sempre quella: si vuole l'inflazione e niente altro: il saccheggio dello Stato e la depredazione della gente che lavora. Sono capaci di tutto. Io non esiterei a minacciare qualche nazionalizzazione […]. – infine proseguiva – Io non vedo che due persone, oggi, in Italia, che siano nella verità: Pella e Menichella. Parla con Menichella e avrai il quadro esatto. Tu non riesci nemmeno lontanamente a immaginare (tanto sei puro, candido e buono) di cosa sono capaci costoro: dico quelli che vogliono l'inflazione: di quali astuzie, di quali imbrogli, di quali delitti di lesa Patria»[30].

Queste parole vennero scritte a tre anni dalla vittoria elettorale democristiana contro la coalizione social-comunista e l'estromissione dalle compagini di governo dei loro rappresentanti. Tre aspetti occorre però sottolineare al di là delle preoccupazioni che esprimono. Missiroli riteneva che il pericolo comunista fosse alimentato da una «plutocrazia» ottusa, rapace e senza scrupoli. I gruppi industriali non sapevano esprimere un interesse generale che guardasse più lontano di interessi immediati, del «particulare» di guicciardiniana memoria. L'inflazione era considerata, anche qui, un salto nel vuoto che apriva la strada al «saccheggio dello Stato» e alla «depredazione della gente che lavora». Il terzo aspetto importante è il richiamo a Menichella (e

30 Lettera di Missiroli a De Gasperi, Roma 7 luglio 1951, in De Gasperi scrive, a cura di Maria-Romana De Gasperi, Brescia, Morcelliana, 1974, II, pp. 296-8.

Pella) per avvalorare le tesi sostenute circa la fonte dei pericoli più seri.
Menichella in quegli anni non aveva occasioni, né volontà, per esporsi. La sobrietà – allora non solo sua – era uno stile di autorevolezza, di responsabilità e di autonomia. Il suo pensiero emerge meglio nel corso degli anni successivi come rendiconto dell'azione della Banca d'Italia e in altre occasioni pubbliche dove riconferma quanto aveva maturato fino ad allora.

6. La stabilità monetaria come strumento e come valore

Menichella ricoprì la massima carica a capo della Banca d'Italia dagli anni della ricostruzione fino a quelli del boom economico. Lasciava la Banca proprio sul finire degli anni della maggiore crescita dell'economia italiana con una lira «forte», perché stabile nei confronti delle altre divise e in termini di potere d'acquisto per i residenti, una banca centrale autorevole e influente. Quali furono le linee guida seguite da Menichella Governatore? Il suo modo di intendere la politica monetaria e quello di interpretare le funzioni della Banca d'Italia non erano molto distanti dal *bonus pater familias* einaudiano, una maniera che agli occhi di molti, anche allora, poteva sembrare «antiquata», per usare lo stesso termine col quale Einaudi si schermiva a difesa delle proprie posizioni. Il suo pragmatismo non era di lasciarsi trascinare dai tempi e dalle tendenze contingenti, era un pragmatismo sapiente e critico, di conoscenza e valutazione continua di una situazione economica e sociale in movimento, con il proprio bagaglio di storia, gravido di problemi ma anche di risorse.
Negli anni del governatorato, Menichella dovette difendere il proprio pragmatismo, privo di riferimenti dottrinari rigidi, da vari attacchi interni e esterni. Le accuse, che rimbalzavano spesso anche da parti opposte, riguardavano la pru-

denza, ritenuta eccessiva, nel tenere strette le briglie del governo della moneta e del credito. Osservatori internazionali o giornali italiani, di partito o non, molte volte la ritenevano ingiustificata. In più occasioni Menichella respinse con vigore le accuse. In un intervento al primo Convegno internazionale del credito nel 1951 a Roma, sfruttò l'apologo dei leoni – le banche ordinarie – e di Daniele – la banca centrale – per dar ragione della necessità di evitare eccessi di liquidità nel sistema bancario. «Attraverso il disavanzo dei bilanci [statali], finanziato con debito pubblico e con l'inflazione, aperta o repressa, si è creato nei sistemi economici un eccesso di liquidità sul quale si è innestata, nel dopo guerra, l'espansione del credito privato»[31]. Il compito della banca centrale era quello di riassorbire la liquidità in eccesso per due motivi. I banchieri, in simili condizioni, tendono a perdere capacità selettive nella concessione dei crediti. Il richiamo immediato era alla storia italiana, all'epoca della speculazione edilizia per Roma capitale. In quel caso le banche concessero crediti in eccesso riducendo «la loro liquidità al di sotto di ogni limite di sicurezza»[32]. La crisi fu inevitabile. L'altro riferimento era, più recente, all'inflazione postbellica, e anche in quel caso gli investimenti bancari e industriali avevano privilegiato operazioni speculative. Apologo e insegnamento morale sono narrati da Menichella durante un percorso immaginario tra le sale della Banca d'Italia (nelle quali i banchieri sarebbero stati invitati il giorno successivo) per giungere fino allo studio che era stato di Einaudi, nel quale ammirare un S. Sebastiano martire trafitto dalle frecce, quelle grosse, scagliate – secondo Menichella – dai ministri del Tesoro per ottenere anticipazioni che «non saranno mai rimborsate», e le frecce più piccole, dai banchieri ai quali si rivolgeva per

31 Dal discorso di Menichella del 24 ottobre 1951, in DM1, p. 406.
32 Dal discorso di Menichella del 24 ottobre 1951, in DM1, p. 407.

avere clemenza e comprensione di quelli che erano i compiti (superiori) dei banchieri centrali, sansebastiani fino al sacrificio.
Alla base vi era un'idea delle banche centrali come guardiani di un'austerità creditizia. In sostanza, valeva la «regola di Bagehot» di concedere credito di ultima istanza per evitare crisi da panico bancario preludio della spirale deflazione-depressione, ma anche quella, nelle fasi cicliche inverse, di riassorbire la liquidità per tenere a freno le banche desiderose nel concedere credito facile a una clientela euforica di investire e intraprendere, per evitare, in altri termini, un surriscaldamento inflazionistico nelle fasi di crescita.
In un'altra occasione ufficiale Menichella precisò ulteriormente il proprio pensiero riguardo alla stabilità monetaria come stimolo al risparmio. Il punto di partenza era che «l'inflazione è una delle più grandi sciagure che possano abbattersi sul paese» perché defrauda le basi giuridiche di uno scambio intertemporale equo, minando il credito[33]. La difesa della stabilità non è per questo un valore in sé: «non abbiamo mai pensato che il difendere la moneta sia fine a se stesso». Menichella non era un keynesiano, quando anche in Italia non ve n'erano molti[34]. Per questo riteneva essenziale difendere le virtù del risparmio. Quando «una moneta si svaluta, la gente più non risparmia perché troppo facilmente è portata a constatare che il sacrificio dell'oggi (è questo il risparmio) vien fatto in pura perdita»[35]. E senza risparmio non ci sono investimenti sani, produttivi: era quel che condivideva Einaudi, ma che Keynes aveva messo in discussione.

---

33 Dal discorso in occasione delle celebrazioni in memoria di Luigi Luzzatti, Vicenza, 23 settembre 1952, in DM1, p. 424.
34 La prima traduzione italiana della *Teoria generale* è del 1947 ma la fortuna di Keynes in Italia è molto più tarda.
35 Dal discorso in occasione delle celebrazioni in memoria di Luigi Luzzatti, Vicenza, 23 settembre 1952, in DM1, p. 425.

Gli stessi concetti erano applicati anche su scala nazionale. L'azione di Menichella banchiere centrale può essere inquadrata entro tre assi portanti tenuti insieme dall'obiettivo della stabilità monetaria per ottenere investimenti attraverso la crescita del risparmio, senza forzature. Il primo asse è costituito dall'esigenza di far uscire il paese dall'isolazionismo economico nel quale il fascismo lo aveva cacciato. L'autarchia aveva prodotto danni e squilibri che l'apertura al commercio internazionale poteva in parte riparare[36]. Su quella strada si poteva superare l'arretratezza economica nazionale, gli squilibri territoriali e una disoccupazione strutturale. L'avvio dello sviluppo economico era concepito come una transizione graduale e ordinata dall'agricoltura all'industria. La Banca d'Italia poteva giocare la sua parte per raggiungere quegli obiettivi insieme anche ad altri attori istituzionali che dovevano far la loro e cooperare alla realizzazione. Si può solo ricordare che in quegli anni l'impegno di Menichella è ampio, ricopre la carica di consigliere della Svimez dal 1947 e suo è il progetto della Cassa per il Mezzogiorno del 1950[37].

La stabilità poteva essere perseguita evitando gli eccessi. Nel 1960 Menichella ricordò di essersi attenuto, negli ultimi dieci anni, a «una politica monetaria semplice nei mezzi e parca negli interventi, atta a conferire autonomia e certezza all'operare economico. Un quadro dunque stabile e ben definito, che si differenzia da quelli di altri paesi in cui, sia per la persistenza di problemi di liquidità eccessiva e di amministrazione del debito pubblico, sia per la deficienza di riserve valutarie, il processo di liberalizzazione degli scambi si è svolto con sbalzi e ritorni; e le imprese si sono trovate, e tuttora si trovano, alternativamente sollecitate e

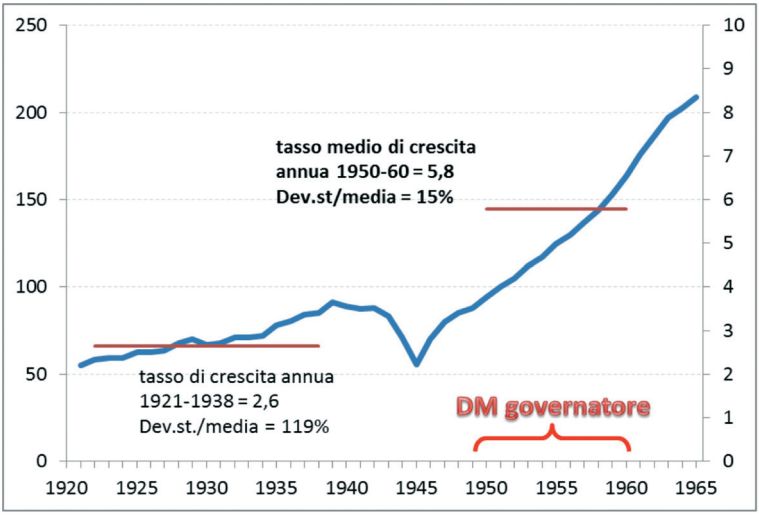
36 Sulle colpe delle politiche economiche nel periodo tra le due guerre mondiali v. le «Considerazioni finali» per il 1954 in DM2, p. 252.

37 S. Cafiero, *Storia dell'intervento straordinario nel Mezzogiorno (1950-1993)*, Manduria-Bari-Roma, Lacaita, 2000.

frenate nell'attuazione dei loro programmi; le persone sospinte trattenute o variabilmente dirette nelle loro decisioni di consumo e di risparmio.[38]»

Il grafico 1 dà conto, almeno sommariamente, degli anni di vita attiva trascorsi da Menichella e dei successi relativi di due epoche diverse: gli anni '20 e '30, con crescita economica molto moderata e forti cadute e riprese cicliche, e il periodo del governatorato Menichella, di grande sviluppo dell'economia italiana e di forte stabilità relativa sul sentiero di crescita. È a questo secondo aspetto che fa riferimento lo stesso Menichella nel fare un bilancio di oltre un decennio da Governatore.

Grafico 1 - Andamento del Pil in termini reali 1921-1965 (1951 = 100)



L'asse di sinistra si riferisce al livello del Pil (posto 100 il 1951) e l'asse di destra misura i tassi di crescita del Pil, sempre in percentuali, considerati per due medie di periodo (1921-1938 e 1950-1960).

Fonte: elaborazioni da N. Rossi, A. Sorgato e G. Toniolo, "I conti economici italiani: una ricostruzione statistica, 1890-1990", in *Rivista di storia economica*, X (n.s.), 1993, n. 1, pp. 1-47.

38 «Considerazioni finali» per il 1959, in DM2, p. 454.

La stabilità, come si direbbe oggi, era un obiettivo intermedio e per ottenerla la Banca d'Italia aveva: 1) evitato di eccedere nel credito per non toglierlo improvvisamente; 2) consentito ai privati di programmare i propri piani di investimento e di spesa (e di risparmio) senza «sbalzi», godendo ora di credito facile e in un altro momento di misure opposte, e, pertanto, potendo compiere previsioni con la fiducia che avrebbero trovato conferma in un quadro macroeconomico stabile; 3) mantenuto riserve valutarie adeguate come volano essenziale di politica monetaria.

Riguardo al primo aspetto – già in parte esaminato – occorre aggiungere che Menichella riteneva che l'inflazione da credito bancario, attraverso aperture di fido facili, potesse essere frenata ed evitata a condizione che anche la banca centrale non fosse prodiga di mezzi verso gli istituti di credito. Il credito doveva accompagnare la crescita non spingerla col rischio di farla deragliare verso operazioni speculative. Solo a quelle condizioni si preservava un'autonomia nelle scelte operative da parte delle singole banche e una loro capacità selettiva sugli investimenti più proficui a parità di sicurezza. A tal proposito Menichella non perse occasione per polemizzare con Giordano Dell'Amore, in occasione dell'assemblea dell'Associazione fra le casse di risparmio del 1955, per sostenere che i banchieri «sono anche gelosi dell'autonomia delle loro decisioni, la quale autonomia fa sì che il credito lo debbano fare a chi vogliono, a chi credono, a chi merita, e non a chi sia loro imposto dall'alto»[39]. Insomma, un altro timore ricorrente era di non ricadere in forme di centralizzazione nella distribuzione del credito.

Il terzo punto, ricordato poco sopra, si configura come qualcosa di più di uno strumento operativo. Un *refrain* pre-

39 Discorso tenuto il 25 maggio 1955 in DM1, p. 596. Su Giordano Dell'Amore si veda il saggio di Cova in questo stesso quaderno.

sente nelle «considerazioni finali» di Menichella per tutto il suo periodo da Governatore della Banca d'Italia è costituito dal ribadire l'importanza delle riserve valutarie. Nel 1954, Menichella venne chiamato in qualità di teste a deporre presso il Tribunale di Roma, dove si celebrava un processo contro un centinaio di operatori accusati di aver prodotto documenti doganali falsi per ottenere disponibilità valutarie anche a copertura di operazioni illecite. Il pubblico ministero sollevò la questione che nel 1949 le riserve valutarie erano così ingenti da rendere possibile un decurtamento degli aiuti ERP all'Italia. La replica del governatore fu ferma e tagliente:

«Chi vi parla […] è considerato in Italia l'uomo a cui non bastano mai le riserve, che ha scritto e ripete continuamente nelle sue relazioni difendendo il principio della necessità dell'accrescimento delle riserve, perché è sua opinione – fortunatamente condivisa da molti altri – che, in sostanza, per mantenere una stabilità monetaria e per parare ad elementi avversi che per i più diversi motivi possono capitare nella vita di una nazione, è necessario avere una riserva valutaria grossa, imponente, non enorme, non eccessiva, ma, ripeto, grossa.»[40]

Perché «l'uomo a cui non bastano mai le riserve» difendeva un comportamento così assicurativo da parte della banca centrale nel governare la moneta? L'importanza strategica delle riserve era fatta dipendere da una precisa visione storica e strutturale dell'economia italiana. L'Italia era per Menichella un paese «carente di capitali» e per questo occorreva accrescere il risparmio, e non ampliare i consumi, per innescare investimenti produttivi[41]. Le riserve valu-

40 La deposizione avvenne il 22 ottobre 1954 in DM1, p. 366. Cfr. anche le considerazioni di in P. F. Asso, A. Biagioli e C. Picozza, *Ordinamento valutario, politica del cambio e gestione delle riserve (1945-1960)*, in F. Cotula (a cura di), *Stabilità e sviluppo negli anni Cinquanta*, II: *Problemi strutturali e politiche economiche*, Roma-Bari, Laterza, 1998, p. 193.

41 «Considerazioni finali» per il 1948 in DM2, p. 28; Asso, Biagioli e Picozza, *Ordinamento valutario* cit., p. 152.

tarie erano a fondamento della stabilizzazione dell'economia e del suo sistema bancario e per la ripresa economica nella ricostruzione[42]. Ogni banca gestiva la propria liquidità con riserve, obbligatorie e libere. La banca centrale faceva conto sulla parte di riserve obbligatorie – per l'introduzione delle quali nel 1947 proprio Menichella aveva avuto un ruolo importante – per rendere efficaci i meccanismi di trasmissione della politica monetaria. Il sistema creditizio funzionava in base a questi incastri a cascata di riserve frazionate[43]. Ma la sicurezza di tutto il sistema e dei meccanismi di leva del credito si fondava sulle riserve di «ultima istanza» detenute dalla banca centrale. In questo modo la banca centrale forniva un servizio pubblico, perché assicurava l'intera economia che non avrebbe mancato ai propri compiti di prestatore di ultima istanza. La vigilanza e la «moral suasion» rafforzavano il funzionamento del sistema dei controlli rendendo cogenti i meccanismi gestionali condivisi e espliciti.

I criteri di prudenza macroeconomica – da buon padre di famiglia[44] – nella prassi della banca centrale si giustificavano su basi storiche. L'Italia, come economia destinata a restare aperta agli scambi con l'estero, aveva una struttura dei prezzi interni sensibile all'andamento dei prezzi delle materie prime e di altri generi d'importazione e la stabilità dei costi per le imprese manifatturiere consentiva prezzi

42 Spinelli e M. Fratianni, *Storia monetaria d'Italia* cit., p. 442. Nel 1946-47 era particolarmente avvertito il pericolo di un deficit di valute.

43 Cioè, le banche ordinarie potevano concedere crediti se disponevano di riserve libere o se potevano contare sul risconto della banca centrale, ma anche quest'ultima poteva espandere l'offerta di moneta se disponeva di riserve auree o valutarie in eccesso, purché fosse rispettata dalla medesima una qualche regola di convertibilità aurea o in una o più valute a un cambio fisso. Fino al 1958 il sistema monetario internazionale di Bretton Woods non entrò in vigore ma, la Banca d'Italia come altre banche centrali di altri paesi europei, avviarono politiche di stabilizzazione monetaria per favorire l'integrazione economica e in vista di aderirvi pienamente.

44 «Le riserve offrono alla nazione, così come i risparmi offrono all'individuo, la possibilità di fronteggiare bisogni straordinari, certi od eventuali» si afferma nelle «Considerazioni finali» per il 1949 in DM2, p. 52.

all'esportazione competitivi. Tuttavia, rispetto al XIX secolo erano cambiate le condizioni favorevoli all'afflusso di capitali dall'estero. Le grandi economie erano diventate economie del benessere nelle quali si erano moltiplicati i consumi di massa e la domanda interna aveva assunto un ruolo fondamentale nella crescita. L'aumento dei consumi nelle principali economie avanzate limitava nelle medesime il risparmio, quel risparmio che, un secolo prima, era defluito verso paesi come l'Italia, sotto forma di esportazioni di capitali, in vista di impieghi permanenti più remunerativi. Nel corso del XX secolo, essendo i movimenti internazionali di capitali essenzialmente a breve scadenza, per le economie periferiche, carenti di capitali, sorgeva il rischio di improvvisi rientri in patria o spostamenti rapidi verso altri lidi[45]. Ciò esponeva paesi come l'Italia a pericoli seri di vulnerabilità finanziaria se non si provvedeva a prevenirli con politiche di riserve valutarie cospicue. Una diagnosi del genere non era senza fondamento e trovava riscontri empirici.

L'economia italiana aveva anche un altro *vulnus* nella variabilità della propria bilancia dei pagamenti. E anche questo giustificava una condotta prudente nella gestione delle riserve valutarie e rigore nelle politiche di espansione monetaria e creditizia[46]. La bilancia dei pagamenti era il «punto dolente, di certo il più dolente della nostra situazione», sul quale l'opinione pubblica non è in grado di apprezzare tutta la portata, anche perché la politica della Banca d'Italia ne smorza gli effetti facendo ricadere tutte le tensioni sulle «riserve [valutarie], ma non sul corso dei cambi e quindi sul prezzo del pane, della carne o dei vestiti»[47].

---

45 Cfr. dalle «Considerazioni finali» per il 1958 in DM2, p. 384.

46 «Considerazioni finali» per il 1949 in DM2, pp. 52-3; lo stesso concetto in quelle per il 1950, DM2, p. 92; per il 1951, DM2, p. 124.

47 «Considerazioni finali» per il 1953 in DM2, p. 205. Sulle riserve valutarie come strumento di autonomia monetaria e di dominio sul ciclo v. Spinelli e M. Fratianni, *Storia monetaria d'Italia* cit., p. 489.

7. Produrre e concedere credito, due mestieri un unico scopo

Per Menichella una moneta ben regolata era la condizione per mantenere il credito su basi solide, evitando che il sistema bancario e finanziario lasciato a se stesso amplificasse la forza e la portata dei movimenti ciclici. Anzi la stabilità significava proprio frenare gli entusiasmi prima che prendessero il sopravvento e, viceversa, spengere prontamente i focolai di contagio depressivo. In sostanza i mercati non si autoregolano da soli, se non attraverso spinte inflazionistiche e deflazionistiche, troppo costose per un'economia e per la società. Invece di aiutare gli operatori economici a selezionare le migliori scelte di investimento sul piano tecnologico i mercati dei capitali rischiano così di alimentare spinte speculative senza valutare i fondamenti tecnologici e di lungo periodo, perché sono meccanismi volti a favorire *entry* e *exit* in e da posizioni di rischio consentendo di riallocare attività su soggetti diversi, spesso ignari o meno attrezzati sul piano conoscitivo a valutare i progetti d'investimento inizialmente finanziati e promossi da altri.
In Menichella, come in altri della sua generazione, riemerge spesso l'idea di un capitalismo con due anime: una tecnologica rivolta alla qualità dei beni, al miglior modo per produrli in maniera efficiente, a come organizzare la produzione, la distribuzione e, infine, a come convincere il consumatore a comprare un bene in base al rapporto tra qualità e prezzo, e un'altra anima fondata su principi di *business* fine a se stesso, di vendere cioè senza convincere, di promuovere un'iniziativa per realizzare comunque un guadagno rapido, cercando di evitare conseguenze indesiderate attraverso cessioni e altre operazioni con le quali trasferire i rischi prima che siano pienamente percepibili, sacrificando in sostanza la qualità del prodotto e l'economicità della gestione imprenditoriale. In altri termini la mentalità dell'ingegnere risulta così scissa da quella del banchiere e di

chi si occupa di finanza. Dato che nell'economia la concorrenza tra le soluzioni tecnologiche è alterata profondamente dai criteri che guidano il banchiere nella concessione dei crediti, il successo o l'insuccesso di determinati investimenti può dipendere più dalle scelte del banchiere che non da quelle dell'ingegnere (senza considerare che entrambi non sanno cosa tiene in serbo per loro il futuro, verso il quale si muovono consapevoli dell'incertezza che li sovrasta). Insomma, c'è un mondo tecnologico relativamente trasparente e misurabile con qualche approssimazione, e uno finanziario molto più incerto, nel quale entrano in gioco componenti fiduciarie spesso imponderabili e comportamenti opportunistici imprevedibili. L'intento di uomini come Menichella è di ricomporre la frattura, per quanto possibile.

Moneta, banca e finanza operano pertanto in una zona 'oscura' nella quale esistono meno punti fissi, oggettivi, di scelte tecnologicamente verificabili. Anche per questo lasciare un'ampia libertà d'azione in quel tipo di attività può allargare, invece di ridurre, la frattura con il mondo propriamente produttivo. Per raggiungere lo scopo di una ricomposizione tra i due mondi, Menichella nutre pochi dubbi sull'importanza della regolazione in materia di moneta, credito e finanza. L'assenza di regolazione renderebbe vano il tentativo di riportare le 'tecnologie finanziarie' a servizio di quelle produttive. La regolazione implica limiti alla libertà d'azione da parte degli operatori finanziari. Ciò spiega l'insistenza sulla necessità di compensare la concorrenza limitata dalla regolazione con una diffusione dei centri decisionali (e di opportunità di scelta per chi richiede credito) per evitare accentramenti dei potere.

Il sistema bancario italiano, per tutto il secondo dopoguerra sino all'ultimo decennio del XX secolo, operava in un regime di «repressione finanziaria», comune a molti altri paesi. Dopo gli anni '30 esistono vincoli da rispettare per remunerare i depositi, per spostare capitali all'estero, per

esercitare in genere una qualsiasi attività finanziaria (autorizzazioni, limiti all'apertura di sportelli, vincoli alle concessioni di fido, ecc.). In termini di libertà d'impresa la banca è molto poco libera e poco impresa. Tutto ciò serve per dar possibilità maggiori di controllo sulle operazioni finanziarie e rendere possibile un'offerta del credito a condizioni e costi relativamente bassi. Nonostante ciò i criteri per governare quel sistema erano pochi: «Le autorità monetarie dispongono, nell'andamento dei prezzi ed in quello della bilancia dei pagamenti, di due criteri essenziali di conoscenza del limite entro il quale soddisfare questa esigenza di espansione creditizia.»[48]

A prima vista l'obiettivo di contenere il costo del credito per le imprese pare incompatibile con un sistema bancario a concorrenza 'repressa'. Attraverso la politica degli sportelli la Banca d'Italia interveniva di fatto sulla struttura del mercato del credito. Bloccando l'accesso a nuove banche limitava la concorrenza. Menichella era consapevole di ciò e, anche per questo, insisteva su tre aspetti importanti: 1) mantenere una diffusione relativamente uniforme e capillare di banche e sportelli bancari sul territorio nazionale, 2) cercare di impiegare il risparmio dove il medesimo si formava e 3) privilegiare quegli istituti di credito che mantenevano una prossimità con la propria clientela. Dal primo aspetto traspare la nozione del credito come servizio, più volte richiamato. Il secondo esprime una preferenza esplicita in Menichella verso le banche locali, le banche minori, che possono svolgere un'azione riequilibratrice nella distribuzione del credito su basi territoriali e per categorie sociali. Il credito offre opportunità di realizzare progetti. Nelle società capitaliste le piccole e medie imprese sono quelle, generalmente, più dinamiche e più aperte alle innovazioni tecnologiche, a dare opportunità di occupazione a quanti

48 «Considerazioni finali» per il 1950 in DM2, p. 92.

vogliano intraprendere partendo dai risparmi propri. Nella realtà italiana limitare loro l'opportunità di compiere investimenti era improponibile, per questo occorreva favorire le banche di dimensioni minori e una diffusione territoriale del credito per garantire relazioni di prossimità tra chi concede credito e chi lo domanda. Questa la raccomandazione di Menichella nell'erogazione del credito: «Chi dirige la Cassa rurale deve poter guardare ogni giorno i fatti di coloro che prendono il denaro; direi quasi che li deve seguire col consiglio, con la piena conoscenza dell'uso che del denaro si fa»[49]. Diffusione del credito, unità aziendali leggere e equilibrata valutazione della clientela permettono di mantenere basso il costo del danaro, anche in condizioni concorrenziali deboli sul risparmio[50]. Secondo Albarese, Menichella combinava un atteggiamento dirigista e regolatore che si esprime nella preoccupazione di ridurre la concorrenza nel settore bancario (l'efficienza sacrificata alla stabilità) con uno attento a evitare la concentrazione di potere locale o di oligopoli industrial-finanziari[51]. L'esperienza storica suffraga le posizioni del Governatore: «l'indipendenza e l'onnipotenza delle grandi banche le portò a favorire la montatura di castelli cartacei costituiti dal gonfiamento dei capitali azionari di molte aziende industriali alle quali esse stesse partecipavano e soprattutto a largheggiare nel credito ogni ragionevole misura»[52]. C'era

49 Dal discorso al convegno nazionale delle casse rurali, Roma 31 gennaio 1953, DM1, p. 440.

50 Cfr. G. Albareto e M. Trapanese, *La politica bancaria negli anni Cinquanta*, in F. Cotula (a cura di), *Stabilità e sviluppo negli anni Cinquanta*, III: *Politica bancaria e struttura del sistema finanziario*, Roma-Bari, Laterza, 1999, p. 11; e G. Albareto, *Concorrenza e politica bancaria*, in F. Cotula (a cura di), *Stabilità e sviluppo negli anni Cinquanta* cit., III, pp. 188-189. Cfr. anche C. O. Gelsomino, *Moneta e sviluppo nel dopoguerra. La politica monetaria italiana negli anni Cinquanta (1946-1964)*, in F. Cotula (a cura di), *Stabilità e sviluppo negli anni Cinquanta*, II: *Problemi strutturali e politiche economiche*, Roma-Bari, Laterza, 1998, 259-395.

51 Albareto, *Concorrenza e politica bancaria* cit., p. 185.

52 Dal discorso alla settimana di studi bancari tenutasi al Passo della Mendola, 26 giugno 1954, in DM1, p. 543.

però il rischio che, in un paese nel quale «lo Stato possiede la maggioranza di alcune banche» e molte delle altre erano banche in forma di enti pubblici e istituti di credito senza proprietà definita, di «diritto pubblico» appunto, un imprenditore potesse vedersi respinta la richiesta di credito da una banca, ma in quello stesso sistema – secondo Menichella – vi era anche la possibilità che lo stesso potesse trovar credito presso un'altra sempre posseduta dallo Stato. E proseguiva: «Ho sempre inteso che l'appartenenza allo Stato delle maggioranze azionarie di alcuni grandi istituti di credito dovesse servire soltanto ad evitare che altri accentramenti, ben più gravi e ben più particolaristici, potessero verificarsi, come in passato si erano verificati»[53]. Il controllo, diretto o indiretto, dello Stato sulle banche era un male minore per evitarne uno peggiore. Anche in questo caso, *historia magistra vitæ* (almeno per chi sapeva servirsene).

Dopo aver lasciato la carica di Governatore Menichella ricoprì pochi incarichi. Si ritirò a vita privata, rifiutò onorificenze e morì a Roma il 23 luglio 1984.

8. Menichella e l'attualità, o l'attualità di Menichella: qualche conclusione

Su un importante giornale americano è apparsa una vignetta in prima pagina che allude, *mutatis mutandis*, alla situazione di ieri e di oggi. Il 24 ottobre di oggi e quello di 82 anni fa! Wall Street, allora come oggi, vede i signori della finanza attivi nel difendere le proprie prerogative: «lasciateci fare da soli!» e altri messaggi simili, anche se il loro tempio vacilla, i loro imperi sono minacciati, alcuni loro palazzi crollano e tutti scappano. Credo che Menichella

53 Dal discorso all'assemblea ABI, Roma 23 giugno 1955, in DM1, p. 628.

non avrebbe avuto dubbi sulla natura ambigua della mascherata: i banchieri hanno bisogno di regole, anche se sperano non siano troppo rigide.
La regolazione nel sistema bancario e finanziario non era solo un risultato di una crisi disastrosa come quella degli anni ’30, ma anche un intervento necessario che, se ledeva la libertà d’impresa dei banchieri, permetteva di evitare che si intrecciassero di nuovo conflitti d’interesse insanabili, gli stessi che avevano reso instabile il sistema bancario negli anni ’20: gigantismo bancario, rapporti stretti con l’industria, ispessimento dell’opacità nel sistema finanziario e, di conseguenza, anche nell’intero sistema economico. Troppe regole possono però portare a una situazione di burocratizzazione dei rapporti d’affari e di cattura delle banche in circuiti di corruzione politica e finanziaria. L’autonomia tecnica e professionale dei centri decisionali costituisce un altro punto fermo nell’eredità di Menichella.

(Dalla copertina del «New Yorker» del 24 ottobre 2011).

Salvatore La Francesca
Professore Ordinario di Storia economica nell'Università di Palermo

RAFFAELE MATTIOLI E LA BANCA DEL SUO TEMPO

1. Il banchiere e l'intellettuale

La figura di Raffaele Mattioli ha suscitato forte suggestione per la molteplicità dei suoi talenti naturali. Delineandone il profilo si può parlare del banchiere, dell'uomo di cultura, dell'economista fine osservatore politico: in lui la ricchezza intellettuale e le capacità operative risultavano sinergiche tanto da renderlo protagonista nella vita del Paese[1].

La vasta letteratura su Raffaele Mattioli ne illustra i vari lineamenti tutti interessanti. In queste note l'attenzione sarà concentrata sul banchiere la cui personalità complessiva emerge comunque nella considerazione del suo operato e della sua influenza sull'economia, la cultura e la stessa società civile del Paese. Al riguardo Giorgio Rodano ha offerto un contributo di vasto respiro[2]. La considerazione dell'interesse generale ne è stato ravvisato costante caratte-

1 F. Pino, Raffaele Mattioli, in Dizionario biografico degli italiani, Istituto dell'Enciclopedia Treccani, volume 72, Roma.

2 G. Rodano, Il credito all'economia, Milano - Napoli, Ricciardi, 1983. All'apporto di tale volume si è fatto ampio ricorso in questo lavoro. Le citazioni delle relazioni di Mattioli qui riportate sono tratte da quelle, ricche e puntuali, contenute nel testo di Rodano al quale si fa, volta per volta, specifico riferimento.

re ispiratore[3]. Mattioli banchiere infatti ha tenuto ferma la barra del timone nell'interesse aziendale senza distogliere tuttavia lo sguardo dalla stella polare dell'interesse generale: non impossibile discostarsene nel suo tempo in cui il ruolo della banca come impresa non si poneva confliggente con quello proprio di una istituzione.

La prima parte del percorso del giovane Mattioli si svolge da Vasto dove nasce nel 1895, a Chieti dove compie i suoi studi e si diploma nel 1912, fino al trasferimento a Genova per la frequenza alla Scuola superiore di studi commerciali, nel corso dei quali va maturando la sua formazione intellettuale e professionale. Ha certamente incidenza formativa la conoscenza del prof. Attilio Cabiati, economista liberale attento ai problemi del mondo del lavoro, che insegna economia a Genova e alla Bocconi, ha notevole influsso sulla personalità del giovane Mattioli, in cui saranno armonicamente presenti spirito di liberale e sensibilità sociale.

Il tracciato intellettuale di Mattioli passa attraverso l'interventismo e l'esperienza dannunziana; ufficiale combattente e pluridecorato nella grande guerra, diviene redattore capo del mensile dell'Associazione bancaria italiana diretto da Cabiati; consegue la laurea a Genova nel '20 con una tesi sulla stabilizzazione monetaria.

Mattioli segue in quegli anni un percorso ricco di conoscenze letterarie, politiche e conoscerà intellettuali, politici e studiosi autorevoli tra cui Luigi Einaudi e Piero Sraffa. È la vocazione economica a prevalere e la formazione culturale ne costituirà in qualche modo parte integrante.

Vince il concorso di segretario generale nella Camera di Commercio di Milano ove rimane per tre anni fino all'in-

3 S. Gerbi: Mattioli e Cuccia. Due banchieri del Novecento, Torino, Einaudi, 2011; Raffaele Mattioli e l'interesse generale, con introduzione di Giuseppe Vigorelli, Ciclo di conferenze e seminari "L'Uomo e il denaro, Milano, Quaderni n. 8, Associazione degli studi di banca e borsa e Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

gresso nella Banca Commerciale. Vent'anni dopo, insegnerà tra il 1940 ed il 1943 tecnica bancaria all'Università Cattolica. Mattioli, di cultura laica, sarà sostenitore di artisti e studiosi e di importanti iniziative culturali. Stimato da Benedetto Croce, presiederà dopo di lui dal 1952 l'Istituto di Studi Filosofici di Napoli.

Osserverà Malagodi nel suo profilo di Mattioli come egli, operante in regime fascista, non sia mai stato un fascista ed abbia attraversato le diverse fasi della storia nazionale come un uomo che seriamente cercava di capire per creare; del resto egli amava dire di se stesso "sono un liberale con tale dose di anarchia che mi consente di non essere necessariamente democratico"[4]. Forse al riguardo l'immagine più efficace è stata offerta da un poeta suo amico, Eugenio Montale, che definì l'amico Raffaele "un keynesiano bordeggiante a sinistra".

Queste doti spiegano la sua autorevolezza presso il mondo finanziario e politico, un'autorevolezza sostenuta tanto dalla forza della banca che egli riesce a governare già da giovane, quanto dalla capacità di persuasione delle sue analisi di situazioni e prospettive; una figura di liberal borghese la cui azione in una grande banca riverbera sullo stesso mondo della politica. Egli dirà al riguardo: "quando certi amici mi accusano di non fare politica e mi dicono potresti fare l'uomo di governo, io rispondo che è già così gravoso governare una banca come la Comit, come saprei fare il ministro di tutto un settore, di tutto un paese? e poi io faccio politica ogni giorno"[5].

---

4 G. Malagodi: Profilo di Raffaele Mattioli, in volume miscellaneo, La figura e l'opera di Raffaele Mattioli contenente gli atti di due Convegni tenutisi a Vasto nel 1980 e nel 1996, Milano, Ricciardi,1999; Protagonisti dell'intervento pubblico: Raffaele Mattioli, in Economia pubblica, anno 12, n. 7-8, luglio - agosto 1982.

5 In merito alla frase di Montale riferita da Contini, nonché in merito alle frasi di Mattioli sulla politica, si vedano i precisi riferimenti compiuti da S. Gerbi in Mattioli e Cuccia. Cit., pp.173 e ss.

2. Verso la direzione della Banca Commerciale e la costituzione dell'IRI

La carriera di Mattioli banchiere inizia nel 1925, allorché Toeplitz lo invita ad entrare nella compagine della Banca Commerciale Italiana quale capo della sua segreteria e presto anche Condirettore centrale.
Dal suo osservatorio bancario e sulla base della sua esperienza di studio maturata con la tesi sulla stabilizzazione monetaria, Mattioli seguì la vicenda della rivalutazione monetaria del 1926. Egli osservava come per valutare gli effetti della politica monetaria dettata dal discorso di Mussolini a Pesaro si dovesse tenere conto della situazione dell'economia italiana, proprio in una fase nella quale uno shock monetario avrebbe potuto incidere sui crediti mobiliari in essere e sui processi di aggiustamento produttivo e finanziario del sistema industriale. Ad avviso di Mattioli si sarebbe dovuto mirare alla stabilizzazione della moneta piuttosto che alla sua rivalutazione. Al riguardo egli usava argomentazioni analoghe a quelle di Keynes, sottolineando che tanto l'inflazione quanto la deflazione si risolvono nell'espropriazione di una classe a favore di un'altra, mentre la stabilizzazione non altera affatto la naturale distribuzione della ricchezza determinata dal libero gioco delle leggi economiche.
Nel processo di aggiustamento finanziario successivo al discorso di Pesaro le banche miste avevano compensato in parte la carenza di liquidità sul mercato interno accrescendo il loro indebitamento netto sull'estero e vi riuscirono in virtù della raggiunta stabilità della lira e degli elevati tassi di interesse. La grande banca che aveva avuto un ruolo determinante nello sviluppo dell'età giolittiana operava nel quadro di assetti proprietari anomali in una situazione di vulnerabilità operativa che si manifesterà nella crisi del 1929.

La crisi del 1929 impattava su un'economia reale in una fase critica di mutazione. I meccanismi di trasmissione della crisi internazionale ricevevano ulteriore impulso dalla situazione di instabilità sistemica degli anni '20 determinata, tra l'altro, dalla caduta della Banca italiana di sconto, da taluni effetti della rivalutazione di "Quota 90", dall'assetto delle banche miste come capogruppo d'imprese.
La concentrazione del credito industriale, che prima aveva contribuito a rendere efficace e potente la banca mista, ne diventava ora un elemento di debolezza. La letteratura in materia ha sempre sottolineato la commistione tra banca e industria, una commistione nascente anche dalle forme tecniche d'intervento delle grandi banche attraverso prestiti di lunga durata e partecipazioni che finivano per porre in termini ultimativi i problemi della liquidità. Il dilemma da affrontare al momento della crisi sistemica delle imprese diviene insolubile: la banca, rimasta coinvolta, non poteva non accompagnare la sorte dell'impresa considerata ancora suscettiva di ripresa produttiva. La crisi del 1929 vulnerava infatti soprattutto le componenti più dinamiche rappresentate dall'industria esportatrice e coinvolgeva con le banche miste l'intera economia nazionale; ne conseguiva l'esigenza imperativa di non dissociarne le responsabilità e le prospettive, ma piuttosto di fare uscire insieme banca e impresa da una crisi comune dalla quale poteva tuttavia intravedersi nel tempo una stretta via di uscita.
Dal punto di vista finanziario, la crisi si caratterizzava per la "distruzione dei capitali" determinata dalle quotazioni azionarie e dall'essiccamento dei flussi di capitali necessari all'investimento e allo stesso sostegno dell'attività ordinaria. Sul versante esterno veniva meno il mercato internazionale dei capitali, mentre sul versante interno scompariva il risparmio addizionale necessario per l'alimentazione del processo di sviluppo e per la stessa sopravvivenza dell'apparato produttivo. Rimanevano stazionari i depositi presso casse di risparmio e calanti invece quelli presso le banche.

Peraltro alcune grandi banche utilizzavano parte dello stock di depositi per il sostegno dei corsi delle rispettive azioni, mentre le minusvalenze dei valori di portafoglio erano in parte mascherate dalla cessione alle finanziarie collegate.
La crisi produttiva di partenza e la deflazione accentuavano di continuo la caduta dei livelli di attività delle aziende con conseguente alterazione del ciclo incassi-pagamenti; ciò comportava la richiesta da parte aziendale di sempre maggiori interventi di sostegno finanziario e di dilazione delle scadenze a breve con conseguente dilatazione progressiva degli incagli bancari.
All'interno del meccanismo delineato, la crisi industriale determinava crisi di liquidità per le banche più solide e crisi di solvibilità per quelle più fragili. Ne conseguiva, quasi inevitabilmente, la crisi nel governo del credito, considerato che la Banca d'Italia consentiva risconti di portafoglio su vasta scala immancabilmente rinnovati alle scadenze.
L'equilibrio tra attivo e passivo nei bilanci bancari sussistette fino a quando il livello della massa fiduciaria fu tale da assicurare la copertura delle esigenze di tesoreria, ma quando ciò venne meno non vi furono alternative al ricorso al prestatore di ultima istanza, così che la crisi si trasferì sostanzialmente sull'Istituto chiamato a regolare la liquidità e la solvibilità del sistema.
Nel 1930, l'anno della diffusione della crisi in Italia, la Banca Commerciale si distinse per un'intensa attività creditizia con assunzioni di nuove partecipazioni di controllo, promozione di aumenti di capitale in alcune aziende, attività tipiche della banca mista; ciò avveniva proprio nella fase in cui l'attività della banca avrebbe dovuto ripiegare.
Dopo molti anni, dirà Mattioli a Eugenio Scalfari: "*era una banca di poche grandi imprese di cui eravamo diventati in larga misura i proprietari ed io non dimenticai mai questa situazione*". In effetti dopo il 1920, a seguito dei tentativi falliti di scalata alle banche, era stata costituita dalla Banca commerciale la Comofin, una società che aveva la maggio-

ranza del capitale della medesima banca, quest'ultima, a sua volta, era proprietaria della Comofin stessa; era una situazione anomala che Mattioli chiamava "la fratellanza siamese".
Gli interventi di ingegneria finanziaria, attuati con la costituzione della Comofin a difesa degli assetti proprietari ed estesi all'istituzione della Sofindit per il trasferimento sotto controllo dei portafogli azionari, si palesarono alla lunga insufficienti.
Soltanto dopo aver superato la crisi la banca, affidata all'IRI, ritornerà sotto nuova forma a essere capofila del sistema economico-finanziario e in qualche modo agente dell'interesse generale nella felice commistione delle due culture di Mattioli, quella umanistica e quella tecnica fuse nello svolgimento di un'azione di ampio respiro.

Di fronte all'aggravarsi delle difficoltà, l'11 settembre del 1931 Toeplitz incontrò Mussolini e gli consegnò una nota in cui si poneva il problema di un intervento dello Stato a favore della Banca Commerciale. Nel documento firmato da Toeplitz sono state riconosciute sia le idee che l'apporto della stessa penna di Mattioli[6].
Nel documento, compiuta l'esposizione della situazione della Banca Commerciale, sottolineando che questa ha il controllo di un quarto del capitale delle società per azioni italiane, si richiama l'attenzione sul problema prioritario: assicurare alla banca la necessaria liquidità, sì da renderne possibile la funzionalità ai fini della tenuta del sistema industriale nazionale. Gli obiettivi sono ambiziosi: porre le condizioni affinché lo Stato sia in grado di organizzare e controllare la produzione dei beni strumentali nel Paese; progettare un'economia non statizzata, nella quale tuttavia

6 G. Rodano, Cit., p.15

passino sotto il controllo dello Stato o di organi di ispirazione pubblica le grandi imprese strategiche secondo un piano appositamente delineato.
Hilferding, l'economista marxista revisionista, nel suo libro Das Finanzkapital aveva suggerito la nazionalizzazione delle banche per fare acquisire allo Stato il controllo del sistema industriale. Non risultano influenze delle idee di Hilferding, ma i fatti andarono nel senso di qualche parallelismo.
Mattioli, precorrendo le teorizzazioni sull'economia mista avanzava il progetto di "economia regolata" e presentava così l'opportunità di un intervento statale:
"… un'economia che senza essere un'economia statizzata e pur non soffocando, anzi assecondando lo sviluppo dell'iniziativa privata, creandole le più idonee condizioni di ambiente, permetta allo Stato, attraverso suoi appositi organi, di organizzare e controllare dal di dentro la vita della produzione dei cosiddetti beni strumentali, indirizzandola e sviluppandola in base a un piano prestabilito in armonia alle disciplinate possibilità nazionali ed al presumibile svolgimento complessivo dell'economia internazionale. Si è detto 'economia non statizzata'. S'intende dire che i singoli organismi produttivi, e fra essi quelli che hanno lo Stato come maggior cliente, non devono essere trasformati in aziende statali, ma passare sotto il controllo dello Stato, con l'acquisizione di detto controllo da parte di quell'organo, o quegli organi, statali, destinati specificatamente a svolgere la loro attività in conformità al piano sopra accennato" [7].
Il problema fu affrontato con la convenzione tra governo e banca del 31 ottobre finalizzata allo smobilizzo delle partecipazioni industriali che erano passate alla Sofindit, grazie ad un credito concesso dall'Istituto di liquidazioni ed

7 G. Rodano, Cit., p.16

all'indebitamento presso la Banca Commerciale stessa. L'ipotesi della convenzione prevedeva che la Sofindit realizzasse gradualmente il suo portafoglio sul mercato e rimborsasse gradualmente la Comit; era un'ipotesi di difficile realizzazione in quella fase di depressione del mercato.
Tale successiva convenzione venne firmata tra il Governo e la direzione della Banca Commerciale Italiana: era prevista la costituzione di un ente finanziario con un capitale iniziale di 500 milioni, fornito dal Tesoro e dalla Cassa Depositi e Prestiti, per lo svolgimento di operazioni dirette a coordinare e sviluppare l'economia industriale italiana ed a incrementare le relazioni economiche con l'estero. Il prospettato ente finanziario non venne realizzato; si diede piuttosto corso all'istituzione dell'Imi che non risultò in grado di fronteggiare un problema di tale portata.
La Comit si impegnava a che l'ulteriore attività si conformasse alle finalità di non aumentare l'esposizione di credito della banca stessa nei confronti dei suoi maggiori debitori.
La convenzione aggiuntiva del 19 novembre 1932, firmata da una parte da Mussolini, Jung e Azzolini per il Governo e da Azzolini per la Banca d'Italia e dall'altra da Conti, Toeplitz e Baracchi per la Banca Commerciale e da Ara e Di Veroli per la Sofindit, non risultò idonea alla soluzione dei problemi ed ebbe soltanto carattere provvisorio. In un pro memoria di commento alla convenzione preparata da Azzolini, Mattioli aveva osservato come rimanessero irrisolte le questioni inerenti alle necessarie sistemazioni e i conseguenti aumenti di capitale. Si trattava infatti di provvedimenti parziali non in grado di attuare la trasformazione della banca in azienda di credito ordinario[8].
Nel 1932, per la prima volta dopo il 1913, le società per azioni dichiararono perdite in misura superiore ai profitti;

8 G. Toniolo, Industria e banca nella grande crisi (1929-1934), Milano, Etas libri, 1978.

mentre l'indice delle quotazioni azionarie, disceso del 15% nel 1930 e del 29% nel 1931, si portò ad un livello dimezzato rispetto a quello di dicembre.
L'alto grado di concentrazione dei rischi della Banca Commerciale e del Credito Italiano cristallizzava ogni possibilità di manovra del loro attivo. La banca mista nel percorso finale della sua attività finiva così con l'assumere quel ruolo di capofila di attività industriali che, già intravisto da Menichella, sarà più volte sottolineato da Saraceno[9]. La banca *holding*, fenomeno trascinato dal ciclo e non da strategie piuttosto che segno di potere esprimeva la fase terminale di un lungo ciclo.
I nodi del problema potevano essere sciolti nel mettere in grado le banche di tornare ad operare correttamente trovando forme di finanziamento all'industria tali da alleggerire il carico degli immobilizzi ed evitare il ricorso massiccio alla Banca d'Italia. L'entità del fenomeno e la sua irreversibilità rendevano evidente l'esigenza di un mutamento strutturale, in presenza di uno snaturamento della funzione bancaria trasformatasi in centrale finanziaria utilizzatrice non tanto di capitale proprio o di disponibilità finanziarie a lungo termine, quanto di risparmio capillarmente diffuso e raccolto.
Nel corso del 1932 il conto economico della Banca Commerciale tendeva a presentare un disavanzo mentre essa aveva aggirato i vincoli della convenzione del 1931 sotto la pressione delle industrie che continuavano a richiedere altri finanziamenti e ulteriori partecipazioni. I motivi della perdita andavano identificati nella situazione di liquidità, che comportava un costo alto della raccolta mediante risconto, e nella situazione patrimoniale che comportava il reddito bassissimo delle partite Sofindit. La caduta delle

9 P. Saraceno, *Salvataggi bancari e riforme negli anni 1922-1936*, in *Banca e industria tra le due guerre*, II. Le riforme istituzionali e il pensiero giuridico, Bologna, Il Mulino, 1981.

quotazioni azionarie avrebbe potuto determinare delle minusvalenze tali da far saltare l'intero bilancio della Banca Commerciale.
La posizione di Toeplitz era resa manifesta in una lettera al ministero delle finanze del 6 dicembre 1932. Egli continuava a ripresentare il problema della liquidità ed a chiedere interventi di sostegno avendo sempre in mente il disegno di una banca di depositi impegnata però ancora nello sviluppo delle attrezzature produttive.
Toeplitz richiedeva ampie garanzie statali e il 9 dicembre scriveva a Jung, nuovo ministro delle finanze, rappresentando il fabbisogno di capitale che insieme alla destinazione dei dividendi non corrisposti avrebbe potuto coprire le minusvalenze.
A questo punto occorreva prendere delle decisioni drastiche e queste furono prese con la costituzione dell'IRI e con la destituzione di Toeplitz e la sua sostituzione l'8 marzo 1933 con due amministratori delegati scelti tra il più anziano, il commendator Facconi, e il più giovane, il dottor Mattioli.

Il sistema era arrivato tutto insieme ad una svolta per la quale era impossibile ipotizzarne il salvataggio soltanto di una parte.
Il problema doveva andare a soluzione considerata l'esistenza di partite immobilizzate, per le quali la Banca d'Italia aveva largamente svolto il ruolo proprio di prestatore di ultima istanza. Tali partite corrispondevano al 54% della circolazione; la pressione sulla banca centrale da parte delle banche cesserà soltanto nel marzo 1933 a seguito della costituzione dell'IRI.
Nella nuova logica d'intervento pubblico il piano di risanamento prevedeva che una parte dei debiti delle aziende nei confronti della Comit fosse consolidata e trasformata in nuovo capitale.

Mattioli richiamava l'attenzione dell'IRI sul problema Comit ed il 5 dicembre Beneduce presentava a Mussolini un pro memoria largamente ispirato ai punti di vista di Mattioli. Le basi dello studio predisposto dall'IRI per la sistemazione della Comit prevedevano: l'intervento risanatore e totalitario con copertura delle perdite e integrazione del capitale azionario con una quota di riserve pari al 20% del capitale medesimo; il rilievo degli enti bancari con trapasso all'IRI sia delle posizioni azionarie e industriali, sia delle esposizioni aventi carattere di immobilizzo; lo smobilizzo effettivo di denaro nell'ipotesi di contrazione della massa fiduciaria.

A coerenza l'IRI rilevò tutte le posizioni attive dalle banche e dalla Banca d'Italia assumendo in contropartita la proprietà dei pacchetti azionari delle tre grandi banche miste e delle grandi imprese da queste finanziate. L'IRI, entrando in possesso dei pacchetti azionari della Sofindit e della Comofin, ne rilevava le partecipazioni e ricostruiva, come prospettato, presso ciascuna banca un valore di attivo pari all'ammontare dei depositi, delle passività, del capitale sociale e di un fondo di riserva pari ad un quinto del capitale stesso.

Questa volta al massiccio onere a carico dello Stato corrisponderanno proprietà e carico gestionale delle grandi imprese. Gli oneri degli anni '20 erano serviti solamente ai salvataggi, quelli degli anni '30 trovavano invece contropartita nell'assunzione della proprietà di banche e industrie. Il passaggio all'IRI delle banche miste avveniva pertanto a compimento di un percorso iniziato da lontano nel quale si ricomponevano i problemi della banca e dell'industria. Entrambe venivano poste sotto lo stesso coordinamento strategico pur rimanendo responsabilizzate sulla linea dell'economicità della gestione e della competizione sul mercato. Alla fine del percorso la visione di Mattioli trovava realizzazione.

Sono note le dimensioni dell'intervento pubblico nella finanza e il peso nell'economia reale: le aziende controllate dall'IRI concorrevano alla produzione nazionale per il 23% nel comparto meccanico, nell'80% in quello navale, nel 45% nell'acciaio e nel 77% nella ghisa.
I giudizi dei protagonisti della stagione IRI, Alberto Beneduce, Donato Menichella e Pasquale Saraceno, e gli studi succedutisi nel tempo convergono in una valutazione ampiamente positiva. Alcuni lineamenti dell'economia mista erano già presenti nelle vicende del capitalismo italiano; la costituzione dell'IRI affrontava i nodi del sistema imprimendo e determinando nuovi rapporti tra Stato e mercato. Il funzionamento del modello di economia mista disegnato da alcuni tecnici eminenti sarà assicurato, con ruoli diversi ma convergenti, da alcuni tra essi: Beneduce, Menichella e Mattioli[10]. Si chiudeva la parabola della banca mista ed il relativo modello di organizzazione del capitalismo italiano del primo Novecento. Il progetto[11] si attuava al di fuori del corporativismo e realizzava un ente posto tra Stato e mercato.
L'intervento era a un tempo risultato e rimedio delle debolezze del capitalismo italiano. Pochi anni dopo la fondazione dell'IRI fu evidente l'impossibilità di trovare un ceto di imprenditori disposti ad investire capitali per riprendere la gestione di imprese e di banche[12].

---

10 Il saggio di Giuseppe Conti contenuto in questo volume illustra compiutamente l'efficacia dell'operato di Menichella quale direttore generale dell'IRI, quale direttore generale e governatore della Banca d'Italia.

11 G. Guarino e G. Toniolo (a cura di), La Banca d'Italia e il sistema bancario 1919-1936, Roma - Bari, Laterza, 1993; 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 ad oggi, Roma, Donzelli, 19997; S. La Francesca. Il sistema bancario italiano, Bologna, Il Mulino, 2004.

12 G. Conti, Economia e banche tra le due guerre, G. Conti, Economia e banche tra le due guerre (1915-1945) in La banche e l'Italia, a cura di L. Conte, Bancaria Editrice, 2011, p. 163.

La convenzione del 1934 tra Governo, IRI e Banca Commerciale impegnava definitivamente quest'ultima a svolgere la funzione creditizia con il carattere esclusivo di banca commerciale. Si trattava sostanzialmente di un indirizzo anticipatorio dei contenuti della legge bancaria del 1936.

La legge bancaria del 1936 sta in consecuzione e a coerenza delle esperienze e dei nuovi principi maturati con la costituzione dell'IRI: un complesso di norme introdurrà principi di specializzazione bancaria e di separatezza tra banca e industria. Nel sistema di pubblicizzazione della gestione dei mezzi finanziari, la destinazione dei grandi flussi passerà attraverso il mercato obbligazionario assistito in molti casi da garanzia statale in una situazione di carenza di *surplus* di denaro fresco. Si stabilizzeranno i sistemi finanziario e industriale sì da consentire, sotto nuove forme, la riproduzione di sinergie tra centri decisionali bancari e attività produttive in un quadro di dirigismo economico complesso che si esprimerà nel secondo dopoguerra in forme originali di economia mista[13].

Saraceno a proposito di tutta l'operazione di costituzione dell'IRI e di risanamento delle banche ritenne appropriata l'espressione "riforma" piuttosto che quella di salvataggio. Nel corso della preparazione della legge bancaria, Mattioli collaborò con Beneduce non rinunciando a rappresentare, pur senza successo, l'esigenza che le ex banche miste mantenessero comunque in qualche modo una presenza nel credito mobiliare. In definitiva prevalse l'impostazione di Beneduce e nel loro documento congiunto si metteva a fuoco il problema dei nodi strutturali del mercato dei capitali e del sistema creditizio italiano, decidendo nel senso della specializzazione del credito con l'esclusione delle

13 F. Belli, Gli sviluppi della legislazione bancaria italiana, una sintesi, in Storia d'Italia. Annali 23, La Banca (a cura di A. Cova. S. La Francesca, A. Moioli, C. Bermond), Torino, Einaudi, 2008.

operazioni di lungo termine di carattere mobiliare da partedelle grandi banche miste. La legge bancaria, infatti, sia sulla separatezza banca-industria, sia intorno alla specializzazione, sia intorno alla formazione di un mercato obbligazionario completava il percorso appena avviato dieci anni prima con i due istituti Beneduce, Crediop e Icipu. Assumeva un ruolo più rilevante quello degli istituti di credito di diritto pubblico abilitati ad operare sia come banche commerciali sia come istituti di credito speciale abilitate ad effettuare prestiti a lungo termine correlati a corrispondenti emissioni obbligazionarie. La questione del credito mobiliare rimarrà viva e radicata nelle convinzioni di Mattioli e del suo impegno volto alla costituzione di Mediobanca nell'immediato dopoguerra.

L'attività di Mattioli lungo tutto il corso degli anni '30 si concretizzava in operazioni non indolori di ristrutturazione interna con il ridimensionamento numerico per quasi un terzo della compagine del personale, con la razionalizzazione di funzioni e l'adeguata formazione del personale verso i compiti nuovi[14]; si perveniva alla formulazione di idonei criteri di erogazione e di controllo del credito e dell'andamento della liquidità, mentre si valorizzavano le migliori forze interne in stretta collaborazione con i due amministratori delegati e in particolare con Mattioli.
Nella riorganizzazione della Banca Commerciale furono rilevanti i mutamenti del regolamento della direzione centrale del 1932, già costituita su solide basi, e il compito affidato alla Segreteria Italia per la direzione e lo sviluppo dell'attività delle filiali. Il coordinamento fu affidato dal giugno 1934 a Giovanni Malagodi, che fu poi destinato ad

14 F. Pino, Introduzione all'inventario Segreteria degli Amministratori Delegati Facconi e Mattioli (1926-1972) Milano, Banca Commerciale Italiana, 2000.

incarichi all'estero e di rappresentanza nel dopoguerra fino all'assunzione di un ruolo politico.
I compiti del banchiere erano stati tracciati fin dal 1931, quando Mattioli aveva concepito i criteri che dovevano presiedere all'attività dei settoristi nella valutazione dell'affidabilità della clientela. Furono stabilite prescrizioni contenute nel "modulo 253", ideato da Malagodi sulla scorta delle linee guida del lavoro messe a punto nel corso degli anni dalla segreteria industriale di Giorgio Di Veroli. Fu rilevante lo sviluppo dell'ufficio scambi commerciali istituito nel 1935 per la compensazione privata tra la clientela esportatrice e importatrice, particolarmente significativa in un sistema di *clearings*. Assunse un ruolo incisivo il Servizio studi dove, osservò La Malfa, "accanto a Raffaele Mattioli noi ritornammo a prendere contatto con le dottrine e la realtà economica dei grandi paesi di civiltà democratica. Allora conoscemmo il valore della dottrina di Keynes e degli economisti americani, scoprimmo le nuove teorie dello sviluppo e le nuove impostazioni della politica del credito". La direzione dell'ufficio da parte di Antonello Gerbi assicurerà alla Banca Commerciale un ruolo di primo piano nella diffusione del pensiero economico contemporaneo e nella conoscenza dell'economia nazionale lungo tutto il percorso della banca[15].
La nuova Banca Commerciale si afferma così come una struttura solida, capace di reggere agli urti sconvolgenti degli anni successivi[16].

3. La Ricostruzione

A conflitto non ancora concluso nel 1944-45, Mattioli partecipò ai progetti di ricostruzione del Paese e fece parte,

15 F. Pino, ibidem.
16 G. Rodano, Cit., p.145.

tra l'altro, insieme a De Gasperi, Einaudi, Menichella, Vanoni, Merzagora e La Malfa, di una missione negli Stati Uniti; successivamente svolse in Jugoslavia la prima missione italiana nei paesi dell'Est.
L'azione di Mattioli nell'immediato secondo dopoguerra si compie lungo alcune direttive strategiche.
Sul piano aziendale l'impegno è volto al finanziamento delle attività delle imprese selezionando ed escludendo i finanziamenti di carattere speculativo, con ampia disponibilità a sovvenzionare programmi di medio e lungo termine, indipendentemente dalla stretta ortodossia del breve termine imposta dalla legge bancaria del 1936.
Sul piano generale l'azione di Mattioli si svolge lungo linee meditate: colmare quella che egli riteneva la lacuna della legge bancaria e affrontare la questione del credito finanziario risolubile nel suo convincimento soltanto con la costituzione di una banca di credito mobiliare.
La prosecuzione del cartello bancario, nato nel 1919 sotto Nitti e confermato con atto amministrativo nel 1932 quale strumento di tutela e di sviluppo del settore creditizio, era vista da Mattioli in funzione di una stabilità sistemica complessiva.
Mattioli considerava importante l'attività dell'Associazione bancaria italiana; ravvisava l'opportunità di differenziarne l'attività rispetto a quella di dialogo e negoziazione dei contratti di lavoro con le organizzazioni sindacali. Venne pertanto costituita l'Associazione sindacale tra le aziende di credito – Assicredito – che svolgerà la sua attività in parallelo con l'ABI fino alla metà degli anni '90.

Il 24 marzo del 1946 Mattioli, invitato alla Commissione economica della Costituente, si espresse con chiarezza e lungimiranza nell'interrogatorio condotto da De Maria, Parravicini e Ceriani. A proposito della costituzione dell'IRI, Mattioli dichiarò, sulla base di ragionamenti "ex

tunc", che non si sarebbe potuto procedere diversamente, nè fare di meglio. Il Presidente della Comit, in sostanza, non riteneva di dovere individuare cesure nette tra le soluzioni strategiche adottate in economia negli anni '30 e il riavvio del sistema economico della nuova Italia.
Richiesto da Ceriani: "lei pensa che la privatizzazione dei pacchetti azionari delle grandi banche possa essere fonte di inconvenienti?". Egli rispose: "*Certo, specie in questo momento*". "*Il finanziamento della riprivatizzazione sarebbe in definitiva effettuato con i soldi delle stesse banche privatizzate*". Ceriani chiese se vi fossero preoccupazioni nei riguardi dell'intervento dello Stato in veste di proprietario e Mattioli rispose: "*perché dovrei temere lo Stato, le ripeto è una questione di organizzazione*"[17].

Mattioli aveva chiaro che il nucleo fondamentale dei problemi economici del Paese si intersecava con le questioni essenziali di natura politica. Egli negli anni '20 aveva intrattenuto rapporti con Gobetti, era stato sensibile alle vicende di Gramsci, era stato vicino al partito di azione tra il 1943 e il 1945 e intratteneva ottimi rapporti con Togliatti. Nel maggio 1947, nel delicato passaggio dal Governo tripartito all'esclusione delle sinistre, Mattioli gioca un ruolo non trascurabile.
Il 31 maggio De Gasperi annunciava la formazione di un nuovo governo formato da democristiani e da tecnici di area liberale fra i quali spiccava Luigi Einaudi, quale vicepresidente del Consiglio e ministro del Bilancio, ministero di nuova istituzione. In quei giorni Mattioli aveva avuto colloqui con Togliatti e il 28 maggio, alla vigilia delle deci-

17 Ministero per la Costituente, Rapporto della Commissione Economica presentato all'Assemblea Costituente, Vol. IV, Credito e assicurazione, Tomo II, Roma, Appendice alla relazione, Istituto poligrafico dello Stato, 1946.

sioni cruciali che porteranno alla formazione del quarto Gabinetto De Gasperi, scriveva a Togliatti:
"*Lei mi ha domandato il mio giudizio sulla situazione monetaria e finanziaria. Le ho risposto che siamo indubbiamente malati da tempo; che sarebbe vano voler dire che noi morremo un mese prima o un mese dopo; ma che certamente ne soffochiamo intanto giorno per giorno; che ne siamo già in una fase avanzata; che ne è caratteristico l'acceleramento crescente. Questa malattia, si capisce, è il disfacimento della moneta e del credito*".
Insisteva "*la sana finanza in Italia oggi non è un interesse reazionario*" e avvertiva "*se andiamo allo sfascio la prima reazione degli americani sarà quella di tirarsi indietro*".
Non sarà stata certo determinante in quelle vicende quella lettera di Mattioli, ma si può ritenere che non rimase ininfluente se la si collega all'ipotesi avanzata dallo storico Pietro Scoppola[18] in ordine ad una quasi autoesclusione dei partiti della sinistra che di tale scelta sarebbero stati autori e protagonisti non meno di De Gasperi e della Democrazia Cristiana. Nel Partito Comunista sarebbe prevalsa la preoccupazione di una gestione impossibile della situazione italiana senza il convinto aiuto americano[19].

La relazione di Einaudi all'Adunanza generale ordinaria dei partecipanti del 29 marzo 1946 esprimeva valutazioni sull'assetto del sistema bancario nonché sulla situazione dell'economia e sulle cause dell'inflazione; decisa era la manifestazione di assunzione di responsabilità in ordine al ruolo della Banca d'Italia riguardo alle decisioni da assumere per arrestare i processi inflazionistici. I provvedimen-

18 P. Scoppola, La proposta politica di De Gasperi, Bologna, Il Mulino, 1988, p. 314.
19 J. C. Martinez Oliva, La stabilizzazione del 1947 Fattori interni e internazionali, in Banca d'Italia, Quaderni dell'Ufficio Ricerche Storiche, n. 13, dicembre 2006.

ti saranno quindi adottati successivamente al conferimento della fiducia al nuovo governo il 21 giugno 1947.
La deliberazione adottata dal ricostituito Comitato del credito e del risparmio introduceva la riserva obbligatoria sui depositi delle aziende di credito (erano escluse intanto le casse di risparmio, le banche popolari, i monti di credito su pegno, le casse rurali ed artigiane) in misura articolata e tendenzialmente ragguagliata intorno al 25%.
Guido Carli, nel riferire sul contenuto di un suo colloquio con Menichella, offre una lettura penetrante di quell'insieme di decisioni che vanno sotto il nome di "linea Einaudi": "La convinzione che Menichella aveva maturato é che Einaudi prima dell'agosto 1947 avesse lasciato deliberatamente correre il credito bancario, che andava a finanziare accaparramenti di merci, importazioni di beni di consumo e ovviamente aumenti dei prezzi… Einaudi favorì la galoppata dell'inflazione perché era impossibile attuare una politica di spesa pubblica (non vi erano i fondi in Tesoreria) e perché egli non condivideva politiche keynesiane. Un'ondata di liquidità sospinse una ripresa economica inflazionistica, e forse contribuì ad evitare la rivoluzione armata comunista. Einaudi sapeva di giocare col fuoco. Questa situazione di caos primigenio consentì di polverizzare l'indebitamento che lo Stato italiano si portava dietro"[20].
Mattioli conosceva ed affrontava la problematica del riavvio del sistema Paese ed il ruolo che il sistema bancario avrebbe dovuto assumere nel rilancio dell'industria. Era convinto che la sua banca, quale che fosse lo strumento tecnico a disposizione, compreso quello della scopertura in conto corrente, avrebbe saputo intervenire nella ripresa economica con una gestione del credito tale da non deter-

20 G. Carli,Cinquant'anni di vita italiana, in collaborazione con Paolo Peluffo, Roma - Bari, Laterza, 1996, pp. 15-16.

minare ulteriori aggravamenti dell'inflazione, che però nel 1947 si era già scatenata.
In merito alla linea Einaudi, Mattioli riferiva al consiglio di amministrazione il 23 ottobre del 1947, rendendo noto che la banca disponeva di ampia liquidità anche di fronte alla stretta creditizia determinata dall'introduzione della riserva obbligatoria, anche perché erano stati assicurati i rientri dagli sconfinamenti della clientela. Del resto Mattioli aveva previsto comunque nuove emissioni del Tesoro per drenare liquidità ed era già orientato verso una gestione ampia ma prudente del credito da parte della Banca Commerciale Italiana.
Egli non condivideva la linea Einaudi, ritenuta restrittiva rispetto alle esigenze di finanziamento di impresa e alla libertà del sistema bancario di operare a favore dello sviluppo economico. Affermava nel 1949 in consiglio di amministrazione che le nuove disposizioni erano venute ad assumere una funzione di remora alla espansione creditizia e di avviamento al settore pubblico di una parte importante della raccolta delle aziende di credito, piuttosto che adempiere a quella originaria di cauta limitazione del rapporto tra patrimonio e depositi di vent'anni prima, concetto che egli ribadirà più volte al Governatore della Banca d'Italia[21].
Mattioli non percepiva forse che qualcosa stava cambiando a proposito delle funzioni della Banca d'Italia. Affermava infatti Baffi che la Banca d'Italia collocava l'obbligo fatto dal legislatore di proteggere la solvibilità della singola banca in un'ottica macroeconomica di controllo del volume globale del credito[22].
Era comune convinzione di Einaudi e di Menichella, come di Mattioli, che il risparmio era sostanzialmente la fonte di alimentazione degli investimenti produttivi e come tale

20 G. Rodano, Cit., p. 186.
21 P. Baffi, Studi sulla moneta, Milano, Giuffrè, 1945.

andava tutelato quali che fossero gli strumenti tecnici da adottare[23]. Su un punto caratterizzante la linea Einaudi, l'istituzione della riserva obbligatoria, Mattioli espresse e mantenne comunque, lungo tutto l'itinerario professionale, le sue argomentazioni critiche; del resto sulle modalità della stabilizzazione monetaria vi furono contrasti da parte non solo delle sinistre, ma anche dell'ala Dossetti, Fanfani, La Pira, che ritenevano invece, sulla linea di Federico Caffè, che il problema dello sviluppo produttivo e del sostegno all'investimento facesse premio su ogni altro aspetto della politica economica e monetaria.

Menichella, da parte sua, sottolineava che gli effetti della stretta creditizia decisa da Einaudi non erano stati stravolgenti e dichiarava:

"*Le aziende di credito pur avendo visto accrescersi nel 1948 le loro disponibilità sotto forma di depositi di ben 506 miliardi, chiudono l'annata con un rapporto tra impieghi e depositi del 75%, all'incirca pari a quello della fine del 1947*" [24].

Menichella osservava come il sistema creditizio italiano, nelle sue diverse componenti, avesse sostenuto lo sviluppo di attività autenticamente produttive, aumentando nel 1948 il volume dei suoi impieghi in un mercato caratterizzato da condizioni di stabilità dei prezzi e di adeguati volumi delle scorte. Nel suo convincimento, un sistema bancario doveva operare in funzione dell'integrazione finanziaria del sistema produttivo, consentendo il fabbisogno di circolante eccedente la quota finanziata direttamente dai consumatori

---

23 I saggi di Alberto Cova e di Giuseppe Conti confermano, insieme a queste note, il condiviso riconoscimento, da parte di Dell'Amore, di Menichella e di Mattioli, dell'importanza del risparmio quale valore sociale e fattore essenziale di sviluppo economico.

24 D. Menichella, Considerazioni finali all'assemblea della Banca d'Italia, 1949, in Donato Menichella, Stabilità e sviluppo dell'economia italiana, 2 Considerazioni finali all'assemblea della Banca d'Italia, a cura di F. Cotula, C. O. Gelsomino e A. Gigliobianco, Roma, Laterza, 1997, p. 24.

dei prodotti. L'accrescimento degli impieghi doveva andare in sintonia con l'aumento della produzione. Il Governatore considerava infatti l'offerta del sistema creditizio nella sua interezza di aziende di credito e istituti di credito speciale.
"*Nell'azione che le aziende di credito hanno svolto e che, come si è detto, ha concorso a formare quella somma di investimenti fissi di cui durante l'anno si è accresciuta la dotazione del capitale del Paese, le aziende medesime hanno coadiuvato l'azione degli istituti a medio e lungo termine ..... L'esame della destinazione avuta nell'anno da tutte le disponibilità monetarie… indica che tali disponibilità sono state utilizzate per intero sia a favore dell'economia privata sia a favore dello Stato*"…[25].
Mattioli rilevava comunque come le imprese, a loro volta, seguissero già un difficile percorso di assestamento e di crescita. In sintonia con la linea Menichella, ribadiva il convincimento che, affinché un sistema economico potesse dirsi sano, le imprese dovevano essere in grado di operare sul mercato con i propri mezzi e sulla base delle proprie capacità di reddito. L'autofinanziamento riprendeva così la limitata funzione del reinvestimento nell'impresa delle quote destinate agli ammortamenti e degli utili non distribuiti. Per i programmi richiedenti una domanda straordinaria di capitale occorreva fare ricorso al mercato finanziario. Egli giudicava fisiologico il fatto che le imprese di fronte alla restrizione creditizia facessero maggior ricorso al mercato. Infatti osservava:
"*Durante il 1948 le imprese industriali hanno fatto ricorso al mercato in misura assai più notevole che durante l'anno precedente sia per aumenti di capitale sia, e specialmente, per il collocamento di prestiti obbligazionari*" [26].
Il banchiere della Comit sentiva su di sé la responsabilità di essere partecipe del rilancio del Paese; egli non si riteneva

25 Ibidem pp. 23-24.
26 G. Rodano, Cit., p.187.

a capo di un ente di pura intermediazione finanziaria, ma piuttosto di un organismo dotato anche di funzioni d'interesse generale. In questo senso egli fu coraggioso e forte sostenitore del rilancio dell'Agip di Enrico Mattei.

La stretta creditizia del 1947 aveva determinato l'innalzamento del costo dei depositi bancari per le banche e la concorrenza tra le banche per ottenere depositi. La Banca Commerciale voleva evitare una politica di lievitazione dei tassi d'interesse e consolidare a tal fine le facoltà sanzionatorie il cartello interbancario, ritenuto ancora necessario per disciplinare il mercato fissando dei massimi per i tassi passivi e dei minimi per quelli attivi. Sostenere i produttori con tassi d'interesse contenuti era ravvisata comune opportunità nel difficile momento congiunturale.
"*Anche per gli impieghi la concorrenza è stata vivacissima*"– dichiarava Mattioli – con un'osservazione che fa in qualche modo giustizia di diffuse affermazioni alquanto schematiche a proposito di un sistema ingessato privo di concorrenza; questa invece esisteva anche se a bassa intensità.
L'esigenza di una disciplina di cartello era ribadita da Mattioli nella Relazione per l'esercizio 1953.
A seguito dell'introduzione della riserva obbligatoria si accentuava una vivace concorrenza nella ricerca di depositi, con effetti di elevazione dei tassi passivi, cosa che la Banca Commerciale voleva evitare. Il cartello interbancario era mirato invece alla disciplina del mercato mediante la fissazione dei massimi per i tassi passivi e dei minimi per quelli attivi.
Il nuovo accordo fu stipulato nel 1953 e Mattioli si dichiarò in consiglio di amministrazione promotore e sostenitore dell'accordo di fronte ad una situazione dichiarata insostenibile in quanto:

"*si era giunti a questo che il denaro, una merce fungibile per eccellenza, stava diventando qualche cosa di estremamente individualizzato, con prezzo variabile da caso a caso*".
Del cartello egli fece anche una difesa all'assemblea degli azionisti nell'anno successivo. In una lettera del 20 novembre 1956 indirizzata a Menichella egli scriveva:
"*ti sarà certamente già noto il testo del nuovo Accordo Interbancario; nuovo per modo di dire, perché, come avrai visto, praticamente siamo rimasti all'accordo, e alle sanzioni o non sanzioni, di prima*" [27].

Mattioli già nel 1945 aveva prefigurato la costituzione di un istituto cui egli aveva immaginato di dare il nome di Unione Bancaria per il credito finanziario con sede in Milano e capitale non inferiore a un miliardo. Sottolineava la cautela della banca volta ad assicurare che gli investimenti delle banche di credito ordinario fossero effettivamente operazioni di credito di esercizio e non mascheramenti di operazioni di altra natura; era corretto che il risparmio a medio termine trovasse un appropriato allacciamento con il mercato degli investimenti finanziari. Non si trattava di scardinare la legge bancaria del 1936, ma di mettere a disposizione delle banche di interesse nazionale uno strumento di intervento del credito mobiliare in quanto la funzione dell'IMI e il ruolo delle sezioni speciali degli istituti di diritto pubblico non risultavano da soli adeguati a risolvere tali problemi. Dell'istituzione, inizialmente progettata con il nome di Unionbanca e poi realizzata con il nome di Mediobanca, diceva Mattioli:
"*sarà chiamata a contribuire a questo lavoro nei limiti delle sue possibilità naturalmente, che non saranno soltan-*

27 Ibidem p. 198-200.

to quelle del suo capitale,…. bensì quelle del risparmio a medio termine che, mediante appositi strumenti,.. si riuscirà a convogliare verso di essa".
L'Ente concepito da Mattioli avrebbe dovuto concedere finanziamenti con scadenza massima di cinque anni ad aziende in grado di provvedere entro il quinquennio al rimborso del prestito con la ripresa della propria attività produttiva. In tal modo si operava a che gli investimenti delle banche di credito ordinario fossero effettivamente operazioni di credito di esercizio e non mascheramenti di operazioni di altra natura. Mattioli era esplicito nel dichiarare che Mediobanca doveva essere uno strumento delle banche di interesse nazionale sottoscrittori del capitale[28].
Si vedrà presto che la strategia di Mediobanca non sarà conforme alle aspettative di Mattioli ed il banchiere da lui designato, Enrico Cuccia, svolgerà poi una funzione diversa da quella originaria. Il credito a medio termine sarà fornito largamente dal Mediocredito centrale e dai vari Mediocrediti via via istituiti, nonché dalle Sezioni speciali degli istituti di diritto pubblico. Fuori dall'ortodossia la stessa Comit non farà mancare in qualche modo alle imprese IRI il suo apporto.

4. Banche e imprese nello sviluppo degli anni '50

Superata la prima fase della Ricostruzione, l'Italia si avviava ad affrontare una seconda fase all'inizio degli anni '50.
I principali strumenti della politica monetaria negli anni '50 furono indicati dal Governatore Donato Menichella: il controllo discrezionale delle operazioni di rifinanziamento, le autorizzazioni per i fidi eccedenti il quinto del patrimonio della banca concedente, l'emissione di Buoni polienna-

28 Ibidem, Cit., p. 165.

li del tesoro, la regolazione dell'indebitamento con l'estero delle banche e la concessione di finanziamenti in valuta tramite l'ufficio italiano dei cambi. La "moral suasion" consentiva sinergie di politiche creditizie aziendali. Negli anni '50 si pensava di indurre le imprese a ricorrere al mercato finanziario, in particolare a quello azionario; venne stabilito dal Comitato interministeriale del credito e del risparmio, su ispirazione di Menichella, un criterio di massima riguardante il finanziamento di nuovi impianti: si doveva provvedere per un terzo del fabbisogno con fondi propri, per un terzo tramite l'emissione di azioni ed obbligazioni, per un terzo tramite gli istituti speciali. Con ciò si mirava ad ottenere una struttura finanziaria delle imprese più equilibrata, ma anche a motivare gli imprenditori a una selezione più attenta degli investimenti.

Nelle considerazioni finali per l'esercizio 1948 Menichella osservava:

"*Né l'esistenza dell'obbligo della riserva bancaria ha impedito nell'ultimo anno uno spostamento a favore dell'economia delle disponibilità monetarie..... E a chi ci opponesse che minor parte delle sue erogazioni dovrebbe il sistema bancario far defluire verso gli impieghi pubblici, per dirigerne invece una parte più ampia verso l'economia, noi risponderemmo che questo movimento è in atto da qualche anno …*"[29].

Affermava inoltre che il credito si era rivolto nella prima fase della ricostruzione alle attività di più pronta ripresa o a sostenere le esportazioni. Non mancava di rilevare la complessità della situazione, negava l'esistenza di una situazione deflazionistica, sottolineando piuttosto l'esigenza di mantenere stabili e consistenti le riserve valutarie atte a consentire lo sviluppo del commercio internazionale nel quale l'Italia si stava inserendo con successo.

29 D. Menichella, Cit., p. 38-39.

Mattioli segue passo passo l'evolversi della situazione economica del Paese e vi modella, in stretta correlazione operativa, l'attività della sua banca. Nel 1951 coglie la complessità di un momento di ripresa ed osserva la debolezza del tono generale dell'economia che tuttavia ha registrato incoraggianti progressi. Nel 1952 egli riscontra l'affluenza di maggiori disponibilità monetarie ed in effetti la ripresa dell'economia dal 1952 in poi genera maggiori capacità di risparmio affluente alle banche. Passando in rassegna le linee evolutive dell'economia negli anni trascorsi, Mattioli rileva come la ripresa fosse stata difficile ed individua i fattori fondanti della politica di ricostruzione del tessuto economico italiano nella drastica restrizione della liquidità del 1947, nell'apertura al mercato europeo, nel basso livello dei salari, nonché nell'utilizzazione degli aiuti americani dell'ERP.

Ribadisce con continuità il ruolo decisivo del sistema bancario nel finanziamento del processo di rilancio legato all'inserimento nei mercati esteri a prezzi concorrenziali. Tornerà ad osservare la distinzione tra due tipi di attività, quella inerente al credito commerciale e quella inerente al credito finanziario, che, "*quando si cerca di definirla, diventa incerta e sfuggente*". Ed ancora: "*la materia prima di questo nostro impalpabile manufatto il credito, e lo sappiamo tutti il credito che a nostra volta riceviamo dai depositanti*" [30].

Lo sviluppo dell'economia con il concorso generoso e lungimirante del credito costituisce la caratteristica forse più significativa nella linea di condotta di Mattioli.

Nel 1953, osserva in consiglio di amministrazione:

"*A differenza della raccolta, l'erogazione del credito è un'attività che possiamo manovrare con più determinata sollecitudine in conformità ai nostri criteri: possiamo, e*

30 G. Rodano, Cit., p. 221.

quindi dobbiamo, sia per ovvie ragioni di sana gestione, sia per la responsabilità che ci impone la nostra posizione nel sistema bancario, di cui rappresentiamo grosso modo l'ottava parte" [31].

Nel rilevare il rallentamento nella velocità di circolazione dei crediti nei vari rami di attività economica e nelle varie regioni e nel manifestare qualche preoccupazione sulla pressione della clientela per ulteriori fidi, ribadisce l'attenzione verso il rapporto tra impieghi e depositi, non perdendo di vista i margini inutilizzati rispetto al fido accordato; il problema della liquidità è considerato primario: "*Il cliente può chiederci denari tanto se ce li ha prestati quanto se abbiamo promesso di prestarli noi a lui. E i soldi che escono sono tutti uguali, non olent ma talora dolent*" [32].

È costante l'attenzione portata verso la regolarità della rotazione dei crediti, segno evidente del grado di liquidità degli impieghi e della buona salute delle imprese affidate. Ne viene ravvisato il rallentamento nel 1953, la stabilizzazione nel 1954 e la netta ripresa nel 1955. Nel complesso il sistema bancario assecondava il processo di sviluppo che si accelerava via via nel percorso fino a conseguire gli alti tassi di crescita caratterizzanti gli ultimi anni '50 ed i primi anni '60.

Il potenziamento delle risorse della banca era considerato cruciale ed a tal fine Mattioli mette in gioco la sua influenza: l'aumento di capitale è più volte sollecitato dal 1953 al 1956 nei confronti del Direttore generale dell'IRI Sernesi. La necessità dell'aumento di capitale discendeva dall'obiettivo di ampliamento della massa dei depositi e dell'erogazione del credito ordinario, specie per le operazioni

31 Ibidem, p. 216.
32 Ibidem, p. 222.

connesse con il commercio internazionale, nonché per le possibilità di partecipare al collocamento di prestiti pubblici e privati. Le insistenze nei confronti dell'Iri continuano nel 1957 e si torna sull'argomento in una lettera del 16 novembre 1957 al Governatore Menichella dal quale riceve incoraggiamento a perseverare; Mattioli pertanto scrive una lettera personale al Presidente dell'IRI, Fascetti, nel gennaio del 1958. L'azione insistente è coronata da successo: l'aumento di capitale è deciso nel 1958 ed il 24 aprile 1959 l'assemblea straordinaria degli azionisti delibera finalmente l'aumento del capitale a 20 miliardi.

Nel 1954 Ezio Vanoni presentava lo "Schema di sviluppo dell'occupazione e del reddito in Italia per il decennio 1955-64". Mattioli ne dà un giudizio favorevole, dichiarando che il Piano Vanoni non mira soltanto a continuare, integrandoli, i programmi per il Mezzogiorno ma anche ad estendere armonicamente a tutta l'Italia le direttive di sviluppo già formulate per la sua parte meridionale insulare. "*Il piano è un'ipotesi sperimentale*" – egli dice – "*una bussola, e si sa che la bussola non è quel che fa camminare la nave*". Riconosce la validità del Piano Vanoni nel fine di avvicinare l'Italia a un migliore equilibrio dei suoi conti ed avere più intensi rapporti con l'estero nel quadro della cooperazione internazionale.
Mattioli ribadisce con continuità il ruolo decisivo del sistema bancario nel finanziamento del processo di ripresa per corrispondere alle esigenze finanziarie del mondo dell'economia ed assicurare l'inserimento nei mercati esteri a prezzi concorrenziali.

La relazione di Mattioli tocca nel 1958 il problema del mercato comune europeo; egli osserva come nel caso dell'Italia la ricchezza monetaria pro-capite non regga il confronto

con gli altri paesi e che, almeno nei primi anni, il progressivo livellamento dei dazi doganali potrà portare a squilibri; egli suggerisce una linea di intervento atta a graduare l'avvicinamento dei sistemi economici europei senza comprimere lo sviluppo dei mercati interni ed a condurre in futuro verso l'unificazione monetaria. Tra zone d'ombra e di luce, Mattioli sembra cautamente ottimista sulle prospettive del mercato comune europeo, visto invece con preoccupazione dalla Confindustria. Egli rileva come la clientela, nel complesso, abbia richiesto un maggior volume di crediti pur non attingendovi immediatamente; poteva dedursene che vi fossero programmi di lavoro, propositi di sviluppo, iniziative in corso, tutti destinati a tradursi in atti e utilizzi del credito alla prima favorevole occasione. Apprezza la riduzione del tasso di sconto e osserva che il mercato comune non debba rappresentare una semplice area commerciale, ma costituire una piattaforma di lancio per iniziative dirette ed aperte a tutti i paesi. Alle banche spetta in questo senso una funzione di avanguardia e nel 1959, mentre si andavano dissipando i dubbi, la realtà economica si adeguava alle crescenti aspettative di successo.

L'Italia sta realizzando il suo grande slancio produttivo: le considerazioni finali per il 1959, le ultime di Menichella come Governatore, manifestano soddisfazione per i risultati conseguiti e insieme la consapevolezza di nuove necessità che vanno delineandosi. Negli anni '50 la stabilità del sistema creditizio e dei mercati finanziari costituisce la chiave di volta del sistema cui confluiscono in modo continuo e sicuro i flussi di risparmio, la cui allocazione viene effettuata prevalentemente verso il settore privato. L'espressione stabilità e sviluppo, riferita agli anni '50, esprime l'equilibrio tra l'assetto istituzionale e la politica bancaria, il ruolo diverso e pur convergente delle grandi e delle piccole banche, i rapporti delle imprese a varie dimensioni con gli istituti di credito operanti a breve e a

lungo termine, nonché il peso non trascurabile del mercato finanziario in quegli anni.
Mattioli, da parte sua, osserva nella Relazione per l'esercizio 1960:
"*Il credito che noi abbiamo elargito in dosi crescenti, ha lavorato sempre in pieno. Il motore dell'economia funziona regolarmente a un altissimo numero di giri, senza perder colpi e senza imballarsi*" [33].
Ma già nella Relazione si avvertono alcune peculiarità destinate a divenire poi anomalie. Egli si rende conto che il sistema creditizio ha preso parte in modo determinante allo sviluppo economico del Paese consentendo flussi di credito in ampia misura indipendentemente dall'ortodossia delle scadenze dettate dai principi di specializzazione bancaria.
"*Se, dunque, il nostro sistema creditizio è inserito nello sviluppo economico del Paese nella misura crescente…….c'è da ritenere che abbia potuto farlo erogando credito finanziario, o più esattamente credito con carattere di assistenza finanziaria*". In questo senso egli si dichiara "*reum confitentem*" [34].
È riposto nella consapevolezza di tale realtà il carattere bancocentrico del sistema finanziario italiano: la cronica limitatezza del mercato dei capitali e la confermata fiducia dei risparmiatori nella solidità della banca affidano al sistema creditizio la prevalente responsabilità di mediazione finanziaria e di guida del sistema produttivo.
Nella Relazione per l'esercizio 1961 sono affrontate tematiche di carattere generale:
"*… le formule generiche di sviluppo non si adattano alla nostra realtà…. noi abbiamo zone 'sviluppate' e zone 'non sviluppate', zone suscettibili di ulteriore sviluppo e zone*

33 Ibidem, p. 306.
34 Ibidem, p. 308.

restie, sia tra "le sviluppate" sia tra le "non sviluppate", a passi avanti più o meno rapidi …" [35].
Nel rilevare l'ottimo andamento dell'economia si osserva come la bilancia dei pagamenti non potrà sempre chiudersi con elevati tassi attivi.
Su alcune linee di politica economica si manifestano chiaramente i punti di vista dei banchieri in ordine all'introduzione del credito agevolato ed alla sua graduale estensione a macchia d'olio. Al riguardo vi sono riserve da parte di Menichella, osservazioni critiche di Carli e posizioni contrarie di molti banchieri. Mattioli in particolare é contrario al credito agevolato, largamente introdotto dai governi degli anni '50, commentando un questionario diffuso presso le banche sulla sua diffusione. In una lettera al presidente della banca Giussani formula una sua severa critica sul mercato di tale forma di assistenza creditizia. Mattioli non va al di là di una manifestazione di contrarietà: allora, come ancora oggi, non sono stati forse valutati nella loro complessità gli effetti diversificati per territori e comparti dell'economia connessi all'adozione del credito agevolato. Sono state diffuse le considerazioni critiche sulle distorsioni provocate dalle agevolazioni, ma non esaurienti forse le analisi sugli effetti di promozione industriale verificatisi in alcune aree come quelle del Nord Est.
Su un aspetto di rilievo di politica creditizia il banchiere della Comit non si trova in sintonia con la Banca d'Italia: Menichella decide di consentire l'autorizzazione all'apertura di nuovi sportelli alle banche minori e nelle aree in cui è scarsa la presenza bancaria e laddove si manifestano suscettività di sviluppo economico. È un orientamento volto ad allargare la concorrenza ed a limitare quindi espansione e concentrazione delle grandi banche; è pertan-

35 Ibidem, p. 289.

to comprensibile che il banchiere della Comit veda criticamente una politica degli sportelli non favorevole alla sua banca.

Nel corso del processo di sviluppo economico l'analisi della realtà, delle linee di tendenza e del ruolo del sistema bancario compiuta da Mattioli è chiara e coerente. Nella Relazione per il 1961 si osserva:

"*A questo punto ci pare opportuno tirare una sommaria conclusione, che sia insieme diagnosi, prognosi e terapia. L'economia italiana è ancora in pieno sviluppo e non sono apparsi sul nostro orizzonte quei limiti e quei freni…… che altrove minacciano di rallentare i progressi della produzione e della prosperità….. A nostro parere è successo questo: il progresso fisiologico, normale, diremmo ineluttabile, di una nazione giunta sì ultima nel tempo tra le europee all'unità politica ma portandovi tradizioni civili ed arti e nobili tecniche non inferiori a quelle delle nazioni più antiche …*" [36].

Nella lezione tenuta il 7 dicembre 1961, al terzo corso di aggiornamento in materia creditizia e finanziaria svoltosi a Ca' Foscari, Mattioli si sofferma su alcuni aspetti ritenuti di particolare interesse. Il primo riguarda il ruolo del sistema bancario nel nostro paese, che è rilevante, determinante più che in altre grandi nazioni europee. Il secondo riguarda una rivendicazione dell'autonomia delle banche di interesse nazionale rispetto all'IRI. Il terzo concerne la preoccupazione costante del banchiere che i crediti siano tali da poter avere un ciclo di rotazione proprio e non essere congelati come crediti finanziari. Egli osserva come la maggior parte dei crediti si sia diretta verso i settori produttivi più dinamici e riconosce che i crediti speciali in qualche modo si avvicinano a forme di partecipazione alle aziende prenditrici del credito.

36 Ibidem, p. 291.

Egli conclude dichiarando:
"*Per parte nostra sappiamo qualé il nostro compito. Se l'Italia deve farsi più matura e robusta, bisogna che tutti i suoi operatori economici possano valersi dell'appoggio delle banche. I più grossi, ripetiamo, ne hanno forse meno bisogno degli altri,… i piccoli si vanno facendo meno piccoli*" [37].
Il banchiere vede come obiettivo della sua banca quello di aumentare la base di clientela in una prospettiva di nuova strutturazione dell'economia italiana, nella consapevolezza dell'opportunità del mantenimento dell'equilibrio finanziario d'impresa tra risorse proprie e ricorso al finanziamento.
L'intensa crescita dell'economia italiana, considerata nei suoi aspetti strutturali e congiunturali e nelle possibilità della sua durata, si presenta allora a Mattioli come il prodotto di una lunga fase di modernizzazione, tuttavia ancora da completarsi:
"dei progressi che effettivamente siamo riusciti a fare dalla fine della guerra in poi e lo slogan fideistico del miracolo italiano…. risulta essere una troppo sommaria raffigurazione di un processo lungo e complicato".

5. Dal ciclo di sviluppo alla complessità degli anni '60. Il sistema bancario tra tensioni contrastanti

Nel 1960 il sessantacinquenne banchiere diviene Presidente della Banca dotato sostanzialmente di poteri d'indirizzo e di decisione.
Dal suo osservatorio coglierà tempestivamente l'avvicinarsi del momento conclusivo del ciclo di sviluppo ed il passaggio verso un ciclo più debole e più complesso dell'eco-

37 Ibidem, p. 294.
38 Ibidem, p. 287.

nomia, nel quadro della formazione di nuovi equilibri politici e sociali.
Dei diversi aspetti dello sviluppo economico il banchiere intellettuale coadiuvato da un eccellente Ufficio studi ha piena consapevolezza: "*per carità non parliamo di miracolo*", soffermandosi piuttosto sui nodi strutturali dell'economia italiana che si affacciano nel nuovo ciclo economico degli anni '60[39].
Nel 1962 l'esperto banchiere attento alle nuove tendenze politiche intuisce che l'allentarsi dell'autofinanziamento d'impresa ed il più rilevante ruolo del settore pubblico comporteranno una nuova configurazione del mercato finanziario. Per sostenere i piani di sviluppo necessari ad assicurare la continuazione e la diffusione sono da attendersi nuove emissioni, soprattutto obbligazionarie, di considerevole entità e tali da animare il mercato finanziario. L'attenzione viene quindi posta sugli equilibri tra mercato monetario e finanziario intesi come condizione per il successo essenziale di ogni piano produttivo e per lo stesso progresso economico.
Dell'idea chiara e disincantata di Mattioli sul miracolo economico, del quale egli era stato acuto osservatore e coautore per parte significativa, disponiamo della testimonianza di Guido Carli:
"*Fu Mattioli a convincermi, contro l'interpretazione corrente, che lo sviluppo degli anni cinquanta non aveva avuto alcunché di miracoloso: non poteva avvenire altrimenti. Data la disponibilità di una base industriale che intorno al 1950 esisteva già; dato un buon credito estero, rimosse le 'strozzature' nella siderurgia e nelle fonti dell'energia; garantita la stabilità monetaria, fatta con coraggio la scelta dell'apertura internazionale. Su questi presupposti la crescita economica era stata accompagnata dall'ausilio,*

39 Ibidem, p. 287.

non sempre lucido, della mano pubblica…". Di fronte alla crisi del biennio 1963-1964 Mattioli instillò il dubbio – osserva Carli – *"che al di là di un fatto ciclico si fosse giunti ad un nuovo snodo strutturale. Alla 'medusea congiuntura' egli opponeva altri più profondi motivi di difficoltà e anzitutto 'il raggiungimento per la prima volta nella nostra storia in Italia di qualcosa di simile al pieno impiego' da cui erano derivati 'revisioni salariali', rafforzamento dei sindacati e azione incalzante dei partiti di massa*"[40].

Nel 1963 l'economia italiana, dopo un decennio di crescita sempre più intensa, conosce una brusca interruzione. Mattioli, nella Relazione per l'esercizio 1962, considera problema della massima rilevanza quello di aumentare la consistenza della capacità produttiva con la prosecuzione intensa degli investimenti. Si avverte che l'umore degli imprenditori, dei capitalisti e dei risparmiatori e di un certo numero di aziende di credito è mutato e non è privo di preoccupazioni. Mattioli avverte che non si tratta di fattori ascrivibili a questioni soggettive e che molti imprenditori, preoccupati del nuovo indirizzo governativo e della mutevolezza della congiuntura diluiscono nel tempo i nuovi investimenti progettati.
Constatando le reazioni negative degli industriali di fronte alla politica dei governi di centro sinistra, ritiene possibile "*che quelle vacillazioni abbiano fatto ritardare certi ammodernamenti e potenziamenti tecnici*".
Egli è comunque ottimista sull'atteggiamento delle banche al riguardo, anche se nella sua analisi coglie la lievitazione dei prezzi, mentre nel 1962 la Banca d'Italia aveva orientato in senso espansivo le proprie scelte per sostenere lo svilup-

40 G. Carli, Cit., pp. 181 - 182.

po degli investimenti, effettuando nel 1963 la correzione di rotta.
La quota degli investimenti a prezzi correnti sul reddito nel 1962 era cresciuta solo dell'1,1%, a fronte di aumento di prezzi e di riduzione dell'attivo della bilancia dei pagamenti. Le imprese in sostanza erano mancate alla prova e l'anziano banchiere definisce gli imprenditori "*senescenti minorenni incapaci di indossare la toga virile*".
Mattioli avverte successivamente l'urto della politica monetaria restrittiva e sottolinea come nel bilancio del 1963 si sia dovuto ricorrere al risconto, circostanza di cui non si rammarica a fronte dell'esigenza di far fronte ad inderogabili impegni della clientela in una situazione nella quale il deposito obbligatorio incide sulla liquidità aziendale.
La svolta del biennio 1963-1964 è illustrata da Mattioli con straordinario acume e con una visuale completa della funzione del sistema bancario del Paese: osserva la situazione bancocentrica del sistema finanziario e, rapportando il volume del credito rispetto al reddito nazionale, sottolinea come il volume del credito in Italia si ragguagli ad oltre un terzo del reddito contro aliquote inferiori degli altri paesi e di poco inferiori in Germania. Il credito è infatti un fattore più che altrove essenziale nell'industria, nell'agricoltura, nella distribuzione e nei servizi complementari che concorrono a formare il reddito nazionale.

Il consolidamento del mercato del credito e dell'assetto strutturale delle banche non farà però desistere Mattioli dall'affermare l'opportunità di insistere sul cartello bancario. Mattioli riponeva invece fiducia in un'autoregolamentazione della concorrenza nella raccolta dei depositi, tanto da vedere nel rispetto dell'accordo interbancario sui tassi di interesse non uno strangolamento di questa, ma piuttosto una conferma della professionalità del banchiere nel gestire il mercato del credito e del risparmio.

I problemi del cartello bancario ritornano infatti negli anni '60 ed al riguardo Carli scrive:
"*Fin dal novembre del 1962 salutammo con sollievo la stipula dell'accordo interbancario detto 'di cartello' che autoregolamentava la concorrenza con lo strumento dei tassi passivi. Era una mediazione, certo. Ma al mio fianco trovai sempre Raffaele Mattioli, il 'cartello' doveva impedire che il processo decisionale sui tassi di interesse passasse dalle banche all'autorità monetaria. Nelle riunioni di Assobancaria si ricordano epici scontri tra Dell'Amore e Mattioli. Mattioli ed io eravamo favorevoli all'autoregolamentazione, strenuamente contrari al calmiere. Quella battaglia, annosa e forse anch'essa 'di retroguardia', ha impedito che destinassimo le nostre forze all'obiettivo di istituire un mercato monetario efficiente*"[41].

Al carattere del nuovo ciclo dell'economia si connette la questione della nazionalizzazione dell'industria elettrica. Mattioli, chiamato a partecipare a una discussione televisiva, mantiene un atteggiamento prudente ispirato a sostanziale neutralità e coglie subito l'essenza della questione: la possibilità e la capacità degli industriali di utilizzare i rimborsi per adeguati reinvestimenti.
Sulle linee di politica economica segnata dalla nazionalizzazione dell'energia elettrica, Carli rivendica il suo ruolo di opposizione alla nazionalizzazione delle società elettriche e l'esproprio degli impianti a favore del nuovo ente pubblico, l'ENEL. Carli sottolinea di aver voluto che i rimborsi venissero effettuati nei confronti della società, piuttosto che degli azionisti, per non mettere in ginocchio il processo di accumulazione. I rimborsi non valsero però a suscitare nuovi investimenti atti a dare forza ad un nuovo ciclo eco-

41 Ibidem, p. 272.

nomico ed in quegli anni prevalsero i contrasti politici e le preoccupazioni in ordine ai possibili effetti dell'incerta condotta dei governi di centro-sinistra e dello "sciopero degli investimenti". Ne conseguì l'incipiente sclerosi del mercato obbligazionario con conseguenti effetti negativi sul processo di accumulazione del capitale.
Secondo il banchiere della Comit:
"*oggi si parla di difficoltà di autofinanziamento, quello che realmente si intende è una deficienza di ammortamenti, occorre una trasfusione di capitale fresco e occorrono soldi, molti soldi. Il problema dei problemi è questo, esse al fondo dell'antitesi mano pubblica e iniziativa privata; l'una aspetta dall'altra una condotta risolutiva e tutte e due sembrano giustificarsi col chiedere soldi*" [42].
I problemi del credito sono correlati con i temi del mercato monetario preso nel 1964 in un gioco di forze contrastanti: da un lato stanno tenaci spinte inflazionistiche nazionali e internazionali, dall'altro pressioni deflazioniste determinate sia dai provvedimenti riduttivi dei consumi, nonché dalle restrizioni della politica monetaria. È favorevole il commento in proposito: "*Il risultato ultimo di questi colpi di acceleratore di freno è stato nel complesso rassicurante*". Vengono avvertiti segni di vivacità nel mercato, pur rimanendo contratti i volumi, è scarsa la reattività dei mercati azionari e obbligazionari da cui dovrebbero affluire mezzi nuovi alle imprese.
Nel difficile anno 1964 si avverte un miglioramento della situazione di tesoreria non accompagnato però da una ripresa della situazione generale. Il rallentamento della crescita dei prezzi si realizza in una situazione di ristagno dell'attività produttiva. Mattioli richiama l'attenzione sulla deficienza di mezzi propri delle imprese e sull'inutilizzo di larga parte della capacità produttiva avvertita come obsole-

42 G. Rodano, Cit., p. 327.

ta. Sottolinea la necessità di affrontare i problemi fondamentali dello sviluppo e quindi il punto centrale del rapporto tra mezzi propri delle aziende e mezzi di terzi; occorre in sostanza restaurare il funzionamento dei canali tra il mercato monetario ed il mercato mobiliare. Auspica un rinvigorimento della borsa, rilevando che l'Italia tra i paesi del MEC è il solo che assoggetti i titoli azionari alla nominatività obbligatoria. Sono aumentati i crediti concessi, mentre si è ridotta la velocità annua degli utilizzi, il che può riflettere un aumento della quota dei crediti finanziari.
Carli dichiarava di avvertire un debito verso Mattioli per l'azione di stimolo negli anni della Banca d'Italia; rivendicava un'amicizia risalente agli anni '30 e ricordava il fascino della sua straordinaria cultura, confermando in merito quanto aveva detto Croce. Affermava inoltre: "*Non ho remore a dire che la Comit stava sempre al risconto in Banca d'Italia grazie alla capacità e al prestigio del suo presidente, Mattioli è uno dei pochi banchieri a non aver mai ceduto al fascino luciferino del primato della finanza". Ricorda le frasi di Mattioli: "La moneta è uno strumento essenziale, certo: nessuno lo sa meglio di chi fa il nostro mestiere. Ma appunto l'esercizio di questo mestiere ci ha insegnato a cercar sempre di vedere al di là di essa, al di là delle cose, ai problemi della produzione e del consumo effettivi, … La suprema garanzia della stabilità monetaria e il sano e saldo ed equilibrato processo economico*"[43].
In quegli anni si discute della questione della programmazione economica. Mattioli fin dal 1965 assume una posizione di equilibrio, osservando che la programmazione può essere uno strumento atto a vincere le resistenze dell'economia e riprendere con nuova lena il cammino dell'ascensione, ma è molto severo nel febbraio 1965 sul piano Pieraccini consegnatogli per una valutazione; critica l'ap-

43 G. Carli, Cit., p. 180-181.

proccio econometrico e giudica il piano incapace di affrontare i veri problemi della economia italiana.
Nel 1966, nel rilevare che "*è successo qualcosa di più serio e di meno nocivo che la fase negativa di uno dei soliti cicli economici*", Mattioli prende in esame i molti e forti ostacoli ad un'ulteriore slancio produttivo: le rigidità strutturali ed amministrative, l'arretratezza di parte dell'ordinamento giuridico ed infine la stessa mentalità di componenti del mondo imprenditoriale.

6. La crisi degli anni '70

Si preparano i difficili anni '70. Alla fine degli anni '60 appare chiaro il delinearsi della situazione di alterazione del funzionamento del mercato che Mattioli aveva seguito e premonizzato negli anni precedenti. Egli si era appuntato criticamente sulla distorsione che sarebbe stata immessa nel mercato dalla politica seguita dalla Banca d'Italia nel sostegno dei corsi obbligazionari.
Osserva Giorgio Rodano che la Relazione per l'esercizio 1967 *"è l'ultimo grande affresco che Mattioli fa sulla situazione della banca e del paese"*. Quelle relazioni da riflessioni a tutto campo sono diventate relazioni di carattere strettamente tecnico[44]. Negli anni '70 i portafogli delle banche si colmarono di obbligazioni e Mattioli nelle Relazioni del 1966 e del 1967 lo rileva con crudezza. Egli osserva:
"*La tesi di moda divulga essersi creato il canale tra finanza e credito attraverso l'impinguamento del portafoglio obbligazionario delle banche, un canale che servirebbe ad esonerare le banche dall'erogazione di crediti finanziari ed a preservarle così dal diventare banche miste…… Ora quali sono le obbligazioni che vanno nel portafoglio delle*

44 G. Rodano, Cit., p. 373.

banche?..... Sono titoli semistatali o parastatali o comunque ammessi alle anticipazioni presso la Banca d'Italia"[45].
Anche le emissioni degli istituti di credito mobiliare, formalmente destinate al settore privato, finivano con l'essere convogliati verso l'area pubblica.
Nella fase di astenia dell'iniziativa privata, ritorna così il tema della riserva obbligatoria che Mattioli critica ancora in una lettera indirizzata a Guido Carli del 7 gennaio 1970. Viene posta in evidenza la necessità che il fabbisogno di capitali per l'iniziativa privata sia soddisfatto a garanzia della sua sopravvivenza. Si segnala il travaso di disponibilità finanziarie provenienti dalla raccolta bancaria alla banca centrale per effetto della riserva obbligatoria, mentre si accresce il credito della stessa Banca d'Italia verso il Tesoro e l'Ufficio italiano dei cambi.
"*Quando tu dirotti una parte della raccolta dalle tue banche verso il Tesoro compi un atto politico e amministrativo insieme alle cui conseguenze nessuna delle tre parti può sfuggire*"[46].
Denuncia la discesa delle quotazioni delle obbligazioni a reddito fisso emesse in misura massiccia e le difficoltà di collocamento delle nuove di fronte alla fase di tassi crescenti.
Scrive Carli: "*fin da quegli anni ho fatto tesoro di quell'analisi che mi sembra confermata e semmai rafforzata dagli eventi in corso. Mattioli era di casa nel mio studio in via Nazionale. Si appassionava alle discussioni più tecniche, commentò con sarcasmo ma positivamente la nostra politica di stabilizzazione dei prezzi e dei buoni del Tesoro, dicendo: 'Guido soltanto tu avresti potuto essere l'inventore dei biglietti al portatore con cedola'. Litigammo a proposito della disciplina delle riserve obbli-*

45 Ibidem, p. 361.
46 Ibidem, p. 372.

gatorie. Era il caso tipico di come la Banca d'Italia, in questo caso Menichella, avesse piegato uno strumento nato con obiettivi di assicurazione dei depositanti a fini puramente macroeconomici di controllo della base monetaria"[47].

Si verificavano modificazioni delle posizioni relative tra le due componenti dell'autorità di vigilanza, Tesoro e Banca d'Italia, e in specie la progressiva affermazione del primo che dalla fine degli anni '50 interpretò in modo diverso da quanto proponeva Menichella la via per la modernizzazione del Paese[48]. Il governo della moneta e dell'industria bancaria coincise, nel quindicennio della regia di Carli, con scelte difficili e complesse per il sostegno dell'economia e con il bilanciamento della crisi per mezzo di scelte finanziarie utili a contrastare l'affermarsi di una deriva verso formule di credito amministrato, ma in ultimo non in grado di promuovere la capacità produttiva del sistema economico. È in definitiva il travaglio tra le due anime di Faust, l'ispirazione dirigista e quella liberale, di cui parla Carli esprimendosi ispirato dalla seconda, ma in realtà costretto a confrontarsi con la prima.

Il mutato clima imprenditoriale e finanziario si riverbera sui rapporti tra Comit e Mediobanca[49]: i problemi d'impostazione gestionale di Mediobanca, affacciatisi già negli anni '50, si accentuano negli anni '60.

L'onda di piena della crisi degli anni '70 travolge parte della costruzione di Mattioli. Sono alterati gli equilibri dei mercati monetari e finanziari, e l'alto livello d'indebitamento delle imprese vulnera il complessivo processo di accumulazione. Da una parte si impone l'esigenza di misure amministrative in materia creditizia, dall'altra il rappor-

47 G. Carli, Cit., p 182.

48 L. Conte, Conclusioni, Le banche e l'Italia, L'ordinamento del credito dall'unificazione a oggi, in Le Banche e l'Italia, a cura di L. Conte, Cit., p.324.

49 S. Gerbi, Mattioli e Cuccia, Cit.,

to funzionale tra le banche d'interesse nazionale e quello che era stato il previsto canale di intervento a lungo termine per il finanziamento d'impresa ha assunto o dovuto assumere diverso indirizzo. Ben più che operare, secondo il compito originario, in supplenza di una lacuna della legge bancaria, erogando il credito a medio termine, Cuccia aveva invece impegnato Mediobanca in una politica di alta finanza consona con una logica di credito mobiliare; tale strategia non poteva non far ripresentare in forme pesanti il problema dei crediti finanziari delle banche d'interesse nazionale. Questo spiega le differenze d'impostazione tra Mattioli e Cuccia che vanno sempre più emergendo. Il capitalismo italiano non disponeva di adeguato capitale di rischio[50], ma si avvaleva del capitale sociale che i risparmiatori affidavano con continuità alle banche che lo destinavano al sistema industriale. Stanno su questo punto in sostanza le questioni della centralità del sistema bancario italiano e del suo presidio di liquidità.

Già un anno dopo la costituzione di Mediobanca, Mattioli era entrato nel consiglio di amministrazione e nel comitato esecutivo del nuovo istituto. Le prime avvisaglie di una separatezza di comportamenti si affacciarono presto.

Ritorna di frequente la questione del ruolo di Mediobanca: Cuccia, a sua volta, si diceva colpito dalla confusione di ruoli tra la sua banca e le banche di interesse nazionale e riteneva che queste ultime fossero inclini ad accettare immobilizzi che Mediobanca non avrebbe potuto accettare. Mattioli nel 1957 aveva scritto a Cuccia ricordando la proposta di riprendere dalle tre banche di interesse nazionale quella aliquota dei loro crediti aventi caratteristiche di credito finanziario che avrebbero riacquistato in Mediobanca la natura propria di crediti a medio termine. Secondo tale

50 N. Colajanni, Il capitalismo senza capitale. La storia di Mediobanca, Milano, Sterling e Kupfer, 2000.

prospettazione, Mediobanca sarebbe risultata potenziata e le banche di interesse nazionale alleggerite.
Nel 1961 Mattioli critica apertamente la reticenza di Cuccia le cui operazioni più delicate vengono in genere comunicate ai membri del comitato esecutivo solo a cose fatte. Mediobanca assume partecipazioni attinenti ai grandi equilibri finanziari. Cuccia, con il sistema delle partecipazioni incrociate, garantì alcune imprese ed ebbe una funzione stabilizzatrice del sistema nelle sue componenti in via di modernizzazione ed in quelle di difficile sopravvivenza[51].
I termini della questione erano ben noti a Carli il quale ha scritto:
"*È noto che Raffaele Mattioli non era affatto soddisfatto della piega che Mediobanca aveva dato alla sua attività, deviando dall'idea originaria di istituto erogatore di crediti a media scadenza per imprese che dovevano entrare nel mercato dei capitali*" [52].
Mattioli tornerà sempre sul problema dei crediti finanziari la cui concessione era riconducibile in taluni casi proprio a suoi orientamenti strategici. Ne era consapevole Guido Carli che dichiarava come richieste e decisioni di Mattioli fossero accordate e considerate favorevolmente "*intuitu personae*".

Nella crisi degli anni '70, alla carenza di capitale proprio e di spinta imprenditoriale del capitalismo nazionale corrisponde la dilatazione dell'area pubblica.
Carli lamenta la degenerazione politica e le difficoltà di valutazione degli istituti di credito; inoltre non di rado, nei casi di concessione di mutui di rilevante importo, l'emis-

51 M. De Cecco e G. Ferri, Le banche d'affari in Italia, Bologna, Il Mulino,1996. L. Segreto, Il caso Mediobanca, in La Banca, Annali 23, Einaudi, Cit., G. Piluso, Mediobanca tra regole e mercato, Milano, Egea, 2005.
52 G. Carli, Cit., p. 270.

sione dei pareri di conformità emessi dagli organi della programmazione finiva con il diventare condizione predominante rispetto alle aspettative di rientro del finanziamento.
Carli parla di "*discussioni tra me e Raffaele Mattioli sulla necessità o meno di garantire a tutti i costi la separatezza tra capitale industriale e istituti di credito. Mattioli non aveva cambiato idea rispetto alla sua esperienza degli anni '30 ed era convinto che fosse opportuno mantenere quel vincolo. Io cominciavo a propendere per l'idea che quel vincolo era diventato un utile schermo per consentire al mondo politico, e alla mano pubblica, di mettere le mani sul credito vale a dire sul sistema nervoso della economia del paese* [53].
Nell'arco degli anni '60, il finanziamento degli investimenti da parte delle imprese era effettuato aumentando il ricorso all'indebitamento nei confronti degli intermediari finanziari con effetti di accrescimento nella provvista di questi ultimi mediante la creazione di strumenti di credito liquidi o quasi liquidi.
Dal 1950 al 1970 il rapporto tra capitale di rischio e passività risulta disceso dal 47% al 38%. I volumi di autofinanziamento che nel corso degli anni '50 avevano coperto il 50% degli investimenti arrivavano a coprirne negli anni '70 meno del 20%.
Scrive Carli di fronte ai problemi dell'industria: "*non di un intervento dello Stato per questa o quell'area di crisi aveva bisogno il sistema produttivo italiano, ma di un nuovo ordinamento che consentisse di aprire una fase di sviluppo, quello sviluppo che si era bloccato, come indicava lucidamente Raffaele Mattioli, proprio perché aveva cozzato, contro ordinamenti arcaici contro una legislazione adatta all'economia di cinquant'anni anni fa. In quel tempo tutto sembrava allontanarci dalle regole del mercato..... Sul*

53 Ibidem, p. 325-326.

tema dei rapporti banca-industria, ricordo discussioni appassionanti nel mio studio in via Nazionale con Donato Menichella, con Raffaele Mattioli con Stefano Siglienti……. La posizione di Menichella e di Mattioli non mutò mai: era opportuno mantenere la separatezza tra capitale industriale e capitale bancario. Menichella, in particolare, derivava quella convinzione dalla sua esperienza giovanile di liquidatore della Banca Italiana di Sconto"[54].

7. Il tramonto

Dal 1968 le relazioni lasciano il tono di una rassegna generale della situazione economica del Paese per limitarsi a considerazioni di carattere strettamente tecnico. Mattioli fa osservare che le relazioni divengono da relazioni del presidente a relazioni del consiglio di amministrazione e Rodano attribuisce tale circostanza al fatto che Mattioli, abbassando il tono delle relazioni, voglia preparare la sua successione. È proprio dell'8 settembre 1968 una lettera a Petrilli nella quale il problema viene impostato.
La funzione dell'IRI e la piena autonomia delle banche rispetto al sistema politico entrano in una sorta di crisi di ritorno; lo stesso l'IRI va allontanandosi dall'autonomia tecnica nella scelte strategiche e gestionali.
L'anziano presidente della Banca Commerciale, a sostegno di una candidatura interna che stia al di fuori degli equilibri politici, scrive a Carli rivendicando la centralità del sistema creditizio, della Banca Commerciale e del suo operato all'interno del processo di sviluppo economico del Paese: "*Io mi allontanerò, non certo esacerbato per quanto mi riguarda, ma non senza trepidazione per la banca cui*

54 Ibidem, p. 367 e 377.

ho avuto modo, in mezzo secolo di lavoro, di rendere qualche non trascurabile servizio" [55].
Nell'ultima seduta della Comit egli dice: "*vi è stata distribuita per la votazione una scheda che come avrete notato non porta il mio nome. Non è cosa che possa sorprendere perché nel gruppo cui appartiene la Banca Commerciale Italiana vige una disposizione per la quale a settanta anni i presidenti se ne devono andare a casa. Io sono stato gratificato di un buon dieci per cento di abbuono perché ho 77 anni e già da alcuni anni avevo pregato il maggiore azionista di provvedere alla successione*" [56].
Il 22 aprile 1973, quarant'anni dopo la nascita dell'IRI, si consuma l'evento della successione di Mattioli con la decisione politica della chiamata di una presidenza esterna: quella del prof. Gaetano Stammati. Il 27 luglio dello stesso anno Mattioli muore circondato da sentimenti profondi di stima nel generale riconoscimento dell'importanza dell'opera da lui svolta nella banca, nello sviluppo economico e nella cultura italiana.
Mattioli esce di scena: egli è un uomo del suo tempo di cui è stato osservatore acuto ed attore costruttivo.
Il mondo della banca va mutando, mentre nell'area dell'intervento pubblico sbiadisce la capacità di autonoma determinazione degli indirizzi di natura imprenditoriale.
Saranno poi i tempi successivi a ridare alla banca un diverso ruolo istituzionale ed operativo

Nel 1987, nell'occasione del venticinquennale di servizio in Mediobanca di Maranghi, Cuccia gli trasferisce il dono di un tagliacarte donatogli da Mattioli e conclude:

55 G. Rodano, pp. 373-374.
56 G. Rodano, Cit., p. 376.

"… Lieto così di stabilire un legame tra un passato a lei e a me caro e il suo avvenire che è anche l'avvenire di Mediobanca per il nuovo quarto di secolo" [57].

A distanza di quasi quarant'anni dalla fine dell'esperienza professionale ed umana di Mattioli, ci si trova a interrogarsi sulle cause e gli effetti, ancora in corso, delle profonde trasformazioni avvenute nel lungo periodo.

L'opera di Mattioli è stata l'opera di un grande banchiere del suo tempo e la sua Banca Commerciale Italiana, dopo un quarto di secolo, è entrata nella composizione di un grande gruppo bancario. Il contributo di Mattioli resta nel tempo per l'apporto dato alla ripresa, al consolidamento della sua banca e del sistema bancario italiano, a servizio dello sviluppo economico e nella prospettiva dell'interesse generale. Il comune ricordo dei nostri giorni ne è un riconoscimento che vuole inserirsi nella storia del percorso compiuto dal sistema creditizio nell'unità nazionale.

57 S. Gerbi, Mattioli e Cuccia, Cit., p. 156 e 165.

ALBERTO COVA
Professore Emerito della Facoltà di Economia nell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

GIORDANO DELL'AMORE: UN PROFESSORE PRESTATO ALLA BANCA

1. La teoria guida l'azione

Il senso e le ragioni di una riflessione su Giordano Dell'Amore come banchiere tra i più importanti ed influenti della nuova Italia, almeno per gli anni che vanno dal 1952 al 1975 circa, sono stati implicitamente indicati da Ada Ferrari nella bella biografia pubblicata qualche anno fa, quando ha scritto che "Dell'Amore rappresenta, nelle luci e nelle ombre, l'anima guelfa della ricostruzione di Milano; l'altra anima è quella laica e coltissima di Raffaele Mattioli. I due incarnano con plasticità forse irripetibile (ogni tempo ha i banchieri che si merita …) tutto un modo di essere banchiere e di intendere il rapporto tra denaro e civiltà"[1].
È per questo che, in un programma di storia della banca in Italia, l'uno e l'altro sono stati considerati degni di speciale considerazione in quanto espressione di due diverse concezioni della banca e del suo ruolo nella realtà contemporanea. Tuttavia, come scrive ancora Ada Ferrari "a ben guardare, in fondo, alla grande distanza di mezzi e filosofie corrisponde identità di fini e di etiche: sono due *grands commis* che vivono nell'oro per pubblico mandato senza

1 A. Ferrari, *Giordano Dell'Amore. L'uomo e il banchiere*, Milano 1989, p. 48.

che la loro professionalità sia involgarita o sfiorata da quella carnale libidine di lucro pur così frequente invece nel piccolo cabotaggio finanziario […] Esemplari, entrambi, di un'aristocratica ascesi mondana che sarebbe piaciuta alla severa scuola ginevrina di Calvino"[2].

In realtà il confronto fra questi due grandi protagonisti della storia dell'Italia contemporanea non si esaurisce certamente nelle biografie esistenti. Per quanto concerne il banchiere milanese, basta considerare ciò che ha scritto Guido Carli quando, nell'evocare "una delle tante battaglie di allora, oggi dimenticate che ci vide opposti ai cattolici che guidavano le Casse di Risparmio, Giordano Dell'Amore in prima fila", afferma che "le armate bianche capitanate dal presidente della Cariplo propugnavano una visione amministrativa, dirigistica del credito [che] svuotava i singoli istituti di qualsiasi potere (o dovere) discrezionale nell'erogazione del credito dei fidi sulla base della valutario e di merito del credito"[3]. Si tratta, infatti, di una descrizione piuttosto sbrigativa e non condivisibile dell'idea di banca che il "condottiero di quelle armate" esprimeva. Una descrizione che richiede di essere rivista alla luce di nuove ricerche, giacché, anche sulla sola base delle poche fonti che fanno da sostegno a questo scritto, non pare proprio che la concezione del ruolo delle banche, casse di risparmio comprese, nell'Italia dei primi trent'anni del dopoguerra fosse quella che Carli ha criticato. Del resto il prof. Bianchi ha descritto molto bene e molto chiaramente la posizione di Dell'Amore rispetto alle politiche del credito, all'autonomia e alla responsabilità di accordarlo. Per il presidente, infatti, un banchiere doveva "essere in larga misura neutrale, solo ponendo in linea di priorità quei collocamenti di fondi che, razionalmente decisi, meglio

2 Ibid., pp. 48-49.

3 G. Carli (in collaborazione con Paolo Peluffo), *Cinquant'anni di vita italiana*, Bari 1003, p. 271.

rispondono al successo di quelle politiche. Qui sta il confine anche ad una politica qualitativa del credito; qui sta il confine alle agevolazioni creditizie. Lo studioso deve dibattere quelle politiche, ma non contraddire se stesso se, pur non condividendole, come banchiere non le ostacola, una volta che possa essere a lui concessa, in quest'ultima veste, la libertà di scegliere fra i clienti potenziali, concedendo credito solo a chi lo merita"[4].

Detto questo, sembra di qualche interesse rilevare che per Giordano Dell'Amore, come per altri autorevoli protagonisti della storia dell'Italia repubblicana – penso a Fanfani, Saraceno, Vanoni e, naturalmente, Einaudi – una robusta carriera accademica costituì la base per successivi impegni pubblici: Dell'Amore, nella posizione di vertice di quello che era sostanzialmente un ente economico di cui è difficile negare il carattere pubblico; Saraceno alla testa della Svimez; Fanfani, Vanoni ed Einaudi in un ruolo direttamente politico che va soltanto evocato tant'è universalmente conosciuto.

Una carriera accademica che nessuno, salvo Einaudi ovviamente, abbandonerà ma che non costituirà una sorta di orpello del quale ornarsi, ma una fonte alla quale attingere per svolgere al meglio le rispettive funzioni. Come ha scritto il prof. Bianchi, per Dell'Amore "il rigore della teoria serve da guida all'operare e non già la teoria va piegata per spiegare l'azione"[5].

Conservando la presidenza della Commissione centrale di beneficenza – che, come si sa, era sin dalle origini l'organo di governo della Cassa di Risparmio delle Provincie Lombarde – della scala accademica Dell'Amore salì tutti i gradini sino alla funzione di Rettore della sua università e

4 T. Bianchi, Dell'Amore: lo studioso, in "Ca' de Sass. Trimestrale della Cariplo Cassa di Risparmio delle Provincie Lombarde", dicembre 1980, p. 8.

5 Ibid., Cit., p. 7.

proprio negli anni più difficili della contestazione studentesca.
Non va poi dimenticato che Dell'Amore maturò, negli anni della seconda guerra mondiale, una brevissima stagione alla testa della Banca d'America e d'Italia come sequestratario dell'istituto e una un po' meno breve e, comunque importante, esperienza politico-amministrativa: dal 1946 al 1948 fu consigliere e dal 1948 al 1951 presidente della Deputazione provinciale di Milano per diventare capo dell'Amministrazione provinciale nel biennio 1951-1952.
L'esperienza a diversi livelli di responsabilità di un ente territoriale fu significativa e feconda perché gli consentì un accostamento diretto ai problemi di governo di una realtà di grande consistenza sotto diversi riguardi come la Provincia di Milano, circostanza non irrilevante per spiegare la sua politica di banchiere.
Fra le molte possibili dimostrazioni della fecondità di quell'esperienza si possono citare due fatti accaduti nel 1952. Entrambi avevano a che fare con gli anni trascorsi alla Provincia in un momento nel quale si stava operando la trasformazione di un ente territoriale diretta emanazione dello Stato a istituzione a partecipazione popolare della nuova Italia democratica.
Il primo fatto si identifica con una relazione al IV Congresso della Dc tenutosi a Roma nel novembre di quell'anno sul tema della pubblica amministrazione ed è rilevante ai nostri effetti perché il contenuto della relazione e il dibattito che ne seguì considerava la questione del "radicale e sistematico riordinamento [della] amministrazione centrale e periferica, anche in rapporto all'espansione dei compiti dello Stato in campo economico e sociale"[6] un passaggio importante per il "consolidamento di una sana democrazia", un tema che sarà evocato una prima volta da

6 Cfr. *Atti e documenti della democrazia cristiana 1943-1967*, a cura di A. Damilano, Roma 1968, pp. 583-584.

Fanfani nel 1947 e che sarà ripetuto parecchie volte da altri autorevolissimi membri del partito anche dopo il 1952.
Il secondo fatto riguarda direttamente la questione dell'organizzazione del credito. Più precisamente riguarda il ruolo di Dell'Amore, in quanto Presidente della Provincia, nel promuovere la creazione di uno dei più importanti istituti di credito regionali a medio termine: il Mediocredito lombardo e di cui si dirà.
Prima di entrare nel merito della storia di Dell'Amore "banchiere", occorre considerare un passaggio della sua formazione che si rivelerà fondamentale per il suo futuro di presidente della Cassa lombarda. Si tratta del periodo successivo al conseguimento della laurea nel 1923 che fu segnato dall'incontro con Gino Zappa.
Gli studi superiori di Dell'Amore si erano svolti nell'Università Bocconi e la tesi era stata elaborata sotto la guida di Gaetano Mosca, avendo come tema Jean Jacques Rousseau. Ma si era trattato di un accostamento alla scienza politica davvero occasionale e temporaneo. Infatti, la scelta di proseguire negli studi superiori lo portò, da subito, verso le discipline economico-aziendali alla scuola di uno dei maestri dell'università milanese, mentre un altro grande studioso, Costantino Bresciani Turroni, lo formò all'economia politica.
Gino Zappa non gli insegnò soltanto "l'economia aziendale", ma qualcosa di più. Nel 1961, scrivendo la presentazione dei tre volumi in memoria del Maestro dirà, infatti, che "Gino Zappa […] non è stato soltanto un uomo guidato da una tenace volontà volta instancabilmente ad attingere le più alte vette del sapere, noncurante dei diuturni sacrifici che richiede questo impervio cammino. Egli ha saputo anche conciliare la nobile e disinteressata dedizione alla scienza e alla scuola con la più intransigente austerità della vita privata, illuminata da un'abbagliante luce interiore. A tutti coloro che, con ammirazione, avevano la fortuna di avvicinarlo, egli largiva a profusione, con generosi traspor-

to, la ricchezza inestimabile del suo patrimonio intellettuale e spirituale, valorizzato da una solida e coerente erudizione, sempre plasmata e vivificata da un'innata attitudine alla raccolta meditazione"[7].

Come ha scritto Ada Ferrari, Dell'Amore trovò in Gino Zappa "l'uomo e lo studioso di antiche virtù e di principi tradizionali, coniugato negli anni della maturità a un cattolicesimo diligentemente ortodosso. Zappa […] è il punto di riferimento di un vasto tentativo in atto in Bocconi per recepire, tra gli anni Venti e Trenta, ragioni e istanze del cattolicesimo sociale pur senza fare di Toniolo e della *Rerum Novarum* un contraltare polemicamente opposto alla fisionomia dell'Ateneo"[8].

Credo che non si possano sottovalutare almeno due altre circostanze che hanno avuto a che fare con la sua formazione in generale e con la maturazione delle sue idee e, più precisamente, l'atteggiamento favorevole all'integrazione dell'Italia nella comunità degli Stati dell'Europa occidentale da una parte, e il modo di pensare l'economia e la banca dall'altra.

Sulla scelta europeista si potrebbe formulare l'ipotesi che essa abbia a che fare con la "grande depressione" del 1929, nel senso che Dell'Amore poté assistere a quell'evento e valutarlo sulla base degli studi condotti e delle esperienze professionali maturate in quasi dieci anni di attività. Era dunque nella condizione di coglierne la straordinaria importanza, gli effetti devastanti di carattere sociale ma anche per le conseguenze su una molteplicità di piani: politico innanzitutto, e poi economico e culturale. Penso al rapporto Stato-economia e alla diretta partecipazione del primo alle gestione delle imprese, industriali e non; penso alla precarietà dei rapporti economici internazionali e al

7 G. Dell'Amore, *Omaggio al Maestro*, in *Gino Zappa*, a cura di M.A. Romani, Milano 2008, p. 212

8 A. Ferrari, *Giordano Dell'Amore* Cit., p. 27.

prevalere assoluto delle politiche autarchiche; penso al ruolo della banca nel processo di sviluppo economico e alla maturazione di un'idea di sviluppo non circoscritto alla realtà economica: penso alla disoccupazione, ai fallimenti (o quasi fallimenti) di imprese grandi e piccole, banche comprese; moltiplicarsi dei regimi autoritari e alle dittature. Ma, ricordato che l'esperienza di Dell'Amore fu anche l'esperienza di altri grandi protagonisti della storia d'Italia del dopoguerra, suoi coetanei o quasi, appartenenti al mondo cattolico – e tra quelli più specificamente impegnati nella realtà economica e sociale, penso a Pella, Saraceno, Vanoni, Pastore – non è infondato pensare che quelle vicende gli insegnarono molto e, in qualche misura, incisero realmente sull'azione di amministratore pubblico prima e di banchiere poi, alla guida di una grandissima banca come la Cassa lombarda.

Circa la formazione di un pensiero sull'economia in generale, banche comprese, occorre fare riferimento ai rapporti non occasionali con l'Università Cattolica. Nell'ateneo di Padre Gemelli, Giordano Dell'Amore insegnò dal 1932 al 1941 quelle che una volta si chiamavano "Tecnica industriale", "commerciale", "bancaria", "professionale" e poi, dal 1942 al 1950, "Economia e politica agraria". Quelli erano gli anni centrali del rettorato del grande fondatore dell'Università; erano gli anni in cui si stavano sviluppando le personalità di Amintore Fanfani e Giuseppe Lazzati, più giovani di Dell'Amore di pochi anni, di Francesco Vito che di Dell'Amore era coetaneo.

E anche se la Ferrari ci chiarisce che i contatti con Fanfani, Lazzati, Vito non fecero sentire a Dell'Amore "la sirena della palingenesi evangelica nei termini in cui si prospetta nell'umanesimo cristiano degli anni '30 né il suo nome figura tra gli aderenti del gruppo Civitas Humana, nucleo della futura corrente dossettiana"[9], ci dice anche che

9 Ibid., p. 29.

Dell'Amore "pratica istintivamente un antropocentrismo (come primato della libera capacità umana di cambiare la realtà) che non può ammettere altri culti. E, in particolare, quello del mercato come entità sovrastante la possibilità individuale di imporre un saldo governo etico dei meccanismi dello scambio economico. In questo senso, Dell'Amore non è solo cattolico (e, in quanto tale, teologicamente antiliberista al di là dell'adesione tecnica all'idea liberale dell'economia), ma è, addirittura, nella geografia di quegli anni un cattolico di sinistra (anche se proprio da questo ambiente avrà le diffidenze più forti e ricambiate)"[10].

Molto del modo di concepire il ruolo di un istituto di credito nell'economia italiana del tempo e di agire di conseguenza, rimanda alle sue idee in tema di politica economica. Pare a me che tra gli altri grandi protagonisti della storia dell'Italia contemporanea citati e non, le posizioni di Dell'Amore rivelino una particolare assonanza con quelle di Giuseppe Pella. Al biellese lo avvicinava l'idea di un processo di sviluppo non affidato alle sole dinamiche di mercato e di un intervento, anche diretto, dello Stato nell'economia in una misura, però, strettamente necessaria a surrogare l'economia privata. Questa, centrata prevalentemente sulla dimensione medio-piccola delle imprese, doveva restare la base dell'intero sistema di produzione e scambio. Ma lo avvicinava a Pella anche il convincimento che la stabilità della moneta fosse il presupposto di ogni politica di sviluppo proprio perché, come Pella, riteneva che il risparmio fosse la fonte primaria della ricchezza del paese e che il livello degli investimenti dovesse trovare il suo limite nella consistenza di quello. Di qui la certezza che, solo nella stabilità monetaria, il risparmio volontario avrebbe assunto una dimensione adeguata alle esigenze del sistema

10 Ibid.

di produzione e scambio. E, infine, lo avvicinava a Pella la convinzione che, così come in agricoltura era sommamente necessario favorire la diffusione di imprese di produzione centrate sulla conduzione diretta dei fondi, di proprietà e no, com'era la famiglia dalla quale il ministro proveniva, così il modello della piccola e media impresa, già prevalente nel Paese, avrebbe dovuto ricevere la massima attenzione da parte della politica[11].
Alla metà degli anni Settanta, di fronte allo sconquasso che l'inflazione stava provocando sul mercato delle cartelle fondiarie, di cui si dirà, Dell'Amore ribadì il suo convincimento – che era stato anche di Pella e Malvestiti – circa le "precondizioni vitali" per una qualsiasi politica di sviluppo in condizioni di stabilità, fra le quali un rapporto di necessario equilibrio tra volume del risparmio, entità degli investimenti e livello della domanda e la massimizzazione del risparmio stesso.

2. Alla guida della Cassa di Risparmio delle Province Lombarde

Come si è detto, Dell'Amore iniziò la carriera di "banchiere" nel 1952, chiamato a sostituire Stefano Jacini, il primo presidente della Cassa di Risparmio lombarda nell'Italia post-fascista. All'esercizio della nuova funzione il professore giungeva con idee ben definite circa caratteri e ruolo di una banca nell'economia moderna, idee che si fondavano su una solida base di studi e di ricerche condotte direttamente. Dirà: "l'esercizio del credito deve essere fermamente guidato dal proposito di servire in primo luogo gli

11 Accenna ad alcune posizioni di Dell'Amore il prof. Bianchi nello scritto citato (T. Bianchi, *Dell'Amore: lo studioso* Cit., p. 7.

interessi collettivi ai quali va subordinata ogni altra preoccupazione. Senza dubbio ogni banca deve mantenere il proprio equilibrio finanziario e assicurare la copertura dei costi di gestione con una adeguata remunerazione dei capitali investiti. Ma pur tenendo conto di questa indeclinabile esigenza, occorre ispirare tutta la politica di raccolta e di impiego al dovere di concorrere al massimo grado ad accelerare lo sviluppo economico, assicurando nel contempo la più rigorosa stabilità monetaria"[12].

L'istituto che Dell'Amore ereditava era collocato al vertice delle banche e degli istituti di credito italiani per entità della raccolta e degli impieghi. La Cassa, infatti, non solo aveva esercitato la funzione di "banca centrale dello Stato di Milano" – secondo l'inarrivabile definizione di Antonio Confalonieri –, non solo aveva finanziato ampiamente sin dalla fondazione il settore immobiliare rurale e urbano, non solo aveva operato bene nel settore del credito agrario, ma aveva anche erogato somme importanti a sostegno delle iniziative delle comunità in campo culturale e assistenziale e, infine, aveva esercitato più di una volta la funzione di banca rifugio nei momenti di crisi. E gli archivi della Cassa conservano memoria dei giorni del disastro della Banca italiana di sconto nei quali un afflusso giornaliero dei depositi toccò un massimo giornaliero di 8 milioni di lire – precisamente il 1° gennaio 1921 – una cifra straordinariamente elevata se si pensa che in tutto il precedente 1920 di depositi l'istituto ne aveva raccolti per 25 milioni[13].

Nel 1952 gli sportelli erano 108, i depositi a risparmio – libero, vincolato e in conto corrente – ammontavano a 137 miliardi, i mutui fondiari a fine anno a 71,6 miliardi, gli

12 A. Ferrari, *Giordano Dell'Amore* Cit., pp. 50-51.

13 A. Cova, Il Novecento in A. Cova, A.M. Galli, *Finanza e sviluppo economico-sociale. La Cassa di Risparmio delle Provincie Lombarde dalla fondazione al 1940*, 4 voll., Bari-Milano, 1991, II, pp. 48 e 209.

impieghi nelle operazioni della sezione di credito agrario avevano raggiunto 33,6 miliardi di lire[14]. Però quando Dell'Amore prese il timone dell'azienda, i pochissimi anni trascorsi dalla fine della guerra non erano stati particolarmente brillanti. La crescita era stata modesta anche perché i servizi resi alla clientela non avevano seguito l'evoluzione dell'economia della quale erano palesi i segni di un profondo cambiamento in atto: l'accelerazione del processo di industrializzazione e di una crescente integrazione nella realtà internazionale e con i paesi dell'Europa occidentale di cui erano indicatori l'adesione al Fondo monetario internazionale, gli accordi internazionali di commercio e, soprattutto, la Comunità europea del carbone e dell'acciaio che proprio nel 1952 aveva cominciato ad operare.
Tutto ciò imponeva un deciso cambiamento di rotta. Se si voleva espandere l'attività dell'istituto occorreva innanzitutto arricchire il ventaglio degli impieghi, allargare la gamma dei servizi alla clientela, specie nella dimensione internazionale, senza peraltro abbandonare i settori che avevano contribuito a disegnare nel tempo la fisionomia e il carattere dell'istituto.

3. La Cassa negli anni del "miracolo economico"

E così la Cassa iniziò una nuova fase di sviluppo. Le dipendenze aumentarono di un centinaio di unità tra il 1952 e il 1972 e non solo in Lombardia[15]. I depositi a risparmio, liberi e vincolati, crescendo ad un tasso medio annuo del

14 R. Ferrara, *L'articolazione territoriale*, in *La Cassa di Risparmio delle Provincie Lombarde nel cinquantennio 1923-1972*, 4 voll., Milano 1973, I, Tab. 1, p. 71 e tab. 7, p. 76; G. Dell'Amore, *La gestione della Cassa di Risparmio*, in *La Cassa di Risparmio* Cit.,. I, pp. CVI e CVIII; P. Mottura, *I depositi a risparmio* in *La Cassa di Risparmio* Cit., I, pp. 374-375; A. Porteri, *Il credito agrario*, in *La Cassa di Risparmio* Cit., II, p. 1879.

15 R. Ferrara, *L'articolazione territoriale* Cit., p. 185.

9,73%, raggiunsero 1.123 miliardi, mentre quelli in conto corrente, assai più dinamici – aumentavano al tasso medio annuo del 22% – avevano raggiunto 1.286 miliardi di lire dai 44,6 che erano nel 1952, segno inequivocabile di un mutamento dei caratteri stessi dell'istituto[16]. Dal lato degli impieghi, i mutui in essere avevano raggiunto quasi 4.000 miliardi e sui 1.200 miliardi era attestato il valore dei titoli pubblici e dei prestiti a breve[17].

Il fatto è che il formidabile aumento del reddito netto annuo pro-capite da 200.000 a 1.200.000 lire tra il 1952 e il 1972, a malgrado della disomogenea distribuzione sul territorio, aveva aperto spazi sconosciuti nel passato a consumi che denotavano il benessere raggiunto da molti e l'andamento dei mutui urbani lo dimostrerà, come vedremo. L'andamento dei mutui urbani ne è testimonianza inequivocabile, come vedremo, così come sono testimonianza di un nuovo impegno per l'ampliamento dei servizi resi alle comunità dagli enti territoriali determinato dai grandi cambiamenti della distribuzione della popolazione sul territorio l'ammontare dei mutui erogati dalla "Opere pubbliche" che la Cassa aveva costituito proprio per lo svolgimento delle operazioni di finanziamento delle infrastrutture[18].

Gli anni Sessanta segnarono l'apice della vita professionale di Dell'Amore. Nel paese si erano verificati cambiamenti straordinari: un aumento consistente della popolazione; un grande spostamento della sua localizzazione sul territorio nazionale e una buona ripresa dell'emigrazione verso i paesi europei, soprattutto la Germania; una profonda trasformazione strutturale dell'economia segnata dalla crescita dei settori industriali e dei servizi e dalla contemporanea perdita di peso dell'agricoltura. Il tutto accompagnato da

16 P. Mottura, *I depositi a risparmio* Cit., tab. 1, p. 630 e tab. 3/d, p. 640.

17 M. Onado, *Il credito fondiario*, in *La Cassa di Risparmio* Cit., II Cit., p. 1615.

18 C. Demattè, *Il credito alle opere pubbliche* in *La Cassa di Risparmio* Cit., II, Cit., p. 1780.

una redistribuzione degli occupati tra i diversi settori di attività che evidenziò la continua e rilevante caduta degli "agricoli".
Forte l'incremento della ricchezza finanziaria delle famiglie e forte la diffusione dei titoli di credito: obbligazioni in primo luogo. Radicalmente modificata la configurazione del sistema bancario e rapido lo sviluppo degli "istituti speciali che hanno assicurato all'economia nazionale un'incessante espansione assoluta e relativa del credito a media e lunga scadenza […] l'incremento patologico dei depositi bancari che rappresentano ormai più del 75% del reddito nazionale" e la prevalenza dei depositi in conto corrente rispetto a quelli a risparmio[19].
La Cassa, dopo il 1952, aveva orientato le sue strategie di crescita al rafforzamento della raccolta attraverso nuovi strumenti e sull'estensione della "varietà degli investimenti a breve, a media e a lunga scadenza, finanziando aziende di ogni dimensione, pubbliche e private, di produzione e di erogazione appartenenti a tutti i settori economici". L'innovazione più significativa, scriveva Dell'Amore, "si è verificata nel campo delle cosiddette operazioni di credito ordinario concluse nelle molteplici forme tecniche che qualificano i prestiti a breve termine"[20].
Il fatto è, diceva Dell'Amore, che la via seguita era l'unica praticabile se si voleva raggiungere l'obiettivo di allargare la massa amministrata, renderla più elastica e svolgere una politica degli impieghi più capillare. Peraltro l'istituto continuava ad esercitare il credito a medio e lungo termine "né esso rinunciava al fine primigenio di incoraggiare e valorizzare il risparmio non solo fra le classi meno abbienti ma fra tutte le categorie sociali". La logica era chiara "finanziando una miriade di aziende di ogni specie operanti in tutta la

19 G. Dell'Amore, *Presentazione*, in *La Cassa di Risparmio* Cit., p. XXI.
20 G. Dell'Amore, *La gestione della Cassa* Cit., p. XXIX.

propria zona d'azione, la Cassa concorreva ad alimentare e a potenziare attività produttive locali di tutti i settori […] e ad espandere il reddito regionale che, in parte, riaffluiva ai suoi sportelli in veste di disponibilità pecuniarie destinate ad incrementare in via diretta e mediata, il risparmio collettivo"[21]. Nessuna preoccupazione che ciò determinasse una metamorfosi della Cassa che la portasse a configurarsi come una banca commerciale". Anzi del tutto positiva l'evoluzione dell'istituto se la prospettiva era di trasformarlo "in un'azienda di carattere composito, sistematicamente pronta a concedere prestiti di ogni specie combinati in rapporti mutevoli che dipendevano da fenomeni di tipo congiunturale e dagli incostanti fabbisogni di una clientela incessantemente differenziata"[22].

A partire dal 1961 l'istituto accentuò le operazioni di questa natura fuori dello spazio regionale come, in verità, aveva già fatto negli anni Trenta ma solo per il credito fondiario. Alimentando i prestiti a lungo termine con le cartelle fondiarie, sempre bene accette dai risparmiatori almeno sino agli sconquassi di metà anni Settanta, furono impegnati fuori della Lombardia circa 600 miliardi. Ma, rispetto al passato, l'agricoltura non era più il settore prevalente, giacché il processo di sviluppo in atto, per quanto caotico e circoscritto nello spazio, aveva comunque migliorato enormemente il reddito disponibile delle famiglie che non avevano esitato ad investire nell'acquisto della casa d'abitazione, in questo sostenuti da alcuni atti di politica economico-sociale di grandissima portata sostanziale e simbolica come il cosiddetto Piano Fanfani che, come si sa, cominciò a funzionare dopo il 1949.

Ugualmente confermata l'attenzione per il credito a breve-medio termine, erogato dalla sezione di credito agrario. Ma qui occorre sottolineare con forza due iniziative che, in

21 Ibid., p. XXX.

22 G. Dell'Amore, *Presentazione* Cit., p. XXX.

qualche modo, confermavano l'idea di Dell'Amore che la banca, in generale, e la "sua" banca in particolare, dovevano concorrere attivamente a sostenere se non a promuovere programmi di sviluppo.
La prima è il progetto di riforma del credito agrario che fu elaborato dal professore nel 1954 e presentato come un formale disegno di legge, ma che non ebbe gli esiti attesi perché incontrò ostacoli insuperabili. Non è possibile in questa sede discutere del contenuto del progetto, ma solo accennare al passaggio decisivo che lo caratterizzava e, al tempo stesso, ne costituiva il limite perché confliggeva apertamente con gli orientamenti di Donato Menichella.
Si trattava di creare un "Istituto nazionale di credito agrario", centro di tutto il sistema, che non avrebbe concesso finanziamenti diretti alle imprese bensì agli esistenti istituti di credito agrario attraverso l'emissione di obbligazioni o altri titoli della stessa natura. Secondo Dell'Amore, il nuovo istituto non solo avrebbe contribuito non poco a risolvere, attraverso un'appropriata azione di sensibilizzazione, il problema della storica ritrosia degli agricoltori a ricorrere al credito d'esercizio e di miglioramento per elevare la produttività generale delle imprese, ma, soprattutto, avrebbe operato un'azione di redistribuzione delle disponibilità di capitale a favore delle agricolture collocate là dove la modestia del reddito prodotto determinava un basso livello del risparmio.
Il progetto, come si è accennato, non ebbe seguito principalmente per il disaccordo totale con il Governatore. Ma questa non fu la ragione del suo fallimento[23]. L'opposizione di Menichella, infatti, non riguardava la nascita dell'Istituto sulla quale non aveva nulla da eccepire, almeno esplicita-

23 Cfr. in questo volume G. Conti, *Donato Menichella e il governo della moneta e del credito* in AA.VV., Tre protagonisti del Novecento: Menichella, Mattioli, Dell'Amore, quaderno n. 266 a cura dell'Associazione per lo Sviluppo degli Studi di Banca e Borsa, Milano 2012, pag. 39.

mente, ma un passaggio, a prima vista nemmeno centrale, del progetto. Si trattava, cioè, del fatto che, per garantire all'Istituto le risorse delle quali doveva necessariamente disporre per svolgere al meglio le sue funzioni, si proponeva di imporre alle banche di acquistare le obbligazioni emesse nel caso in cui le sottoscrizioni volontarie non avessero dato gli esiti sperati.
Menichella riteneva questa un'inaccettabile ingerenza e un altrettanto inaccettabile condizionamento dell'autonomia delle banche e degli istituti di credito, inaccettabile perché avrebbe annullato la responsabilità delle scelte del merito del credito da parte delle banche e avrebbe introdotto nel sistema stesso un concorrente della banca centrale non previsto dall'ordinamento, che avrebbe potuto incidere sulla struttura degli impieghi.
Argomentando sulla base del principio che non si poteva costringere tutti a dirottare coattivamente i capitali raccolti verso l'agricoltura dichiarando che "finché mi sarà dato di esprimere parola sarò contrario ad obbligare gli istituti di credito a dare una quota dei propri depositi per certi determinati fini di volta in volta indicati", Menichella aggiungeva di aspettarsi forti reazioni degli amministratori che non avrebbero potuto "non ribellarsi perché essi sono anche gelosi dell'autonomia delle loro decisioni, la quale autonomia fa sì che il credito lo debbono fare a chi vogliono, a chi credono, a chi merita e non a chi sia loro imposto dall'alto. Questo è il punto fondamentale che ci divide"[24].
Il linguaggio e il tono usati dal Governatore, in realtà, si spiegano anche con il fatto che, aprendo l'assemblea dell'Acri, Dell'Amore aveva inopinatamente criticato l'intera politica della Banca d'Italia e il Governatore non aveva

24 D. Menichella, *Discorso all'assemblea dell'Associazione fra le casse di risparmio italiane in Donato Menichella. Stabilità e sviluppo dell'economia italiana 1946-1960. Documenti e discorsi*, a cura di F. Cotula, C. O. Gelsomino, A. Gigliobianco, Bari 1997, pp. 595-596.

gradito. Nel suo intervento, Menichella, rivolgendosi direttamente ai rappresentanti delle Casse, con una levità di linguaggio che mascherava, ma non tanto, una grande irritazione, disse "oggi […] il vostro Presidente […] ha fatto il meritatissimo elogio del piano del ministro Vanoni, forse perché il ministro Vanoni gli era a destra, e a destra seggono sempre i buoni, senza nessun riferimento alla missione di tassatore che il ministro Vanoni ha avuto; così mi pare che verso la sinistra […] in cui è rappresentato il sistema bancario, mi pare che il vostro Presidente sia stato piuttosto cattivello, perché non gli andava bene né il sistema di organizzazione degli sportelli, né il sistema di organizzazione del credito in genere, né il volume del credito che va all'agricoltura, né i tassi di interesse che questo sistema adotta"[25]. Al Governatore pesava, in particolare, il rilievo di essere stato sostanzialmente inerte di fronte alla diminuzione in termini reali del credito erogato all'agricoltura. Un rilievo che riteneva infondato perché nasceva da un presupposto inesistente; Dell'Amore, infatti, l'aveva formulato partendo da dati errati come, abbastanza convincentemente, Menichella dimostrò.

E dimostrò anche che proprio l'Iccri, pur disponendo di abbondanti risorse depositate dalle casse stesse – 250 volte i depositi del 1938, ossia da 465 milioni del 1938 a 130 miliardi dl 1955 – non poteva certo essere annoverato tra gli istituti di credito più attenti alle esigenze dell'agricoltura vista la relativa esiguità dei capitali impiegati nel settore primario. Sicché prima di pretendere dalle altre componenti del sistema un apporto di risorse che ne avrebbe condizionato la politica degli impieghi, sarebbe stato opportuno che "la vostra tradizione di essere vicini all'agricoltura continui e si intensifichi, cancellando, permettetemi di dire, una minore vicinanza che si è verificata in questi anni"[26].

25 D. Menichella, *Discorso all'assemblea* Cit., p. 585.
26 Ibid., p. 599.

In realtà i motivi del dissidio erano forse ancora più profondi e rimandano alla visione che Dell'Amore aveva del ruolo del sistema bancario al quale abbiamo fatto riferimento, visione che metteva in discussione la concezione che il Governatore aveva della libertà economica. È questo un passaggio che si evince da una lettera di risposta di Menichella a Merzagora, allora Presidente del Senato, il quale gli aveva mandato uno scritto esprimente solidarietà al Governatore per quello che giudicava un attacco personale. Disse infatti Menichella: "Caro Merzagora ho la tua lettera di ieri e ti ringrazio vivamente per le parole premurose ed amichevoli che mi hai inviato. Fa molto piacere di sapere che nei momenti difficili non viene meno la cordialità, l'appoggio ed anche l'affetto delle persone che amano ancora la libertà nella vita economica. È in nome di essa che ho dovuto necessariamente prendere posizione"[27].

Del resto la citazione di Carli fatta nelle pagine precedenti e parecchi passaggi del volume dedicato ai cinquant'anni di vita italiana dimostrano come il gruppo di quelli che avversavano gli orientamenti in tema di politica del credito del presidente delle casse di risparmio italiane fosse se non nutritissimo, certamente ben rappresentato. Per tutti valga la posizione di Raffaele Mattioli, l'altro grande protagonista della storia del paese[28].

Dell'Amore era un uomo tenace e, soprattutto, sicuro delle proprie idee. Questo spiega perché la polemica con Menichella non lo fece recedere dall'intento di riformare il credito agrario. Così il disegno di legge oggetto della disputa fu riproposto nel 1961 e fatto circolare tra i soggetti interessati al provvedimento. Una grande confederazione sin

27 "Lettera al presidente del Senato" datata "Roma, 28 maggio 1955" in Donato Menichella. Stabilità e sviluppo Cit., p. 604.

28 Cfr. in questo volume S. La Francesca, *Raffaele Mattioli e la banca del suo tempo* in AA.VV., Tre protagonisti del Novecento: Menichella, Mattioli, Dell'Amore, quaderno n. 266 a cura dell'Associazione per lo Sviluppo degli Studi di Banca e Borsa, Milano 2012, pag. 72.

dacale come la Cisl ne condivise il contenuto e lo incorporò in un interessantissimo documento che, approvato dalConsiglio generale, restò tuttavia come memoria di una legge di riforma che avrebbe potuto essere fatta e non lo fu[29].
L'altra preoccupazione di Dell'Amore di favorire lo sviluppo dell'agricoltura con strumenti non esclusivamente economico-finanziari, si manifestò in quelli che, nel volume sui cinquant'anni della Cassa di risparmio lombarda, Antonio Porteri ha chiamato "le attività collaterali".
Qui si coglie la concreta trasposizione di idee in opere. Nel caso specifico la concezione della banca come istituzione sensibile ai problemi di fondo di un'economia della quale è una componente e, in definitiva, la funzione di una banca non mera dispensatrice di credito a domanda, ma in qualche misura attrice e protagonista dello sviluppo delle comunità.
Non parlo dell'attività tipica delle sezioni dedicate al credito fondiario e agrario, che restano sempre importanti, ma del proposito di dare vita ad attività collaterali a quelle di produzione e fortemente integrate con esse perché si trattava di operare per il miglioramento qualitativo dell'agricoltura e per trasformare un'attività vecchia di secoli in una componente moderna di una moderna economia.
Le attività erano esattamente cinque: "l'Ente nazionale delle sementi elette", fondato nel 1954; l'Ente lombardo per il potenziamento zootecnico e la bonifica sanitaria degli allevamenti bovini" del 1957; il "Mercato ortofrutticolo di Milano" del 1959, in collaborazione e con la partecipazione del Comune e della Camera di commercio; il "Centro lombardo per l'incremento della floro-orto-frutticoltura" del 1962 e "I magazzini generali fiduciari della Cassa di Risparmio"[30].

---

29 Cfr. A. Cova, *Una politica per l'agricoltura nell'Italia del "miracolo" economico", in Studi di storia economica e sociale in onore di Giovanni Zalin*, a cura di G. Gullino, P. Pecorari, G.M. Varanini, Sommacampagna 2011, pp. 113-138.
30 A. Porteri, *Il credito agrario* Cit., pp. 1957-1970.

Non è difficile cogliere il valore di queste iniziative. Esse toccavano gli ambiti della produzione e della commercializzazione di prodotti. Ma ricercare e sperimentare significava andare al cuore dei processi innovativi che riguardavano i prodotti e il modo di ottenerli e di elaborarli per tenere conto delle preferenze dei consumatori che non erano quelle del passato e formare personale tecnico significava trasformare un progetto in una realtà. Significava far fare, a un settore tradizionalmente resistente al cambiamento, parecchi passi avanti sulla via del miglioramento e della capacità di collocarsi allo stesso livello delle migliori agricolture europee in presenza di un crescente grado di integrazione.

Se si parla di queste "attività collaterali" e se si considerano la ricerca e la formazione, occorre non dimenticare che l'intero settore, le istituzioni, le politiche da un lato e, dall'altro, i comportamenti della proprietà e delle imprese avevano sempre avuto grandi difficoltà ad aprirsi alle innovazioni delle tecniche di produzione e di organizzazione d'impresa.

Pesavano vincoli dipendenti dalle strutture aziendali e ostacoli di carattere culturale legati ad un'antica sottovalutazione del peso della scienza applicata all'agricoltura. I tentativi fatti in passato avevano dato esiti significativi ma circoscritti e, sovente, l'istituzione di scuole agrarie per la sperimentazione e formazione tecnica e professionale si era realizzata nell'indifferenza dei più. Da questo punto di vista, il Centro di Minoprio, dedicato alle due funzioni accennate, coglieva nel segno perché era centrato su tre settori produttivi che presentavano, in un paese in cui la ricchezza delle famiglie stava crescendo sensibilmente, ampie possibilità di sviluppo.

Se si parla di magazzini e mercati, l'iniziativa della Cassa toccava, ancora una volta, un aspetto della sequenza produzione-consumo da sempre sottovalutato. Proprio in quegli anni, un eminente economista agrario come Corrado

Bonato aveva scritto che "gli imprenditori agrari […] spesso esauriscono la propria attività nell'azienda e ben difficilmente riescono a spaziare nel vasto campo economico dell'agricoltura"[31].

4. La nascita del Mediocredito regionale lombardo

Il dinamismo progettuale di Dell'Amore, stimolato dal convincimento che occorresse migliorare la capacità del sistema creditizio di rispondere alle esigenze di un'economia in trasformazione, spiega anche l'intervento che, come Presidente della Provincia, aveva fatto proprio nel 1952, affinché l'istituto che di lì a pochissimi giorni avrebbe presieduto, assumesse l'iniziativa di fondare un mediocredito regionale in Lombardia.
Si trattava di sviluppare una proposta che Pella, "il gran fautore della nuova normativa", avendo presente la sostanziale inadeguatezza dell'ordinamento esistente che, infatti, rendeva assai difficile l'accesso al credito alle imprese medie e piccole, industriali in primo luogo, ma non solo, aveva elaborato nel 1950[32].
Proprio i caratteri dell'organizzazione del credito stabiliti con i decreti del biennio 1936-1937, cioè la specializzazione e, quindi, la distinzione fra banche di credito ordinario la cui azione era circoscritta alle operazioni di raccolta e di impiego a breve termine, e gli istituti di credito, specializzati nei finanziamenti a medio e lungo termine, la dislocazione stessa degli sportelli, i depositi come forma preferenziale di investimento del risparmio, facevano intravedere scarsi risultati.

---

31 C. Bonato, *Aspetti di una politica dei prezzi in agricoltura*, in *Problemi di sviluppo* Cit., p. 109.

32 A. Locatelli, *Il credito per l'imprenditorialità diffusa. L'esperienza del Mediocredito regionale lombardo (1953-1991)*, Milano 2006, p. 12.

Di conseguenza un paio d'anni dopo, e precisamente nel luglio del 1952, era uscita un'altra legge intesa ad integrare l'esistente con istituti regionali di credito a medio termine, coordinati e collegati ad un istituto centrale che, attraverso l'emissione di proprie obbligazioni, avrebbe fornito ai mediocrediti regionali le risorse finanziarie di cui c'era bisogno, integrando la provvista che ciascuno di questi avrebbe cercato di organizzare.
Dell'Amore, che proprio in quell'anno era subentrato a Jacini mancato improvvisamente, era molto favorevole al provvedimento del 1952 e, contrariamente al predecessore, intendeva procedere senza indugi alla creazione del nuovo organismo. Il 2 marzo del 1953 fu stipulato l'atto costitutivo di un "Istituto di credito per il finanziamento a medio termine alle medie e piccole industrie della Lombardia", che sarà noto come "Mediocredito lombardo"[33].
Il fatto è che "Giordano Dell'Amore, proprio negli stessi anni, andava proponendosi come lo studioso e l'operatore più attento ai problemi finanziari di tutte le piccole e medie imprese, anche di quelle esterne all'ambito industriale, come erano per esempio quelle agricole"[34].
Alla fondazione dell'ente parteciparono 16 banche operanti nella regione e due compagnie di assicurazione. Il predominio della Cassa di risparmio lombarda emerge dal fatto che del fondo di dotazione di 550 milioni di lire, 325 erano conferiti dalla banca diretta da Dell'Amore.
Secondo lo statuto, il Mediocredito avrebbe concesso finanziamenti attraverso mutui, aperture di credito in conto corrente "accordate dagli enti partecipanti", sovvenzioni cambiarie, acquisto di obbligazioni sul mercato primario,

33 Cfr. l'atto costitutivo e lo statuto in S. Zaninelli, P. Cafaro, A. Locatelli, *La banca delle imprese. Storia del Mediocredito lombardo. 2. Fonti per la ricostruzione storica*, a cura di A. Locatelli, Bari 2003, pp. non numerate.

34 P. CAFARO, *Una rete per lo sviluppo: i mediocrediti regionali, in Storia d'Italia. Annali 23. La banca*, a cura di A. Cova, S. La Francesca, A. Moioli, C. Bermond, Torino 2008, Tab. 3, p. 850.

riporti, anticipazioni su titoli di Stato e su altri valori mobiliari[35].
Alle risorse da destinare ai prestiti l'istituto avrebbe provveduto attraverso l'emissione di obbligazioni e buoni fruttiferi al portatore e nominativi. Inoltre avrebbe potuto riscontare presso il Mediocredito centrale e soprattutto avrebbe potuto utilizzare le disponibilità degli istituti partecipanti.
Le connessioni del Mediocredito lombardo con il Mediocredito centrale e la Cassa di Risparmio furono particolarmente strette ed evidenti da subito. Nella relazione al primo bilancio dell'istituto, quello del 1953, era scritto che "alla sollecitudine di entrambi tali enti [ossia Mediocredito centrale e Cassa di Risparmio] è dovuta, in primo luogo, la conclusione di importanti operazioni finanziarie, quali l'assunzione a fermo di nostre obbligazioni e, presso la Cassa di Risparmio, l'utilizzazione temporanea di aperture di credito in conto corrente che già trovano riscontro nelle rispettive appostazioni del nostro bilancio", il che avveniva "utilizzando i mezzi pecuniari raccolti con i depositi"[36].
Il modello ebbe grande successo se si pensa che dai 18 enti fondatori si passò a 60 nel 1963 e a 94 nel 1973 comprese 7 società di assicurazione[37] e se si considera che nei primi dieci anni di vita i finanziamenti concessi alle imprese operanti in Lombardia ammontarono a 129 miliardi di lire[38].
Con la creazione dei mediocrediti regionali si realizzava quell'integrazione fra le banche di credito ordinarie e una nuova tipologia di istituti di credito ai quali si poteva attri-

35 La durata massima dei prestiti accordati era fissata in 10 anni per i mutui, 5 anni per le sovvenzioni; 3 anni per le aperture di credito.
36 "Bilancio al 31 dicembre 1953. Relazione del Consiglio di amministrazione" in *La banca delle imprese* Cit., p. 6.
37 A. Locatelli, *Il credito per l'imprenditorialità* Cit., pp. 199-202.
38 A. Locatelli, *Introduzione*, in S. Zaninelli, P. Cafaro, A. Locatelli, *La banca delle imprese* Cit., pp. XIII-XX; cfr. anche P. Cafaro, *Una rete per lo sviluppo* Cit., p. 854.

buire il carattere della specializzazione non perché fossero legati a determinati settori dell'economia, ma perché a ciascuno di essi era affidato il compito di prestare alle piccole e medie imprese i capitali essenzialmente destinati agli investimenti ma senza differenziazione alcuna a riguardo della produzione, soprattutto, senza limitazioni formali al settore industriale.

Da questo punto di vista, come per Centrobanca, i mediocrediti regionali rappresentavano una delle soluzioni di un problema, quello del credito industriale alle imprese medie e piccole, di cui vi era consapevolezza già al momento della riforma generale della metà degli anni Trenta, quando all'esuberanza della raccolta e alla capillarità della distribuzione degli sportelli delle banche di credito ordinario corrispondeva la scarsità dei capitali e la sostanziale centralizzazione dei punti di contatto tra istituti di finanziamento e imprese.

Era stato Mattioli in due rapporti presentati rispettivamente a Beneduce e ad Azzolini a segnalare le carenze dell'organizzazione. Condivideva la necessità della separazione tra credito a breve e credito industriale a medio termine, ma avvertiva che gli sembrava "un'illusione il ritenere di poter limitare le banche ordinarie al lavoro di movimento dei fondi. Anche intendendo questo movimento nella sua accezione più vasta, come la compensazione tipicamente bancaria delle risorse creditizie esistenti in tutto il paese mediante la loro distribuzione da regione a regione, da zone esuberanti a zone povere di capitali, esso è in Italia ancora ben poca cosa e non giustificherebbe né l'esistenza di così vasti organismi né, a rigore, la loro pluralità"[39]. Nel contempo il "timoniere" della Commerciale indicava come punto di massima debolezza del sistema l'assoluta inadeguatezza delle strutture dedicate al credito a medio termine, ossia

39 G. Rodano, *Il credito all'economia. Raffaele Mattioli alla Banca Commerciale Italiana*, Milano, 1983, p. 102.

Imi, Consorzio per sovvenzioni su valori industriali, Crediop, Icipu, Credito navale, l'Istituto di credito per il lavoro italiano all'estero. Massimamente inadeguata la funzione effettivamente svolta dall'Imi che "per la relativa inerzia dei suoi primi anni, per la mancanza di quella organizzazione periferica che anche il suo nuovo statuto prevede […] e soprattutto per la sua totale mancanza di contatti frequenti e regolari con le aziende bisognose di credito, non è abbastanza noto (o è noto come istituto di soccorso come alternativa del fallimento o della liquidazione) non è abbastanza popolare, non è abbastanza in "confidenza" con le aziende"[40].

5. Quale banca per quale sviluppo

Nell'anno della polemica con Menichella sul credito all'agricoltura, Dell'Amore pubblicò uno scritto di grande rilevanza per la storia personale del "banchiere" titolato *Le funzioni dei sistemi bancari nell'economia contemporanea*[41]; uno scritto al quale si può agganciare un secondo lavoro dedicato alle origini e alle funzioni della banca centrale in Italia[42].
Il punto di partenza delle sue riflessioni era la constatazione delle trasformazioni strutturali dell'economia che, avviatesi con lentezza nel primo Novecento, si erano intensificate, almeno in alcune aree, negli anni fra le due guerre e poi nel secondo dopoguerra si erano ulteriormente svilup-

40 Ibid., pp. 116-117.
41 G. Dell'Amore, *Le funzioni dei sistemi bancari nell'economia contemporanea*, in "Giornale degli economisti e Annali di economia", 1955, novembre-dicembre, pp. 7-36.
42 G. Dell'Amore, *Il processo di costituzione della banca centrale in Italia, in L'economia italiana dal 1861 al 1961*, Milano 1961, pp. 360-419. Si trattava di un volume pensato e coordinato dall'amico Fanfani per celebrare i cento anni dell'unità nazionale.

pate anche dal punto di vista territoriale pur conservando ampie zone di sottosviluppo.
Secondo Dell'Amore, la "guerra europea" e la "grande depressione", in particolare, avevano inciso pesantemente anche sul sistema del credito provocando un processo di concentrazione particolarmente accentuato. Erano cresciute le dimensioni degli istituti di tutte le tipologie; una legislazione speciale si era accompagnata all'intervento regolatore dello Stato; si era affermato un ordinamento del credito centrato sulla specializzazione, una linea di sviluppo questa, rispetto alla quale Dell'Amore manifestava una posizione ambivalente.
Da una parte guardava con interesse all'esperienza tedesca che aveva sancito la persistenza della cosiddetta "banca universale" rispetto alla quale pareva voler orientare anche la "sua" Cassa; dall'altra continuava a sostenere l'opportunità della specializzazione almeno per alcuni particolari settori dell'economia: le opere pubbliche e soprattutto l'agricoltura, rispetto alla quale la specializzazione era la condizione per "un'organizzazione creditizia altamente qualificata" in grado di garantire "approfondite valutazioni dell'opportunità dei vari investimenti e snelli controlli sull'effettiva destinazione dei capitali concessi a mutuo" [43].
Due sono i passaggi di questo scritto che meritano attenzione proprio perché specificamente legati alle idee di Dell'Amore circa il modo di essere di una banca. Il primo teso ad affermare la rilevanza del credito come promotore di progresso sociale perché favoriva il risparmio, garantendo ai risparmiatori da un lato la possibilità di farlo fruttare convenientemente e dall'altro la sua intangibilità. Di qui l'esaltazione del ruolo delle banche per il buon funzionamento di un mercato del credito come luogo d'incontro della domanda e dell'offerta di capitali. E poi perché la fun-

43 G. Dell'Amore, *Il credito agrario a una svolta*, Milano 1961, p. 6 (cito dall'estr.)

zione da esse esercitata attenuava il divario esistente a scala locale non solo fra domanda e offerta di capitali in generale, ma tra le esigenze di finanziamento delle imprese e le scelte dei risparmiatori in tema di forma di impiego dei loro capitali.

Il secondo passaggio, in verità assai forte, proclamava che una banca "non deve mai essere un'agnostica distributrice di credito, preoccupata soltanto di assicurare valide garanzie per i prestiti che concede […]. Ogni istituto di credito deve ispirare in primo luogo la propria politica degli impieghi al dovere di concorrere ad indirizzare il pubblico risparmio monetario verso gli investimenti più proficui per la collettività nazionale"[44]. Le tecniche di controllo del credito rendevano possibile tale orientamento. Tuttavia, questo era un risultato che non si poteva ottenere "in assenza di una meditata e preordinata coordinazione della politica degli investimenti dei vari istituti" [45]. È vero, sosteneva Dell'Amore, che ogni istituto di credito deve darsi una sua autonoma e radicale capacità di decidere nel merito delle singole operazioni, "ma appare sempre più dubbia la possibilità di realizzare la migliore ripartizione del credito sul piano nazionale, abbandonando del tutto alle singole banche isolatamente considerate, la scelta della politica degli investimenti" [46].

Non meraviglia allora constatare come Dell'Amore sostenesse la necessità di "realizzare la miglior ripartizione del credito sul piano nazionale" che implicava, per una grande banca come la Cassa di Risparmio lombarda, l'uscita dall'ambito locale, come già la Cassa aveva fatto con il credito fondiario, e l'allargamento dell'operatività in nome di quella distribuzione dei capitali da investire nelle aree caratterizzate da un basso livello del risparmio.

---

44 G. Dell'Amore, Le funzioni dei sistemi bancari Cit., p. 30.

45 Ibid.

46 Ibid.

Dell'Amore metteva in discussione l'opportunità dell'esistenza di banche che operavano nel ristretto ambito del comune e perfino della regione, perché tutto ciò non consentiva il movimento dei fondi ostacolava la concorrenza fra gli istituti e, di conseguenza, le possibilità di ridurre i tassi di interesse.

Qualche tempo dopo, trattando della formazione della banca centrale in Italia dirà "è giunto il momento di riconoscere che questa varietà [dei tipi di banca] è un'anacronistica sopravvivenza di condizioni tecniche, economiche e politiche tramontate e che occorre una saggia opera di consolidamento ispirata alla necessità di rivedere le attuali barriere geografiche interne, onde togliere le briglie all'attività degli istituti più efficienti e meglio distribuire gli investimenti bancari nel territorio nazionale con una più armoniosa diffusione degli sportelli. Soltanto così sarà anche possibile rafforzare gli istituti di più vaste dimensioni in grado di irradiare la penetrazione commerciale italiana nei più vasti mercati internazionali dischiusi dall'integrazione europea e dall'intensificazione dei rapporti mercantili e finanziari fra tutti i continenti. E soltanto così potranno ridursi gli elevati scarti ora esistenti tra i saggi attivi e passivi dovuti all'eccessiva onerosità dei costi amministrativi bancari che offrono limitato stimolo all'accumulazione del risparmio mobiliare, rendendo eccessivamente oneroso il ricorso al credito in una fase in cui occorre dilatare gli investimenti e soprattutto quelli che comportano immobilizzi tecnici e finanziari"[47].

Non di meno, la fissazione di confini entro i quali una banca poteva agire aveva una sua giustificazione, ma quei confini presentavano pur sempre il supremo limite di dare vita "a rapporti quantitativi obbligati tra la massa dei depo-

47 G. Dell'Amore, *Il processo di costituzione Cit.,* p. 417

siti disponibili in determinate zone e il volume degli investimenti bancari che ivi si effettuano"[48].
Una soluzione possibile del problema Dell'Amore l'intravedeva nel coordinamento dell'azione dei singoli istituti che permettesse di realizzare il massimo di profittabilità degli impieghi a parità di raccolta. Un'azione di coordinamento che aveva il nome di "partecipazione", che significava coinvolgere "i più qualificati esponenti degli stessi istituti di credito" nella formazione e nel "funzionamento degli organi chiamati ad attuare la coordinazione nazionale"[49].
Tutto questo esprime sinteticamente la posizione di Giordano Dell'Amore in ordine al ruolo delle banche nell'economia italiana di quel periodo, una posizione che merita attenzione perché smantella almeno in parte la base sulla quale si fondava l'aspro giudizio di Guido Carli citato in precedenza. Più precisamente la smantella nella parte che l'autorevole personaggio aveva dedicato alla questione dell'autonomia di decisione di quelli che gestivano gli istituti.
Per Dell'Amore, infatti, quell'autonomia non era in gioco perché egli non intendeva affatto accettare un atteggiamento di supina dipendenza da orientamenti esterni da qualunque autorità emanassero. Egli parlava di scelte di politica creditizia liberamente definite e assoggettate solamente al vincolo, anche questo liberamente accettato dagli istituti, di riconoscersi in un comune proposito di contribuire a realizzare un disegno di sviluppo intenso ma anche equilibrato dal punto di vista territoriale e infrasettoriale.
È anche alla luce di questo che si capisce l'apparente paradosso del presidente di una banca inestricabilmente legata al territorio che manifesta grande perplessità circa il ruolo

48 G. Dell'Amore, *Le funzioni dei sistemi bancari* Cit., p. 31.
49 Ibid., p. 35.

delle banche locali. In realtà nulla di tutto questo, perché la critica si rivolgeva alla dimensione inadeguata di molte di esse e ai limiti oggettivi della loro azione a motivo di un rapporto squilibrato fra capitali disponibili e capitali necessari.
Un corollario, se così si può dire, dell'idea che una banca non potesse essere una mera erogatrice di credito, ma che dovesse essere disposta ad assecondare un disegno di sviluppo è dato dall'impegno a favore dei paesi in via di sviluppo. Lo stimolo, in verità, proveniva dal Congresso mondiale delle casse di risparmio tenutosi a Minneapolis nel 1956, da dove era uscito un programma di divulgazione del modello nei paesi del cosiddetto "terzo mondo" come strumento di autopromozione. Un programma che Dell'Amore decise di realizzare dedicando le risorse e l'esperienza della Cassa lombarda a partire dal 1967 con la fondazione di un istituto di formazione del personale bancario ai livelli medio-alti e con il sostegno diretto recato alla fondazione di casse di risparmio in quattro paesi africani: Somalia, Sudan, Ghana, Etiopia.
Si è detto che ad integrare le notazioni di Dell'Amore circa il modo di esercitare la funzione creditizia concorre lo scritto del 1961 sulla banca centrale. Va detto subito che, viste le idee sopra enunciate, sarebbe stato difficilissimo cogliere in lui qualche dubbio sulla "necessità" dell'esistenza di una "banca centrale", come invece, non gli operatori ma qualche autorevole economista e non solo del secolo XIX affermava[50].
Necessaria era innanzitutto la funzione della "vigilanza" proprio nella misura in cui il sistema era diventato assai complesso, il biglietto e la moneta bancaria avevano reso non facilmente governabile la circolazione, si era afferma-

50 C. Goodhart, *L'evoluzione delle banche centrali*, Milano 1989, p. 5.

ta la moneta manovrata e gli aggiustamenti automatici non funzionavano più perché il *gold standard* era stato abbandonato.
In secondo luogo, era necessaria la funzione di "prestatore di ultima istanza" perché era necessario "garantire l'equilibrio monetario di tutto il sistema bancario e delle singole aziende che lo componevano"[51]. Ma Dell'Amore riconosceva alla banca centrale anche l'esercizio di una funzione specificamente economica, quando la pensava orientata ad "accrescere il proprio contributo a tale sviluppo migliorando l'attitudine del sistema bancario a sopportare un elevato grado di immobilizzazione, conciliandolo con soddisfacenti condizioni di liquidità collegate in parte agli indirizzi seguiti dalla banca medesima nell'esercizio della propria attività creditizia diretta e indiretta"[52]. E riconosceva anche l'incidenza delle operazioni del Tesoro sul livello di liquidità del sistema in ragione dell'elevatezza della spesa pubblica e aveva piena consapevolezza che il grandissimo sviluppo della moneta "scritturale", come diceva, finiva col rendere molto più complesso rispetto al passato il controllo e la regolazione della circolazione.
L'azione di coordinamento del sistema del credito attribuita alla banca centrale gli appariva tanto più necessaria in quanto la situazione italiana non solo era caratterizzata da un troppo esteso universo di piccole banche complessivamente inadatte ad operare in un'economia sempre più complessa, sempre più internazionalizzata e sempre più integrata, ma era anche un'organizzazione nella quale aveva una rilevanza davvero notevole il risparmio postale. Risparmio popolare per eccellenza, ma anche risparmio troppo ben remunerato che chiamava in causa l'attività della collegata Cassa Depositi e Prestiti la quale, "a mezzo

51 G. Dell'Amore, *Il processo di costituzione* p. 412.
52 Ibid.

degli uffici postali raccoglie una parte notevole del risparmio mobiliare nazionale seguendo criteri di impiego praticamente sottratti alla competenza del massimo organo interministeriale che sopraintende alla politica monetaria e creditizia"[53].

6. Verso la crisi di sistema

Nel 1972 il presidente decise di celebrare i cinquant'anni di vita della Cassa trascorsi dal 1923 al 1972, ma non immaginava nemmeno lontanamente di essere alla vigilia di un periodo di grandi difficoltà anche personali. I dati di estrema sintesi di quel periodo sono espressi dalla tabella sottostante:

Raccolta	**1952**		**1972**		**Incremento 1972/1952**
	Ass.	%	Ass.	%	
Depositi	137	62,0%	2.409	33,8%	17 volte
Titoli	16	7,2%	2.872	40,5%	180 volte
Creditori diversi	68	30,8%	1.830	25,7%	26 volte
Totale	221	100,0%	7.111	100,0%	32 volte
Capitale proprio		4		198	50 volte
Impieghi	Ass	%	Ass	%	
Contanti	20	8,9%	722	9,9%	36 volte
Titoli pubblici	61,6	27,3%	1.203	16.5%	20 volte
Compartecipazioni	0,3	0,1%	35	0,4%	117 volte
Prestiti a breve	62,6	27,8%	1.226	16,8%	19 volte
Prestiti a medio	9,2	4,1%	146	2,0%	16 volte
Mutui	71,6	31,8%	3.977	54,4%	55 volte
Totale	**225,3**	**100,0%**	**7.309**	**100,0%**	

Fonte: G. DELL'AMORE, *La gestione della Cassa* cit., tabb. 1 e 2, p. CVI.

Dal lato della raccolta, la modificazione sostanziale era stata la drastica riduzione, almeno in termini relativi, dei depositi di tutte le categorie che da sempre avevano costituito la componente primaria del passivo. Se, infatti, si erano moltiplicati per 17 (in valore assoluto e a moneta cor-

53 Ibid., p. 417.

rente) in rapporto alle altre forme di raccolta la quota sul totale era quasi dimezzata. Ai depositi infatti si erano sostituiti i capitali investiti in titoli di credito della banca che derivavano dallo sviluppo del credito fondiario.
Forse un po' meno radicale la struttura dell'attivo. Ma qui gioca soprattutto la genericità della classificazione, anche se resta vero che la Cassa aveva accentuato i finanziamenti a lungo termine. I mutui, infatti, avevano raggiunto i 4.000 miliardi circa a fronte di poco più di 1,2 miliardi dei prestiti breve e di un centinaio e mezzo di milioni in prestiti a medio termine – ma qui giocava evidentemente l'attività del collegato Mediocredito lombardo. Però disaggregando i dati dei mutui si vede il drastico spostamento da quelli diretti all'agricoltura rispetto ai mutui cosiddetti urbani e a quelli destinati alle opere pubbliche che dal 1958 venivano gestiti da una sezione appositamente costituita. Per quanto concerne il credito fondiario, in particolare, il numero dei mutui concessi e la consistenza delle stipulazioni furono davvero straordinari: 4.235 nel 1952, 217.098 nel 1972, con uno spostamento altrettanto straordinario della dislocazione delle opere che i mutui finanziavano, nel senso che quelli rurali avevano imboccato la via del declino irreversibile (dal 5,5% del totale nel 1952 allo 0,5% nel 1972 dopo avere toccato il minimo dello 0,1% nel 1965)[54]. Si trattò, anche in questo caso, di una fortissima espansione: dai 351 mutui stipulati nel periodo 1947-1951 per 7,3 miliardi di lire correnti, si passò ai 1.551 degli anni 1952-1957 per 44,2 miliardi e ai 2.855 mutui dell'ultimo periodo (1958-1972) per un valore di 165 miliardi[55]. Ma, come si è detto, anche il credito agrario aumentò di consistenza: 12,4 miliardi nel 1952, 73 nel 1965 a 155 nel 1972, solo che, per questo tipo di prestiti, la novità fu l'apporto di capitali da

54 M. Onado, *Il credito fondiario* Cit., p. 1615.
55 C. Demattè, *Il credito alle opere pubbliche* Cit., p. 1780.

parte dello Stato che, infatti, aumentò, rispetto al complesso delle stipulazioni, dal 13% del 1952 al 28,3% del 1972[56].
Subito dopo la pubblicazione, nel 1973, dei quattro volumi qui citati che, molto analiticamente descrivevano i risultati dell'attività della Cassa durante i tre quarti o poco più della presidenza Dell'Amore, molti eventi di carattere interno e internazionale incisero profondamente sulla vita dell'istituto e prepararono i mutamenti radicali dell'ultima parte del secolo dell'intero sistema del credito.
La lunga fase di sviluppo, intenso ed equilibrato quanto a prezzi, cambi e commercio estero, attraversata dall'Italia e da molti altri paesi europei ed extra europei, si chiuse agli inizi degli anni Settanta. Le vicende della politica internazionale, in particolare, giocarono un ruolo fondamentale nel determinare la fine di un periodo molto positivo e i conflitti sociali ne costituirono la manifestazione più diffusa e clamorosa.
Si stavano modificando le gerarchie economiche europee e mondiali, con la Germania e il Giappone proiettati al vertice della graduatoria dei paesi ricchi. Stava per essere sconvolto il sistema monetario internazionale con la crisi del dollaro. I paesi produttori di petrolio ne innalzavano di molto e rapidamente i prezzi, trascinando al rialzo quelli delle materie prime e rompendo un equilibrio di decenni. Si scatenò un'inflazione forte e, almeno per l'Italia, di non breve durata.
Nel Paese, l'intenso ma caotico sviluppo degli anni Sessanta, non accompagnato da adeguate politiche di riforma strutturale specie nel settore dei servizi, credito e finanza compresi ma pubblica amministrazione in testa, accentuò le difficoltà di uscita dalla crisi, sia per la marcata irrazionalità dei comportamenti dei soggetti collettivi lontani dal capire a fondo il significato delle trasformazioni econo-

56 A. Porteri, *Il credito agrario* Cit., p. 1879.

mico-sociali in atto, sia per la scarsa capacità della classe politica di dare alle trasformazioni stesse risposte adeguate in termini di politiche sociali ed economiche. La deriva terroristica, poi, contribuì non poco a rendere tremendamente difficile il ritorno alla normalità.

Il fatto è che l'Italia si trovava culturalmente impreparata a fronteggiare in termini di riforme il nuovo che stava irrompendo, dove l'avverbio significa ciò che Mario Romani scriveva nel 1974: "da qualche anno a questa parte, essendo stato anche il nostro paese investito, quasi suo malgrado, anche al di là della sua stessa volontà, da questi grandi processi di trasformazione industriale e di crescita, noi ci troviamo a viverli nella peggiore delle condizioni; nella condizione, cioè, di quelli che, lungi dall'averli desiderati, sognati o creati con le loro mani, se li sono visti, per una specie di ineluttabilità, venire incontro senza averli previsti"[57].

Le ricadute in termini di cambiamenti di struttura conseguenti all'ampliarsi a dimensione planetaria delle relazioni economiche internazionali furono profondissime. La formidabile crescita della componente finanziaria dell'economia, la sua dimensione planetaria accompagnata, però, dalla quasi totale mancanza di strumenti di controllo dei movimenti di capitale, essendo quelli precedentemente utilizzati del tutto inadeguati a fronteggiare la nuova situazione, di tutti quei cambiamenti fu, forse, il più rilevante in assoluto e non, o non soltanto, per la grande rilevanza dei capitali in gioco. Una spinta notevole a far evolvere l'economia mondiale nel senso indicato venne anche dal vertiginoso e rapido aumento della spesa pubblica e dei debiti pubblici. Per l'Italia, la percentuale del debito stesso rispet-

57 M. Romani, *Il sindacalismo italiano ad una scelta*, in S. Zaninelli (a cura di), ID. *Il risorgimento sindacale in Italia. Scritti e discorsi 1951-1975*, Angeli, Milano 1988, p. 292.

to al Pil passò dal 58% del 1980 al 124% del 1994 per stabilizzarsi poi a questo livello con poche oscillazioni[58].
Un paese, come l'Italia, che aveva letteralmente sprecato un periodo di intenso sviluppo durato almeno una quindicina di anni senza riformare quello che avrebbe dovuto essere riformato, per quanto concerne in particolare la finanza e il credito non aveva nemmeno tentato di elaborare una politica di rinnovamento degli ordinamenti e dell'organizzazione stessa del sistema bancario e finanziario, strumenti operativi compresi.
D'altra parte, già alla fine degli anni Sessanta, la lunga fase di sviluppo, mentre aveva mutato livello e distribuzione del reddito, non aveva modificato sostanzialmente i comportamenti dei risparmiatori e delle imprese. Come osserva Ferruccio Bresolin, le risorse delle famiglie erano affluite alle banche e le imprese erano finanziariamente bancodipendenti, l'intermediazione essendo il carattere dominante del sistema e marginale l'accostamento diretto al mercato dei capitali[59].
Limitando l'osservazione ai fatti di quegli anni che qui interessano, si può partire dalla constatazione della drastica riduzione dell'autofinanziamento (dal 50% al 20% in una ventina d'anni)[60], conseguenza del fatto che tra il 1952 e il 1971 la quota di reddito da "capitale-impresa" sul Pil interno si era ridotta, per il settore industriale, dal 23,6% all'11,8%, per precipitare nel comparto manifatturiero dal 19,4% al 4,9%[61].

---

58 P. Ciocca, *La nuova finanza in Italia. Una difficile metamorfosi (1980-2000)*, Bollati Boringhieri, Torino 2000, p. 16.

59 F. Bresolin, *Le banche popolari nell'Italia repubblicana*, in P. Pecorari (a cura di), *Le banche popolari nella storia d'Italia. Atti della quinta giornata di studio "Luigi Luzzatti" per la Storia dell'Italia contemporanea* (Venezia, 7 novembre 1997, Venezia 1999, p. 137.

60 F. Bresolin, *Le banche popolari* Cit., p. 139.

61 Ibid,, p. 138 e G. De Meo, *Sintesi statistica di un ventennio di vita economica italiana (1952-1971)*, in "Annali di statistica", anno 102, Vol. 27, Roma 1973, Tav. 30, p. 150.

Il fatto è che, parallelamente, "il sistema di intermediazione creditizia nato sulla base della legge del 1936 per coprire con istituzioni diverse fabbisogni di credito diversi" mostrava tutti i suoi limiti. A fronte di esigenze nuove e diversificate di finanziamento, infatti, corrispondeva un risparmio indirizzato prevalentemente alle banche e, come sempre, assai poco attratto dalle Borse in ragione di un assetto di queste chiaramente inadeguato alle necessità e di politiche fiscali che di fatto ostacolavano l'accesso diretto al mercato mobiliare[62].

Rispetto alla domanda da parte delle imprese di risorse da investire per migliorare le produzioni e abbassare i prezzi, avendo a che fare con mercati dominati da una forte concorrenza, un ruolo fondamentale fu giocato anche dal primitivismo delle relazioni industriali, ispirate al principio del conflitto permanente e senza regole piuttosto che della cooperazione, con la parte della Cisl favorevole al superamento di una logica di quel tipo quasi totalmente emarginata.

Da una parte le politiche salariali furono private di quel tanto di flessibilità necessaria a permettere alle imprese di superare situazioni di criticità senza prosciugare totalmente una fonte di finanziamento degli investimenti, quella interna, ora come non mai, indispensabile se si voleva innovare e, quindi, migliorare la competitività delle imprese e anticipare così l'uscita dalla crisi. Dall'altra parte, lo stato di conflitto quasi permanente nei luoghi del lavoro, non solo fra imprese e lavoratori ma anche fra i lavoratori stessi ai diversi livelli di responsabilità, non agevolò la risposta alle sfide di mercati sempre più integrati.

Aggiungasi che le imprese italiane erano in prevalenza di piccole e medie dimensioni e che le micro imprese artigianali costituivano un segmento non irrilevante dell'apparato.

62 F. Bresolin, *Le banche popolari* Cit., p. 139.

Così, ad un basso livello di capitale fisso e d'esercizio, si associava una marcata preferenza per l'indebitamento verso le banche determinato, non tanto o non soltanto, dalle difficoltà formali e sostanziali di accedere al mercato dei capitali, quanto dalla volontà degli imprenditori di conservare il controllo esclusivo e totale delle loro imprese. E questa caratteristica non fu mai presa in seria considerazione sicché non vi fu alcuna attenzione per la ricerca di soluzioni che garantissero la disponibilità dei capitali senza mettere in gioco l'autonomia e l'indipendenza dell'imprenditore-proprietario.
Vi è stato chi ha sottolineato l'associazione tra la perenne marginalità del mercato come strumento di raccolta dei capitali a partecipazione e l'espansione dell'indebitamento a medio e lungo termine come fonte di copertura dei bisogni finanziari delle imprese[63]. Essendo questa la realtà, il risultato fu che, alla fine degli anni Settanta, nelle grandi imprese l'incidenza degli oneri finanziari superava il 50% delle poste passive di bilancio, ossia più "di quanto è destinato all'azienda stessa"[64].
Tuttavia occorre dare il peso che merita anche ad un'altra storica caratteristica, più culturale che economica, capace di influire non poco sui percorsi seguiti dal risparmio per trasformarsi in investimenti: ossia l'esistenza di una gran massa di risparmiatori - crescente nella misura in cui cresceva il reddito pro-capite e, dunque, familiare - che continuava a preferire la sicurezza degli impieghi al livello di remunerazione degli stessi. Tanto più occorre dare rilievo a questa caratteristica in quanto la ricchezza delle famiglie italiane era in forte aumento (tra il 1970 e il 1982, da 62 a 467 mila miliardi di lire), mentre la composizione era, sì, variata considerevolmente ma nel segno della continuità,

63 P. Ciocca, *La nuova finanza in Italia* Cit., p. 21.
64 F. Giordano, *Storia del sistema bancario italiano*, Donzelli, Roma 2007, p. 116.

con i depositi saliti dal 34,8% al 48%; i titoli a breve da zero al 13,4% a fronte di una discesa delle azioni dal 9,4% al 6,1% e dei titoli a reddito fisso dal 17,9 al 9,4%[65].
Conseguenza di tutto ciò fu l'accentuarsi di uno dei tratti più caratteristici – e meno positivi – del modo di funzionare del sistema finanziario italiano, ossia la già richiamata, forte consistenza dell'intermediazione bancaria semplice e doppia e la sua centralità nei processi di finanziamento delle imprese. Doppia perché derivata dall'altra caratteristica dell'organizzazione del credito: l'esistenza di istituti di credito speciale.
Così alle imprese i flussi finanziari pervenivano dal circuito risparmiatori-banche-istituti di credito speciale-imprese – e, secondo Ciocca, i flussi dalle banche agli istituti di credito speciale sarebbero passati dal 35% della provvista di questi ultimi del decennio 1962-1972 al 75% degli anni 1973-1979[66] – con un mercato finanziario in permanente letargo perché il "modello" interessava innanzitutto le banche, era gradito ai risparmiatori, non preoccupava più di tanto le imprese e alla classe politica sfuggiva totalmente la necessità di rinnovare assetto e modi di operare del sistema bancario-finanziario se si voleva che le imprese non rinunciassero agli investimenti, condizione necessaria per elevare la competitività delle imprese stesse in un contesto di crescente concorrenza.
Gli sconvolgimenti provocati dagli eventi interni e internazionali di quegli anni non furono limitati all'Italia, ma coinvolsero altri grandi paesi, Stati Uniti in testa[67]. L'inflazione, che gli automatismi e l'incapacità della classe politica e di

65 S. La Francesca, *Il sistema bancario italiano: dalla crisi del 1929 alla fine del Novecento*, in G. Conti, A. Cova, S. La Francesca, *Lezioni sulla formazione del sistema bancario italiano. Testi delle relazioni tenute nel ciclo di conferenze sulla Storia della banca*, Assbb, Milano 2010, pp. 134-136 e 140.
66 P. Ciocca, *La nuova finanza in Italia* Cit., p. 15.
67 F. Giordano, *Storia del sistema bancario* Cit., p. 132.

governo prolungarono nel tempo, produsse i suoi effetti devastanti in un paese sostanzialmente debole come l'Italia, effetti che interessarono in modo particolarmente concentrato il settore pubblico, dalle imprese alla finanza.
Lo smantellamento delle difese erette a tutela della stabilità della moneta ebbe come manifestazione più evidente e come causa del protrarsi dell'inflazione, il fatto che negli anni 1970-1976 il 76% dei deficit del bilancio dello Stato furono finanziati con la stampa dei biglietti.
La congiuntura negativa di quegli anni finì con il colpire l'industria, specialmente quella pubblica, ossia un segmento dell'apparato produttivo prevalentemente formato da grandi imprese operanti in settori strategici e, per questo, indispensabili integratrici di un sistema fin troppo dominato dalle piccole e piccolissime imprese. Ma la ragione sostanziale della crisi del sistema delle imprese statali va vista, qualità del management a parte, nella sciagurata idea di trasformarle in strumenti di lotta contro la disoccupazione e, poiché questo obiettivo improprio aveva come risultato non la produzione di ricchezza ma la distruzione della stessa, ne venne che il potere politico, controllando il sistema del credito e possedendo direttamente la parte prevalente degli istituti di credito e un gruppo non irrilevante di banche, disponeva degli strumenti per dirottare verso le imprese a partecipazione statale le risorse destinate a svanire senza recare vantaggi alla comunità nazionale[68].
Perciò la crisi del settore pubblico dell'economia di produzione e specialmente dell'Iri si ripercosse direttamente sugli istituti di credito speciale che, proprio in ragione della loro "specialità", non erano stati in grado di adottare un'adeguata politica di diversificazione dei rischi[69]. E il

68 F. Bresolin, *Le banche popolari* Cit., p. 141.
69 F. Giordano, *Storia del sistema bancario* Cit., p. 111.

caso dell'Icipu, uno dei cosiddetti "Istituti Beneduce", è esemplare come esempio di un processo nel quale la crisi di un settore industriale come la chimica finì col determinare il dissesto di un istituto di credito.

7. Le conseguenze della crisi generale per la Cassa di Risparmio

È in un contesto come quello brevemente descritto che si colloca il decennio conclusivo della storia del "banchiere" Dell'Amore. Agli inizi del periodo, quando il processo di inflazione prese corpo e si inasprì, ossia nei primissimi anni Settanta, la constatazione delle difficoltà che la Cassa stava incontrando nel settore del credito fondiario fece emergere anche la consapevolezza che l'istituto, mentre aveva dato grande impulso ai prestiti a lungo periodo, non aveva riservato uguale attenzione alla raccolta e, specialmente, agli impieghi a breve.
Non correggere le tendenze in atto significava però trasformare la Cassa "in un istituto operante nel settore dei mutui a lunga scadenza che, pur meritorio per lo sviluppo economico del Paese, si sarebbe avviato a diventare, per la rinuncia del credito a breve termine, un gigante ossificato e inerte". Sennonché, mentre per correggere una simile deriva sarebbe stato necessario dare spazio a quest'ultimo tipo di operazioni, qualcuno pensava ad una soluzione esattamente opposta, ossia al potenziamento del credito a lungo termine che, però, sarebbe stato indirizzato preferibilmente all'agricoltura[70].
In realtà in quei primi anni Settanta, i problemi della Cassa di risparmio lombarda derivavano dagli effetti degli squilibri in atto nell'economia italiana. L'inflazione, il deficit

70 A. Ferrari, *Giordano dell'Amore* Cit., pp. 178-179.

della bilancia commerciale e il dissesto dei conti pubblici avevano imposto una stretta creditizia che, secondo Dell'Amore, si stava scaricando sui "risparmiatori piccoli e medi, agricoltori, commercianti, edilizia, piccola e media impresa", ossia sul "popolo" delle casse di risparmio e a vantaggio della "incontrollata voracità del sistema pubblico e di gruppi di potere la cui forza cresce in ragione diretta all'indebolimento dell'economia privata tuttora aperta, nel bene e nel male, all'alea del rischio d'impresa"[71]. Perciò occorreva mettere fine a questo dissennato svolgimento per il quale la persistente e robusta propensione al risparmio delle famiglie "non era servita a finanziare investimenti suscettibili di produrre reddito futuro" per la contemporanea distruzione del risparmio stesso da parte del settore pubblico[72].

Uno scritto apparso sullo stesso numero della rivista della Cassa che aveva ospitato il breve ma essenziale saggio del Presidente dal quale sono state tratte le citazioni riportate sopra, è estremamente chiaro. L'inflazione aveva spinto verso l'alto i tassi di interesse e, al livello al quale erano arrivati, con un tasso di sconto elevato dal 6% al 9%, non poteva meravigliare nessuno la formidabile caduta dei corsi delle cartelle e, in generale, dei titoli di credito a reddito fisso[73].

L'inflazione era l'effetto di una bilancia dei pagamenti paurosamente deficitaria, di una corsa al rialzo dei prezzi delle materie prime e del petrolio; la sua persistenza dipendeva anche dalle conseguenze nefaste rispetto a qualsiasi politica di stabilizzazione che emanavano dagli automatismi che, figli di un dissennato e primitivo assetto delle relazioni industriali, dall'insipienza della classe politica, dai com-

71 Ibid., p. 183.
72 Ibid., p. 184.
73 V. Bassetti, *Cartelle fondiarie*, in "Ca' de Sass" Cit., luglio-settembre 1974, p. 2.

portamenti delle forze sociali, dalle politiche salariali, impedivano di interrompere la spirale prezzi-salari. Un sistema produttivo sostanzialmente inefficiente non consentiva infine di dare risposte adeguate in termini di costi di produzione e, quindi, di prezzi ad una domanda in crescita, sicché la rincorsa tra retribuzioni e costo della vita pareva non avere mai fine.
E poi vi era un'altra ragione fondamentale che reclamava interventi appropriati ed erano gli elevati tassi di interesse passivi che trascinavano al rialzo i tassi attivi. Il che, mentre non bloccava l'esportazione dei capitali, pesava grandemente sulle imprese medie e piccole e ostacolava il risanamento dell'economia. Risanamento che richiedeva innovazione e quindi investimenti, difficili però da finanziare sia per il troppo elevato costo del denaro, sia perché il capitale di rischio non era facilmente mobilitabile anche in ragione della situazione generale del paese.
Sulla questione dei tassi di interesse, specie passivi, Dell'Amore invocava la legge bancaria che, a suo dire, offriva una base normativa adeguata a mettere ordine al caos e a bloccare l'accaparramento dei depositi che le banche, nonostante il cartello, perseguivano[74]. Ma alla richiesta di intervenire imponendo un calmiere ai tassi passivi e inasprendo le conseguenze penali per il reato di esportazione clandestina dei capitali fu risposto negativamente.
Il fatto è che divergeva l'interpretazione del comportamento degli esportatori dei capitali. Su questo Carli ha descritto con molta crudezza le ragioni di fondo che spiegavano o addirittura giustificavano l'esportazione dei capitali: "la disintegrazione dell'ordinamento monetario internaziona-

74 *Dell'Amore: tassi bancari e crisi economica* in "Ca' de Sass. Periodico della Cassa di Risparmio delle Provincie Lombarde", luglio-settembre 1974, pp. 4-5. Si tratta del riassunto di un intervento del presidente pronunciato in occasione di una cerimonia celebrativa del centenario della nascita della Cassa di risparmio di Vignola.

le, la crisi petrolifera, ebbero un effetto simile a quello della peste […] Nel nostro Paese la pestilenza fu più grave che in altri. Fu in quei primi anni Settanta che la banca centrale perse il controllo della creazione della base monetaria, il bilancio dello Stato subì una corruzione continua che lo trasformò in uno strumento di puro consenso; fu allora che scoppiò la febbre inflazionistica, l'inflazione da costi emerse in tutto il suo potere devastante"[75]. E davvero sarebbe bastato molto meno per spiegare il fiume di denaro trasferito in paesi la cui moneta garantiva la stabilità del valore.
In una situazione così difficile e complessa, era in gioco la vita stessa della Cassa o, almeno, della sezione sulla quale essa aveva costruito una parte consistente della sua immagine, ossia il credito fondiario.
Il fatto è che, come scrisse Vitaliano Bassetti, "improvvisamente le cartelle fondiarie e le altre obbligazioni emesse dal nostro istituto si trovarono in crisi, passando da una fase di pressante richiesta ad una fase di crescente smobilizzo […] Si trovò dunque inceppato il complesso congegno del credito fondiario, preziosissimo nel finanziamento dell'edilizia e delle opere pubbliche ma legato per legge ad una rigorosa opera di interposizione: tanto raccolto qui ad un certo tasso di interesse ai risparmiatori, altrettanto impiegato là presso i mutuatari al tasso medesimo più una commissione per il servizio reso"[76].
Dell'Amore assisteva, pressoché impotente, all'incessante aumento dei tassi di interesse attivi e passivi, aumento che, a suo parere, trovava le autorità monetarie non troppo disposte ad intervenire per frenare le tendenze in atto. Ma l'elevatezza dei tassi per chi aveva capitali da investire, beninteso, mentre non ne frenava l'esportazione clandestina, aveva conseguenze disastrose per i titoli a reddito fisso

75 G. Carli, *Cinquant'anni di vita* Cit., p. 320.
76 V. Bassetti, *Cartelle fondiarie* Cit., p. 2.

in ragione dell'invincibile concorrenza esercitata dagli elevati tassi di interesse sui depositi.
Non era possibile ricreare le condizioni per indurre i risparmiatori ad investire in cartelle fondiarie perché era troppo elevato il differenziale fra il tasso di interesse di queste e altre forme di impiego. I titoli emessi prima della fine del 1973 davano il 6,3-6,4%, mentre i depositi liberi fruttavano il 9-10,12%. La raccolta era dunque inadeguata e da questo fatto nasceva la necessità oggettiva di limitare sino a sospenderla, la stipulazione di nuovi mutui come si è detto. Un fatto che, nel clima sostanzialmente ostile alle casse di risparmio che si era creato anche per opera di organi della comunicazione vicini ad alcuni settori dell'economia, era interpretato da molti come effetto di una gestione anacronistica di un modello anacronistico di banca, che rastrellava risparmio popolare a bassi tassi di interesse e investiva in titoli obbligazionari parapubblici e fondiari senza alcuna corrispondenza con le esigenze dell'economia.
D'altra parte non si poteva restare inerti di fronte alla minaccia incombente sulla possibilità stessa di sopravvivenza di un settore importante in sé e da sempre immagine stessa dell'istituto. Alle accuse che gli pervenivano da ogni parte per il disastro che si profilava, Dell'Amore replicò ribaltando "sul rilassamento di tanti settori bancari e imprenditoriali la responsabilità di porre le premesse di una vera e propria collettivizzazione dell'economia italiana". Infatti, "quando il sistema bancario viene meno alla funzione primaria di finanziare a tassi ragionevoli la fascia delle piccole-medie aziende private, baluardo di un'economia privatistica, esso cede il passo allo Stato che interviene a colmare i deficit privati con denaro pubblico"[77]. Sicché in questa situazione "un intervento coercitivo dei pubblici poteri non solo non è manifestazione di statalismo, ma

77 A. Ferrari, *Giordano dell'Amore* Cit., p. 185.

esprime la volontà di legittima difesa di una società che vuole restare libera"[78]. E un altro palliativo che si pensava potesse migliorare la situazione fu l'imposizione di un carico del 2% ai mutuatari per poi trasferire la differenza ai possessori delle cartelle fondiarie, soluzione che non ebbe gli esiti sperati, e uguale destino ebbe quella di inserire il titolo fra quelli destinati a formare la riserva obbligatoria.
Poichè gli interventi indicati non hanno prodotto gli esiti sperati ed essendo mancati i provvedimenti tesi a fissare un limite superiore ai tassi di interesse, fu tentata anche la strada del sostegno dei corsi delle cartelle. Ma questa era una via senza sbocchi perché le cartelle in circolazione erano tante – 3.500 miliardi di lire – e i corsi da 95 erano scesi a 65[79], sicché le risorse da impiegare per l'operazione erano del tutto eccedenti le disponibilità della Cassa e assolutamente incompatibili con la stabilità economica e finanziaria. Non restò altra soluzione se non quella di suggerire ai possessori di cartelle di attenderne il rimborso alla scadenza naturale. E così finiva l'avventura: il "salvadanaio ambrosiano", come scrive Ada Ferrari, aveva "fatto bancarotta"[80].
Per Dell'Amore la crisi di quegli anni fu l'occasione per ritornare sul tema della riforma sostanziale del sistema bancario per renderlo più efficiente e più coordinato. Occorreva attenuare gli indirizzi individualistici nella gestione delle banche, comprese quelle pubbliche. Occorreva "puntare maggiormente sugli istituti che operano senza preoccupazioni di profitto, che promuovono disinteressatamente la formazione del risparmio fra tutte le categorie della popolazione anche con una meditata politica degli investimenti. E poneva fra questi istituti le casse di

78 Ibid.
79 Ibid.
80 Ibid., p. 184.

risparmio che "da oltre 150 anni svolgono le loro benefiche funzioni non solo nella promozione del risparmio che è l'arma più efficace per combattere l'inflazione ma nel valorizzare le economie locali senza scopi di lucro con la sola preoccupazione di favorire l'evoluzione economica e sociale di tutti gli strati della popolazione"[81].
Non era davvero il caso di "imprimere nuovi indirizzi creditizi sul modello delle banche di credito ordinario", ma vi era la necessità di "riaffermare l'ordinamento statutario vigente per tutte le Casse di risparmio italiane, le quali grazie anche alla "solidarietà che le unisce su piano nazionale stanno continuamente guadagnando terreno a conferma della fiducia dei risparmiatori di tutte le zone nelle quali esse svolgono le loro feconde attività"[82].
L'anno dopo, ossia nel 1975, Dell'Amore presentò una relazione sulla riforma del sistema bancario che può essere considerata il testamento del "banchiere pubblico". In primo piano di nuovo la concezione, per così dire, "sociale" della funzione di ogni banca, che si esprimeva nel rifiuto di accettare l'idea che obiettivo da raggiungere fosse "l'assurdo toccato da molti istituti di sacrificare l'interesse generale per pervenire al massimo potenziamento dei mezzi amministrati. Questi devono essere sì incrementati, ma a condizione che la loro crescita sia intonata agli interessi generali e non a una convenienza puramente aziendale"[83]. Ancora una volta un richiamo alla necessità di calmierare i tassi passivi a breve nella speranza che, prima o poi, si seguisse l'esempio "dei paesi più evoluti dove i depositi non sono remunerati salvo quelli a risparmio". Quindi un insistere sulla necessità che un grande istituto come la Cassa operasse il massimo frazionamento territoriale, set-

81 *Dell'Amore: tassi bancari e crisi economica* Cit., p. 5.
82 Ibid.
83 A. Ferrari, *Giordano Dell'Amore* Cit., p. 191.

toriale e aziendale. Il che voleva dire uscire dalla localizzazione regionale delle origini, come aveva già detto, per proiettarsi là dove occorreva garantire un tessuto adeguato di strutture creditizie attente alle esigenze dell'economia locale e dell'universo delle piccole e medie imprese.
In quella circostanza Dell'Amore rivelò ancora una volta la sua sostanziale appartenenza al gruppo degli economisti e degli "operatori economici pubblici" – per usare un termine caro a Malvestiti che, però, lo applicava ai politici con responsabilità di governo – che si richiamava a un modello di economia centrata sull'impresa privata, nel quale la politica economica e, più in generale, l'intervento dello Stato erano funzionali ad un tipo di sviluppo i cui benefici fossero goduti da tutti. Un modello di economia non costruito sul mito del mercato senza regole perché pensava che un'economia di questo tipo "schiaccia i più deboli a favore dei più forti"[84].
Formalmente Dell'Amore lasciò la presidenza della Cassa nel giugno del 1978. L'istituto, nonostante la bufera attraversata, aveva ulteriormente progredito. Ada Ferrari ha descritto telegraficamente le condizioni: "i depositi erano passati dai 688 miliardi al tempo del suo esordio a 9.162, aumentando di tredici volte; i titoli di propria emissione erano andati da 79 miliardi a 5.048 con un incremento di sessantaquattro volte. Il che significava che, nel complesso, i mezzi amministrati erano passati dai 767 miliardi della fine del 1952 ai 14.201 miliardi alla fine del 1978. Il raffronto statistico tra gli aumenti rilevati nel medesimo venticinquennio dalle altre massime aziende di credito nazionali dà la misura dello slancio conosciuto dalla Cassa. Mentre i depositi di tutto il sistema bancario italiano, compresi i "colossi" (fra cui Banca Nazionale del Lavoro, Banca Commerciale e Banco di Roma), erano aumentati di

84 Ibid., p. 193.

undici volte, quelli di tutte le Casse di Risparmio e Banche del Monte erano incrementati di sedici volte"[85].
Dopo la formale cessazione dalla carica di Presidente, Dell'Amore restò in carica qualche mese in attesa del successore, ma, poiché la nomina del nuovo presidente ritardava, rinunciò all'incarico. Ma le tribolazioni non erano finite. Anzi il pochissimo tempo che gli restava da vivere sulla terra lo vide coinvolto in una vicenda che attende ancora di essere ricostruita. Furono momenti pesantissimi e portatori di grandissima amarezza, soprattutto per il trattamento ricevuto, indegno a chiunque lo subisse, ma particolarmente indegno per un uomo che aveva sempre impegnato tutte le sue capacità per svolgere al meglio la sua funzione di guida di una grandissima istituzione autenticamente popolare come la Cassa di Risparmio della Province Lombarde.

85 Ibid., p. 199.

ADERENTI ALLA ASSOCIAZIONE
PER LO SVILUPPO DEGLI STUDI DI BANCA E DI BORSA

Alba Leasing S.p.A.
Allianz Bank Financial Advisors, S.p.A.
Asset Banca S.p.A.
Associazione Nazionale per le Banche Popolari
Banca Agricola Commerciale della Repubblica di San Marino
Banca Agricola Popolare di Ragusa
Banca Akros S.p.A.
Banca Aletti & C. S.p.A.
Banca di Bologna
Banca della Campania S.p.A.
Banca Carige S.p.A.
Banca Carime S.p.A.
Banca Cassa di Risparmio di Asti S.p.A.
Banca CR Firenze S.p.A.
Banca Credito Cooperativo di Cambiano
Banca Fideuram S.p.A.
Banca del Fucino
Banca di Imola S.p.A.
Banca per il Leasing - Italease S.p.A.
Banca di Legnano S.p.A.
Banca delle Marche S.p.A.
Banca Mediolanum S.p.A.
Banca del Monte di Parma S.p.A.
Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A.
Banca Nazionale del Lavoro S.p.A.
Banca della Nuova Terra S.p.A.
Banca di Piacenza
Banca del Piemonte S.p.A.
Banca Popolare dell'Alto Adige S.p.A.
Banca Popolare di Ancona S.p.A.
Banca Popolare di Bari
Banca Popolare di Bergamo S.p.A.
Banca Popolare di Cividale
Banca Popolare Commercio e Industria S.p.A.
Banca Popolare dell'Emilia Romagna
Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio
Banca Popolare di Marostica
Banca Popolare del Mezzogiorno S.p.A.
Banca Popolare di Milano
Banca Popolare di Puglia e Basilicata
Banca Popolare Pugliese
Banca Popolare di Ravenna S.p.A.
Banca Popolare di Sondrio
Banca Popolare di Spoleto S.p.A.
Banca Popolare Valconca S.p.A
Banca Popolare di Vicenza
Banca Regionale Europea S.p.A.
Banca di San Marino
Banca di Sassari S.p.A.
Banca Sella S.p.A.
Banca Sistema S.p.A.
Banca del Sud S.p.A.
Banco di Brescia S.p.A.
Banco di Desio e della Brianza
Banco Popolare Scpa
Banco di San Giorgio S.p.A.
Banco di Sardegna S.p.A.
Barclays Bank Plc
BCC di Spello e Bettona
Carifermo S.p.A.
Cassa Lombarda S.p.A.
Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno S.p.A.
Cassa di Risparmio in Bologna S.p.A.
Cassa di Risparmio di Cento S.p.A.

Cassa di Risparmio di Ferrara S.p.A.
Cassa di Risparmio di Foligno S.p.A.
Cassa di Risparmio Friuli Venezia Giulia S.p.A.
Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza S.p.A.
Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia S.p.A.
Cassa di Risparmio di Ravenna S.p.A.
Cassa di Risparmio della Repubblica di S. Marino
Cassa di Risparmio di San Miniato S.p.A.
Cassa di Risparmio di Savona S.p.A.
Cassa di Risparmio della Spezia S.p.A.
Cassa di Risparmio del Veneto S.p.A.
Cassa di Risparmio di Venezia S.p.A.
Cedacri S.p.A.
Centrobanca S.p.A.
Credito Artigiano S.p.A.
Credito Bergamasco S.p.A.
Credito Emiliano S.p.A.
Credito Industriale Sammarinese S.p.A.
Credito Siciliano S.p.A.
Credito Valtellinese
CSE - Consorzio Servizi Bancari
Deutsche Bank S.p.A.
Eticredito Banca Etica Adriatica
Euro Commercial Bank S.p.A.
Extra Banca S.p.A.
Federazione Lombarda Banche di Credito Cooperativo
Federcasse
Ing Direct
Intesa SanPaolo S.p.A.
Istututo Bancario Lavoro S.p.A.
Istituto Centrale Banche Popolari Italiane
Mediocredito Trentino Alto Adige S.p.A.
Pravex Bank PJSCCB
SEC Servizi Scpa
SIA S.p.A.
State Street Bank S.p.A.
UBI Banca Scpa
UBI Banca Private Investment S.p.A.
UBI Pramerica SGR S.p.A.
Unicredit S.p.A.
Unione Fiduciaria S.p.A.
Unipol Banca S.p.A.
Veneto Banca Scpa

Amici dell'Associazione

Arca SGR S.p.A.
Associazione Studi e Ricerche per il Mezzogiorno
Centro Factoring S.p.A.
Consilia-Business Management
Crif Decision Solution S.p.A.
Finsibi S.p.A.
Fondazione Cassa di Risparmio di Biella S.p.A.
Pitagora S.p.A.

ELENCO DEGLI ULTIMI QUADERNI PUBBLICATI

PER L'ELENCO COMPLETO
DELLE PUBBLICAZIONI ASSBB CONSULTARE IL SITO
www.assbb.it

I testi precedenti sono disponibili a richiesta.

N. 250 **"BANCA, IMPRESA E MERCATI: LA SFIDA DELLO SVILUPPO"**
C. Faissola - M. Perini - G. Vegas - aprile 2009

N. 251 **"QUALE BANCA DOPO LA CRISI"**
M. Lossani - A. Baglioni - E. Beccalli - P. Bongini - E. Panetta - A. Sironi - marzo 2009

N. 252 **"NUOVE REGOLE PER UN'ATTIVITÀ BANCARIA ETICA."**
"COMPORTAMENTI DEL BUON BANCHIERE"
T. Bianchi - marzo 2010

N. 253 **"LE BANCHE NELL'ATTUALE MERCATO E L'OPINIONE DEI CLIENTI"**
N. Pagnoncelli - aprile 2010

N. 254 **"LA GESTIONE DEL CREDITO NELL'ATTUALE FASE ECONOMICA"**
F. Bellotti - D. Gronchi - F. Kerbaker - marzo 2010

N. 255 **"LA CONGIUNTURA, LA DINAMICA DEL CREDITO E LA STRUTTURA FINANZIARIA DELLE IMPRESE"**
M. Lossani - F. De Novellis - F. Panetta - G. De Felice - giugno 2010

N. 256 **"REGOLE E MERCATO"**
V. Conti - I. Visco - C. Faissola - giugno 2010

N. 257 **"LA GESTIONE DEL CREDITO NELL'ATTUALE FASE ECONOMICA"**
G. Vaciago - E. La Monica - V. Massiah - L. Moscatelli - C. Salvatori - luglio 2010

N. 258 **"LEZIONI SULLA FORMAZIONE DEL SISTEMA BANCARIO ITALIANO"**
G. Conti - A. Cova - S. La Francesca - dicembre 2010

N. 259 **"ANSIA PER I DEBITI SOVRANI: UNA QUESTIONE MORALE PER LE BANCHE"**
T. Bianchi - marzo 2011

N. 260 **"ASPETTI REPUTAZIONALI DEGLI INTERMEDIARI FINANZIARI"**
N. Pagnoncelli - marzo 2011

N. 261 **"LE PROSPETTIVE DELLA REDDITIVITÀ"**
A Banfi - G. Piccini - C. Salvatori - marzo 2011

N. 262 **"SCENARI DI CONTESTO ECONOMICO"**
L. Lossaci - R. Sabbatini - A. Campenile - aprile 2011

N. 263 **"IL FUNDING DELLE BANCHE ITALIANE: PROBLEMI E PROSPETTIVE"**
G. Vaciaga - M. Bianconi - G. De Felice - maggio 2011

N. 264 **"GLI SCENARI DELLA REGOLAMENTAZIONE E DEI CONTROLLI: COSTI ED OPPORTUNITÀ PER L'INDUSTRIA BANCARIA E FINANZIARIA"**
R. Ranci - V. Conti - G. Sabatini - A.M. Tarantola - giugno 2011

N. 265 “ALLA RICERCA DELL’EQUILIBRIO ECONOMICO DI MEDIO/LUNGO PERIODO NELLE GESTIONI BANCARIE”
T. Bianchi - marzo 2012

Per ogni informazione circa le pubblicazioni ci si può rivolgere alla Segreteria
dell'Associazione - tel. 02/62.755.252 - E-mail: bpci-assbb@bpci.it - sito web: www.assbb.it