

STORIA ECONOMICA

ANNO XV (2012) - n. 1



Edizioni Scientifiche Italiane

SOMMARIO

ANNO XV (2012) - n. 1

L'INTERVENTO PUBBLICO NELL'ITALIA REPUBBLICANA.
INTERPRETI, CULTURE POLITICHE E SCELTE ECONOMICHE
a cura di F. Dandolo e F. Sbrana

<i>Introduzione</i> di Francesco Dandolo e Filippo Sbrana	p.	5
NICOLA DE IANNI <i>"Quel terribile malanno". Cesare Merzagora e l'Iri</i>	»	19
MARIO ROBIONY <i>Oscar Sinigaglia: la siderurgia al servizio del Paese</i>	»	39
FILIPPO SBRANA <i>Guido Carli banchiere pubblico</i>	»	65
STEFANO BAIETTI <i>Il momento d'oro di Ezio Vanoni</i>	»	111
ROBERTO ROSSI <i>Ugo La Malfa e il riformismo difficile</i>	»	151
FRANCESCO DANDOLO <i>Il meridionalismo "beneduciano" di Pasquale Saraceno</i>	»	179
ALDO CARERA <i>Giulio Pastore: per la crescita civile degli "uomini del lavoro"</i>	»	211
SIMONE MISIANI <i>Osso e polpa. Manlio Rossi-Doria e la riforma agraria</i>	»	233
MARCO ZAGANELLA <i>Giuseppe Di Nardi e l'impegno per lo sviluppo del Mezzogiorno</i>	»	261

“QUEL TERRIBILE MALANNO”. CESARE MERZAGORA E L'IRI

1. *Profilo biografico*

Cesare Merzagora¹ nacque a Milano nel 1898. Nel 1917 e 1918 partecipò agli ultimi due anni di guerra meritando anche una medaglia d'argento al valor militare. Diplomato ragioniere, nonostante una marcata propensione per le arti fu indotto da motivi familiari a cercare un'occupazione. Nel gennaio del 1920 fu assunto a Milano dalla Banca commerciale italiana e l'anno successivo fu trasferito a Sofia presso la Bulcomit. Dopo sei anni fu incaricato di aprire a Filippopoli, in Grecia, la locale filiale della Banca. All'inizio del 1929 rientrò in Italia a disposizione della direzione centrale e fino al 1938 fu utilizzato come ispettore della rete estera. Alla fine di quell'anno fu assunto dalla Pirelli nella direzione amministrativa e finanziaria e fece in pochi anni una brillante carriera. Alla fine del 1942, entrato in contatto con elementi del Partito liberale italiano, partecipò alla costituzione clandestina della commissione centrale economica del Clnai e ne fu designato presidente. Dopo la Liberazione fu anche commissario alla Pirelli e membro della Consulta nazionale, ma prestò abbandono incarichi politici per dedicarsi alla carriera manageriale. Fu tra i fautori della nomina di Angelo Costa alla presidenza della Confindustria. Nel maggio del 1947, in rappresentanza non ufficiale della Confindustria fu ministro del Commercio con l'estero. Il 18 aprile 1948 fu eletto al Senato come indipendente nelle liste democristiane. Confermato nel 1953, fu eletto presidente del Senato, carica che mantenne ininterrottamente fino alla fine del 1967. Nel 1955 fu designato candidato ufficiale della Dc alla Presidenza della Repubblica, ma gli fu preferito Giovanni Gronchi. Nel 1963 fu nominato senatore a vita. Nella seconda metà del 1964 svolse per sei mesi la supplenza presi-

¹ N. DE IANNI, *Cesare Merzagora*, in *Dizionario biografico degli italiani*, LXXIII, Roma 2009, *ad vocem*.

denziale in seguito alla malattia di Antonio Segni. Nel 1968 tornò al mondo degli affari come presidente delle Generali fino al 1979. Nel 1970 fu per pochi mesi contemporaneamente presidente della Montedison. Dal 1968 riprese anche l'attività di editorialista, spaziando con la severità del grande vecchio fra i temi della politica e della finanza a lui cari, al «Giornale» di Montanelli, al «Corriere della sera» e a «La Repubblica» di Eugenio Scalfari per cui scrisse sin dalla fondazione. Morì a Roma nel 1991.

2. *L'intervento pubblico nell'economia secondo Cesare Merzagora*

Merzagora trascorse alla Banca commerciale italiana 18 anni, dal 1920 al 1938. Assunto come semplice impiegato a 22 anni, lasciò la banca a 40 anni con il grado di direttore addetto alla direzione centrale. Una buona carriera, certo, ma non splendida come quella delle altre M della Comit². Infatti Mattioli, classe 1895, entrò nel 1926 come capo della segreteria di Giuseppe Toeplitz, a 33 anni diventò amministratore delegato e si dimise nel 1973 da presidente³. Marchesano, di un anno più anziano, fu assunto nel novembre del 1919, a 25 anni, arrivò a diventare responsabile del settore estero e nella primavera del 1933 direttore centrale addetto al servizio Italia. Nella primavera dell'anno successivo, abbandonò l'Istituto per assumere la direzione della compagnia assicurativa Ras, in qualità di amministratore delegato, dopo un anno di dure battaglie con Mattioli, centrate sulla diversa visione della banca ormai diventata pubblica⁴. Infine Malagodi, classe 1904, fu assunto come avventizio nel 1927, diventò nella segreteria il braccio destro di Mattioli e dopo un decennio alla Sudameris a Parigi rientrò in Italia nel 1947 come direttore centrale⁵.

La Banca commerciale italiana del 1938, quando Merzagora la lasciò per assumere l'incarico di direttore finanziario alla Pirelli, era molto cambiata negli ultimi anni⁶. Con la nascita dell'Istituto per la

² F. BONELLI, *L'esperienza alla Banca commerciale italiana*, in *Cesare Merzagora. Il presidente scomodo*, a cura di N. De Ianni e P. Varvaro, Napoli 2004, pp. 189-202.

³ Si veda F. PINO, *Raffaele Mattioli*, in *Dizionario biografico degli italiani*, LXXII, Roma 2008, *ad vocem*.

⁴ Si veda G. MONTANARI, *Enrico Marchesano*, in *Dizionario biografico degli italiani*, LXIX, Roma 2007, *ad vocem*.

⁵ Si veda G. ORSINA, *Giovanni Malagodi*, in *Dizionario biografico degli italiani*, LXVII, Roma 2007, *ad vocem*.

⁶ A.M. FALCHERO, *Crisi del «grande capitale» e crisi dell'economia italiana da*

ricostruzione industriale, nel 1933, era entrata nell’orbita delle partecipazioni statali e aveva radicalmente convertito la sua attività da banca mista a banca di credito ordinario. Con la legge del 1936 era diventata una delle tre banche d’interesse nazionale, chiudendo definitivamente con il suo passato di principale banca d’affari e privata italiana. Non era più la banca del “Padrone” Toeplitz, ma quella dell’Iri di Mattioli. Insieme con le ambizioni di carriera, la scelta di Merzagora era certamente motivata anche da questo profondo mutamento, particolarmente marcato per chi aveva svolto gran parte della sua esperienza all’estero come ispettore prima e responsabile poi dell’attività di banca d’affari.

Nel *Diario* di Luigi Einaudi c’è una interessantissima annotazione del gennaio 1945⁷. Einaudi è appena stato nominato governatore della Banca d’Italia e tra i suoi primi interlocutori romani c’è un Oscar Sinigaglia desideroso di mettersi in luce⁸. Einaudi registra acriticamente le distorte informazioni di Sinigaglia sul suo ruolo nel salvataggio del Banco di Roma (dal 1923) e nella Sofindit (dal 1932) ad arte ingigantite e anche la presenza di due tradizioni nell’esperienza bancaria italiana. Quella della holding, di cui Sinigaglia si dice sostenitore e che prevede uno stretto controllo delle società dipendenti, e quella “dei bancari” seguita da Menichella nell’Iri di controllo su amministrazioni indipendenti. Ciò, mentre conferma che l’uscita di Sinigaglia dall’Ilva nel 1935 aveva profonde motivazioni di linea, aiuta nel contempo a far capire come il dissenso potesse essere allargato ad un gruppo di dirigenti che non si riconosceva nel nuovo corso beneduciano⁹. Come fosse sin da allora molto chiaro che l’operazione Iri significava soprattutto uno spostamento dei rapporti di forza a favore del pubblico contro i privati.

In Pirelli a Merzagora sembrò di rinascere¹⁰, coinvolto come fu sin

«quota» ⁹⁰ ai primi anni Trenta, in *Storia dell’IRI*, 1, *Dalle origini al dopoguerra (1933-1948)*, a cura di V. Castronovo, Roma-Bari 2012, pp. 159-166.

⁷ L. EINAUDI, *Diario 1945-1947*, a cura di P. Soddu, Roma-Bari 1993, pp. 75-77.

⁸ Oscar Sinigaglia (1877-1953) dopo una lunga emarginazione durata circa un decennio, cominciata per il dissenso con Beneduce e per un affare di tangenti di una società da lui presieduta e proseguita con la persecuzione razziale, fu tra i primi a comparire sulla scena di Roma liberata, forte delle sue solide relazioni e dell’assidua frequentazione dei principali dirigenti democristiani. Si veda N. DE IANNI, *Vecchi e nuovi documenti sullo “Stato industriale”. Di un episodio nel conflitto pubblico-privato: i riasseti della Puricelli*, in *La storia e l’economia. Miscellanea di studi in onore di Giorgio Mori*, II, Varese 2003, pp. 291-316.

⁹ M. DORIA, *I trasporti marittimi, la siderurgia*, in *Storia dell’IRI*, 1, pp. 385-387.

¹⁰ D. BARBONE, *L’esperienza alla Pirelli*, in *Cesare Merzagora. Il presidente scomodo*, pp. 203-260.

dall'inizio nelle strategie di uno dei principali gruppi industriali italiani, senz'altro quello con la maggiore internazionalizzazione e anche per questo, come si vedrà, meno condizionato dall'oppressiva burocrazia del fascismo di guerra, tra il 1936 e il 1945. Man mano che le autorità economiche del regime, con l'approssimarsi dello scoppio del conflitto mondiale, mettevano a fuoco quella che sarà ricordata come la politica del "circuito", Merzagora orientava le attività del gruppo Pirelli sempre più verso l'estero, caricando le spese sulle società italiane e mantenendo fuori i ricavi di quelle estere. Contemporaneamente, dalla fine del 1944, caratterizzò il suo impegno anche sul versante politico contribuendo alla ricostituzione clandestina del Partito liberale italiano, e assumendo poi la carica di presidente della commissione centrale di controllo, cui si affidò a Milano la delicata transizione delle imprese da fascismo a post-fascismo per l'intero anno 1945 e dunque anche quando era ancora in corso la guerra civile. Durante il terzo governo Bonomi (dal dicembre 1944 al giugno 1945) e poi nel governo Parri (giugno 1945-dicembre 1945) Merzagora fu quindi una sorta di ministro ombra dell'Industria che si affiancava a quello ufficiale, carica ricoperta in entrambi gli esecutivi dal democristiano Giovanni Gronchi¹¹.

Se Merzagora identificò l'esperienza alla Pirelli con la difesa dell'industria privata contro lo statalismo esasperato dell'ultimo fascismo, nondimeno e proprio per i rapporti di forza esistenti, fece utili esperienze con aziende nate in partenariato tra pubblico e privato. È il caso della Società anonima industria gomma sintetica (Saigs) costituita con l'Iri nel settembre 1939. La Saigs impiantò un grande stabilimento a Ferrara, entrato in produzione nel 1941 e avviò la costruzione di un secondo a Terni. Alberto Pirelli era il presidente e Francesco Giordani il vice. Merzagora si occupò, in qualità di consigliere d'amministrazione, del miglior utilizzo delle limitate risorse finanziarie in un comitato esecutivo in cui il suo interlocutore di parte Iri era il futuro direttore generale e poi anche presidente della Bastogi, Tullio Torchiani¹².

Queste e altre esperienze e soprattutto le difficoltà operative che crebbero progressivamente con l'introduzione della norma che faceva dipendere dal governo le concessioni autorizzative alla costruzione de-

¹¹ Singolarmente Gronchi incrocerà ancora Merzagora nel 1955 per spianargli la strada alla Presidenza della Repubblica; P. VARVARO, *La politica al tempo di Merzagora*, in *Cesare Merzagora. Il presidente scomodo*, pp. 374-382.

¹² BARBONE, *L'esperienza alla Pirelli*, pp. 207-208.

gli impianti industriali¹³, contribuirono a convincere Merzagora che, nel fervore della ricostruzione post-bellica, caposaldo del programma doveva essere un drastico riequilibrio del rapporto pubblico-privato.

D'altra parte, la circostanza per cui la Dc degasperiana non escludesse di affidare la gestione dell'economia anche ad economisti liberisti, creava un clima favorevole all'auspicato riequilibrio. Circa le modalità di esso, Merzagora pensava si potesse far tesoro di alcuni criteri generali applicati nella gestione industriale e che egli personalmente ebbe modo di verificare dopo la Liberazione con profitto nella scelta dei commissari straordinari delle aziende delle regioni settentrionali della penisola, i cui consigli d'amministrazione erano stati sciolti¹⁴. E cioè il prioritario favore accordato alla competenza tecnica rispetto all'opportunità politica, di fronte a una tendenza opposta che cominciava a manifestarsi di provvedere alle nomine con logiche di distribuzione partitica, nonché di allargare sempre più il potere della politica. E fu proprio questa pericolosa distorsione che lo indusse a uscire dal Partito liberale già nel 1946, a non presentarsi alle elezioni e a elaborare l'idea forte contro l'invadenza dei partiti che troverà un significativo terreno di battaglia nella successiva lotta che condusse per la difesa delle prerogative parlamentari¹⁵.

L'esperienza manageriale portava Merzagora a valutare assai criticamente l'economia mista affermatasi in Italia negli anni Trenta sulle ceneri della fallita esperienza della banca mista e attraverso la solida saldatura tra lo statalismo di Beneduce e quello di Mussolini¹⁶. Non v'è dubbio che alla base di quell'incontro pragmatico vi fosse da un lato la necessità indotta dalla crisi economica mondiale e dall'altro la comune diffidenza per l'industria privata. Merzagora, viceversa, era convinto che la propensione competitiva dell'industria non potesse liberarsi appieno in un sistema economico che proponeva lo Stato contemporaneamente come giocatore e arbitro. Ne sarebbe inoltre derivata un'inevitabile soggezione del privato al pubblico e una minore incidenza sulla scena internazionale. Merzagora, però, non pensava si dovesse rinunciare alla vocazione industriale dello Stato, ma riteneva

¹³ F. GUARNERI, *Battaglie economiche fra le due guerre*, a cura di L. Zani, Bologna 1988.

¹⁴ M. FERRARI AGGRADI, *La svolta economica della Resistenza. Primi atti della politica di programmazione*, prefazione di C. Merzagora, Bologna 1975.

¹⁵ VARVARO, *La politica al tempo di Merzagora*, pp. 347-456.

¹⁶ N. DE IANNI, *Nota sull'intervento dello Stato in Italia fra le due guerre*, in *Sergio Paronetto e il formarsi della costituzione economica italiana*, a cura di S. Baietti e G. Farese, Soveria Mannelli 2012, pp. 152-154.

che essa dovesse esplicarsi in settori ben determinati e programmati e in un regime di inequivocabile monopolio. Tutto quanto si valutava non dovesse essere oggetto di diretta azione statale sarebbe per differenza rimasto come esclusiva iniziativa privata.

3. *Consigliere dell'Iri*

Per i suoi primi dieci anni (1933-1943) l'Iri visse una vita tranquilla e piuttosto defilata, lontano dai clamori e dalle parate del regime. Mussolini lo aveva all'inizio concepito e pubblicamente definito come un «convalescenziario», ma consapevole che esso ben presto era diventato, sulla spinta dell'azione di Alberto Beneduce, anche un formidabile strumento di riequilibrio degli assetti proprietari delle medie e grandi imprese italiane. Senza considerare poi i profondi mutamenti intervenuti nel settore bancario che avevano prodotto la trasformazione delle tre vecchie principali banche miste in banche d'interesse nazionale e di esclusivo credito ordinario e affidato al «finanziere di Mussolini» il credito a medio e lungo termine attraverso il monopolio degli enti Beneduce¹⁷.

Cosicché quando, nel 1937, l'Iri fu convertito da provvisorio in ente permanente¹⁸, Mussolini si convinse di avere a disposizione un efficace regolatore della politica economica imperiale. Nella primavera del 1939 Beneduce, colpito nel luglio del 1936 da una grave malattia cerebrale che pur lasciandolo lucido lo aveva fortemente limitato nella capacità di lavoro, abbandonò la carica di presidente e lo stesso fece in numerosi altri enti, per conservarla soltanto nella Bastogi¹⁹. La Bastogi, a lui affidata nel 1926 dai principali azionisti bancari e industriali attraverso l'opera di mediazione di Giuseppe Toeplitz, si era affermata nel panorama italiano come la principale finanziaria privata della Nazione e Beneduce ne conservò la guida fino alla morte nel 1944, quasi a voler rappresentare il suo ritorno alle origini privatiste dopo il servizio reso al fascismo e a Mussolini nel momento cruciale della crisi economica mondiale²⁰.

¹⁷ M. FRANZINELLI-M. MAGNANI, *Beneduce: il finanziere di Mussolini*, Milano 2009.

¹⁸ L. D'ANTONE, *Da ente transitorio a ente permanente*, in *Storia dell'IRI*, 1, pp. 213-214.

¹⁹ F. BONELLI, *Alberto Beneduce*, in *Dizionario biografico degli italiani*, VIII, Roma 1966, *ad vocem*.

²⁰ G. PILUSO, *Un centauro metà pubblico e metà privato. La Bastogi da Alberto*

L’allontanamento dall’Iri del suo fondatore e primo presidente fu reso meno traumatico poiché la continuità con la precedente gestione fu garantita dal direttore generale Donato Menichella e dalla promozione a presidente del vice Francesco Giordani, entrambi convinti sostenitori della linea beneduciana. Il vero trauma, però, l’Istituto lo subì nel 1943 quando come altri enti economici e come la stessa Italia fu diviso in due. Commissario straordinario delle zone liberate fu Leopoldo Piccardi, mentre, dopo il rifiuto di Giordani e Menichella di trasferirsi al Nord, commissari furono Alberto Asquini prima e Vittorio Tecchio poi, con Giovanni Malvezzi direttore generale a rappresentare la continuità aziendale.

Due giorni dopo la Liberazione, il 27 aprile 1945, Merzagora in qualità di presidente della commissione centrale economica nominò Malvezzi²¹ commissario straordinario. Dopo poco più di un mese l’anziano dirigente presentò, polemicamente, le sue dimissioni, sia perché non condivideva che le nomine dovessero essere approvate dall’autorità alleata, sia perché la sua richiesta di essere affiancato da un comitato politico non aveva trovato risposta²². Merzagora fu ben con-

Beneduce a Mediobanca (1926-1969), «Annali della Fondazione Luigi Einaudi», XXVI (1992).

²¹ Giovanni Malvezzi (1887-1972) fu uomo dinamico e di spiccata personalità. Vicentino di nascita, fu amico di Umberto Zanotti Bianco e con lui cofondatore nel 1910 dell’Associazione per gli interessi del Mezzogiorno promossa da Leopoldo Franchetti e Giustino Fortunato, con la quale collaborò fino al 1913. Dopo la guerra, cui partecipò attivamente, entrò nel Credito Italiano e quindi nell’Iri dopo la sua costituzione. Si veda A. ZUSSINI, *Giovanni Malvezzi dal meridionalismo al vertice dell’Iri*, «Archivi e Imprese», VII (1996), pp. 331-371, e ID., *Una battaglia solitaria all’IRI: l’attività del direttore generale Giovanni Malvezzi nel 1947*, «Bollettino dell’Archivio per la storia del movimento sociale cattolico in Italia», 33 (1998), pp. 241-266.

²² Sin d’allora Merzagora mostrava fastidio per esibizionismi partigiani ch’egli considerava inutili e dannosi. Nel 1975, nella prefazione al volume di Ferrari Aggradi sull’attività della Commissione centrale economica, scriveva: «Nulla era stato mai detto né scritto da nessuno di noi e conoscendo bene tutti i componenti della Commissione, persone serie, senza esibizionismi retrospettivi, era logico che fosse così. La Resistenza e la Liberazione furono fatti luminosi – ed io sono tutt’ora profondamente fiero di avervi partecipato – ma furono necessariamente anche avvenimenti tragici, specialmente nelle città dove gli agguati e le delazioni erano moneta corrente. Furono in definitiva una silenziosa guerra civile, con molte vittime ed enormi danni morali e materiali» (C. MERZAGORA, prefazione a FERRARI AGGRADI, *La svolta economica della Resistenza*, p. 5). Circa poi il riferimento al comitato politico di cui Malvezzi lamentava l’assenza, è appena il caso di notare come per Merzagora esso fosse l’equivalente di una bestemmia avendo egli speso ogni energia per proporre nomine di tecnici capaci, senza condizionamenti politici se non quelli, come appunto il formale assenso alleato, imposti dalla situazione generale e dai rapporti di forza esistenti.

tento di nominare un nuovo commissario nella persona di Roberto Einaudi, figlio di Luigi il cui nome era garanzia assoluta per il governo e gli alleati anglo-americani²³.

Nei primi mesi dopo la Liberazione, in qualità di presidente della Commissione centrale economica, Merzagora raccolse il grido d'allarme di Einaudi il quale denunciava che, in assenza di interventi di carattere straordinario, non sarebbe stato possibile pagare salari e stipendi a maestranze che non si potevano licenziare, mentre mancava qualsiasi risorsa da destinare al finanziamento delle industrie dipendenti. Einaudi sottolineava la diversa condizione delle industrie private, finanziate dai loro proprietari, mentre lo Stato veniva meno alla sua funzione verso le aziende di sua proprietà²⁴.

Anche dopo il varo del governo Parri la situazione all'Iri non mutò: si rimase con due commissari straordinari, uno al centro-sud, Piccardi e uno al Nord, Einaudi. All'interno dell'Istituto cominciarono a radicalizzarsi almeno due posizioni. Secondo la prima, di stampo liberista, l'Iri veniva considerato come una degenerazione dello stalinismo fascista e dunque andava soppresso o drasticamente ridimensionato. Viceversa, all'interno della seconda, marcatamente di sinistra, all'iniziale livore antifascista cominciò gradatamente a sostituirsi una sempre più chiara volontà di rilancio dell'ente, basata sulla sua natura pubblica, antidoto contro le possibili degenerazioni dell'industria privata. La componente che però alla lunga avrebbe prevalso nell'istituto fu certamente quella cattolica. Inizialmente, essa fu attratta dalle posizioni di Luigi Sturzo, radicalmente liberiste in materia, ma poco a poco, prese piede e s'affermò piuttosto la linea stalinista nonostante i timori, soprattutto iniziali, di confondersi con quella di sinistra. In

²³ Roberto Einaudi (1906-2004) concluse l'esperienza di commissario raggiunse l'amico Rocca in Argentina collaborando alla costituzione della Techint (N. DE IANNI, *Tra industria e finanza*, in *Cesare Merzagora. Il presidente scomodo*, p. 43). In realtà, come gli eventi successivi dimostreranno, una tenace opposizione alla gestione dei commissari veniva dalla componente di sinistra, comunista in particolare, presente all'interno dell'Iri e rappresentata dal dirigente Onofrio Pompucci. Luigi Einaudi, nel suo Diario, testimonia della lotta condotta dal commissario Piccardi a Pompucci culminata nel novembre 1945 con un «coraggioso» licenziamento. L'anno successivo, al tempo della presidenza Paratore, la componente comunista troverà formale rappresentazione con la nomina a vice-presidente dell'ex ministro Antonio Pesenti (EINAUDI, *Diario 1945-1947*, pp. 295 e 582).

²⁴ ARCHIVIO DELLA PRESIDENZA DELLA REPUBBLICA ITALIANA, *Carte Cesare Merzagora* (d'ora in poi CCM), b. 2, fs. 6, *Il commissario per l'Alta Italia al Presidente della CCE*, 22 giugno 1945. Le segnature archivistiche sono provvisorie, in attesa della pubblicazione dell'inventario.

questo senso, importante fu l’adesione di molti dirigenti democristiani alla linea dossettiana e la loro opera di forte contestazione verso De Gasperi per le sue scelte in campo economico a favore degli esponenti liberali.

I due commissari dell’Iri, pur appartenendo entrambi all’area liberale, erano anch’essi rappresentativi di due tendenze, quella politica e sostanzialmente esterna all’Iri (Piccardi) e quella industriale e interna (Einaudi).

Con l’avvento del primo governo De Gasperi cominciò a farsi strada l’opportunità di porre fine alla gestione commissariale diventata sempre più passiva, e di procedere alla nomina di un unico presidente in grado di dare risposte chiare sul futuro dell’Iri. La scelta del nome non appariva tuttavia semplice poiché, naturalmente, avrebbe condizionato le possibili alternative. Se si fosse optato per un politico, il programma sarebbe dipeso da quello del partito di appartenenza più che da un governo di unità nazionale, già sostanzialmente lacerato dalle lotte interne. Se viceversa si fosse optato per un tecnico si correva il rischio, per i partiti, di rinunciare a una scelta politica importante. La soluzione trovata nel marzo 1946 fu di compromesso poiché la scelta ricadde su un nome prestigioso della vecchia Italia prefascista, il già ministro del Tesoro Giuseppe Paratore²⁵, blindato però con due vice presidenti quali il democristiano Campilli e il comunista Pesenti, segno inequivocabile dei precoci appetiti, per ora di potere, dei partiti.

La contraddizione doveva apparire palese se un liberale come Merzagora che pure negli ultimi anni aveva avuto un ruolo significativo e ricoperto cariche importanti, preferì non candidarsi alle elezioni politiche del 2 giugno 1946 per tornare alla Pirelli²⁶. Non rinunciò però

²⁵ Giuseppe Paratore aveva trovato un delicato inserimento nell’Italia fascista, nel 1930, come guida delle Manifatture cotoniere meridionali dopo l’uscita della gestione Canto e su designazione dell’azionista principale, il Banco di Napoli di Frignani. Si veda L. DE ROSA, *Il Banco di Napoli fra fascismo e guerra, 1926-1943*, Istituto Banco di Napoli-Fondazione, Napoli 2005, e N. DE IANNI, *Giuseppe Frignani*, in *Dizionario biografico degli italiani*, Roma 1998, *ad vocem*. La candidatura di Paratore a presidente dell’Iri fu avanzata dal ministro Corbino per meriti etici.

²⁶ Nel 1947, però, anche questa sua aspirazione industriale si vanificò per l’intenzione dei Pirelli di tornare alla conduzione del gruppo. A Merzagora, che nel settembre del 1945 era andato alla presidenza dell’Efi e che già rappresentava il gruppo in importanti consigli d’amministrazione (Bastogi, Alfa Romeo, Credito italiano e poi Iri per il pubblico, e Edison, Erba, Rasiom, Bpm per il privato), fu assegnato il compito ufficioso di orientare il lavoro di Costa alla Confindustria verso l’interesse della grande industria.

a dire pubblicamente la sua con alcuni interventi sulla stampa su temi a lui cari. In uno di questi sul «Tempo» di Angiolillo, nel maggio del 1946²⁷, analizzò la posizione particolare delle banche Iri definite «collettori di danaro per conto del Tesoro [...] inarmonicamente guidate da Iri» ma lasciate «nelle mani – per fortuna capaci – di chi le conduce». Esse – notava Merzagora – erano costrette in una «funzione di diaframma tra il risparmiatore pavido e il Tesoro fagocitatore». La loro eccessiva liquidità, a suo modo di vedere, non appariva compatibile con le necessità di finanziamento delle imprese commerciali e industriali anche per via di un diaframma (in sostanza la forbice fra tassi passivi e attivi) molto ampio perché intorno ai 7,5 punti (8-0,5). Tale margine era in massima parte dovuto agli alti costi per il personale, non in termini di stipendi ma di esuberi per colpa di un cartello bancario che impediva alle imprese di darsi una gestione economica efficiente. Lo Stato appariva un cattivo padrone e il sistema bancario un settore malato di «parassitaria elefantiasi».

Dopo l'estate del 1946 cominciò ad apparir chiaro che numerosi erano gli ostacoli che impedivano a Paratore un'azione efficace. Il governo, su invito dello stesso presidente, cercò di correre ai ripari sostituendo in novembre il vice-presidente politico democristiano, Campilli, con il vice presidente tecnico, Oscar Sinigaglia, padre della siderurgia italiana, nel frattempo avvicinosi molto a De Gasperi²⁸. Si provvide inoltre a qualificare ulteriormente il consiglio d'amministrazione con le nomine di Donato Menichella, Henry Molinari e Cesare Merzagora.

Merzagora si mise al lavoro con il consueto attivismo e animato da quella praticità che sarebbe poi diventata proverbiale. Dopo un attento lavoro di ricognizione e analisi elaborò una proposta, nota nella storia Iri come il Piano Merzagora, che fu presentata ufficialmente il 24 febbraio 1947²⁹. Il progetto, considerate le scarse risorse a dispo-

²⁷ C. MERZAGORA, *I denari di Pantalone*, «Il Tempo», 18 maggio 1946, ora in C. MERZAGORA, *Lo strano Paese. Scritti giornalistici 1944-1986*, a cura di N. De Ianni, Napoli 2001, pp. 156-157.

²⁸ Sinigaglia lo scrive con entusiasmo all'amico di sempre Guido Jung per commentare il grande risultato elettorale democristiano del 18 aprile 1948 e aggiunge: «La verità che ha vinto è il buon senso italiano, dovuto ad una eredità di 2000 anni di civiltà da un lato, e dall'altro De Gasperi che si è sempre più rivelato un uomo di Stato di grandissimo calibro»: N. DE IANNI, *Il ministro soldato. Vita di Guido Jung*, Soveria Mannelli 2009, p. 401. Si veda anche DORIA, *I trasporti marittimi, la siderurgia*, p. 410.

²⁹ ARCHIVIO CENTRALE DELLO STATO (d'ora in poi ACS), *Carte Saraceno*, b. 56,

sizione, proponeva di concentrare gli sforzi sulle imprese di settori effettivamente di interesse statale, provvedendo per il resto a salvaguardare l’autonomia operativa delle società contro qualsiasi pericolosa attenzione dei partiti. L’Iri cui Merzagora pensava avrebbe dovuto presto raggiungere l’efficienza industriale nel solco di una tradizione, quella di Beneduce, che a tale aspetto si era da sempre dedicata, nonostante i condizionamenti indotti dal regime. Per quanto l’applicazione del Piano avrebbe necessariamente comportato l’uscita da alcuni settori non strategici e più o meno occasionalmente finiti tra le partecipazioni statali, lo snellimento dell’ente in nessun caso avrebbe dovuto somigliare a uno smantellamento quanto piuttosto a una riforma in grado di renderlo efficiente e decisivo per l’economia e l’industria italiana. Merzagora era ben consapevole che si trattava di operare su un terreno terribilmente insidioso, facile oggetto di propaganda delle sinistre. Perciò egli fu in materia sempre enormemente riservato, convinto dell’opportunità di evitare polemiche anche quando fosse stato chiamato direttamente in causa³⁰.

Appunti per il Comitato di presidenza, 24 febbraio 1947. È interessante osservare come il documento sia presente nel fondo documentario Pasquale Saraceno e anche nelle Carte Malvezzi, ma non nell’archivio Merzagora, né in quello dell’Iri, come deducibile dai citati saggi di Fumi, Vigna e Zussini.

³⁰ Può essere interessante notare come circa due anni dopo, nel giugno 1949, tirato in ballo dal socialista Castagno durante il dibattito per l’approvazione dei bilanci dei ministeri economici per avere con il suo Piano portato alle aziende Iri discredito e sfiducia, si difese innanzitutto lamentando che un documento, da lui scritto in qualità di consigliere, e quindi interno all’ente, fosse stato reso pubblico e precisando: «Dichiaro nel modo più assoluto che se il mio rapporto [...] fosse stato pubblicato, avrebbe contribuito ad un potenziamento effettivo dell’Iri e non ad un suo indebolimento, poiché era ben lontana da me l’idea di tradire un mandato che avevo avuto, riducendo ai minimi termini quella che era la più grossa industria nazionale. Aggiungo che avendo fatto questa diagnosi, avendo suggerito una terapia, non avendo potuto questa terapia essere applicata per le ragioni che l’on. Paratore conosce bene, io ho detto, com’è il mio solito, che mi ritiravo ed ho dato le dimissioni dall’Iri» (SENATO DELLA REPUBBLICA, *Atti Parlamentari, Discussioni*, seduta del 15 giugno 1949, p. 8474). In un’altra circostanza, ancora una volta non pubblica, Merzagora, nel luglio 1948, inviò a Einaudi, cercando di richiamarlo all’ordine liberista, due memoriali (*Polemica con Vanoni e Polemica con Pella*) nei quali criticava ferocemente lo statalismo montante e l’eccessivo rigore della stretta monetaria: «Se Vanoni – scriveva Merzagora – ha ricordato il crollo del marco e l’inflazione, io gli ricordo il discorso di Pesaro, quota 90 e la nascita di quel terribile malanno che è stato ed è l’Iri, che accentra sulle braccia dello Stato all’incirca il 50% delle nostre grandi industrie» (ARCHIVIO STORICO LUIGI EINAUDI, fs. Merzagora, 13 luglio 1948, corsivo mio). Dal novembre 1946, da quando cioè era entrato nel consiglio d’amministrazione, fino al 1953, quando fu eletto presidente del Senato, Merzagora pur pubblicando sul «Cor-

Nonostante l'assenso, non sappiamo quanto convinto, dal presidente Paratore, il piano incontrò fortissime resistenze soprattutto nella sinistra, fortemente preoccupata di veder crescere così il potere della Confindustria³¹.

Si aggiunge anche l'incertezza politica dovuta all'esaurimento dell'esperienza dei governi di unità nazionale e ai propositi di Alcide De Gasperi di escludere le sinistre e di accogliere gli industriali con l'ambigua formula del partito dei produttori o Quarto partito. Alla fine di maggio del 1947 il nuovo governo era ormai pronto e vedeva Einaudi al Bilancio, Del Vecchio al Tesoro, Pella alle Finanze, Togni all'Industria e commercio. Merzagora assumeva il dicastero del Commercio estero con il delicato compito di provvedere all'adeguamento del valore della lira e al rientro dei capitali dall'estero.

Già da diverse settimane si era intanto acuita la crisi dell'Iri con voci circa le dimissioni del presidente Paratore e di altri consiglieri. Mentre circolava l'ipotesi di una presidenza Tremelloni, l'unico gruppo che a questo punto sembrava orientato a scongiurare qualsiasi pericoloso vuoto di potere era quello comunista che con il ministro dei Lavori pubblici Sereni dichiarava non vi fossero strade diverse che quelle del rilancio dell'ente e con il vice-presidente Pesenti allontanava da sé qualunque possibilità di dimissioni³².

La rinnovata forza garantita dal nuovo governo alle ragioni degli industriali fu subito utilizzata da Merzagora e Costa³³ per proporre

riere della Sera» oltre 130 articoli, in due sole occasioni si occupò dell'Iri e fu precisamente nell'ottobre 1952. In queste circostanze, senza fare alcun riferimento polemico alla sua posizione passata all'Iri, si limitò a ribadire la necessità di interventi graduali e prudenti nonché l'abbandono, senza ambiguità, di formule "pseudo privatistiche" da cui lo Stato e la collettività avrebbero ricavato grandi vantaggi. Colse inoltre l'occasione per sferrare un duro attacco a Mattei responsabile di monopolizzare petrolio e metano, mentre l'Iri partecipava ad aziende produttrici di elettricità e carbone: C. MERZAGORA, *Incominciare*, «Corriere della Sera», 9 ottobre 1952, e *Ritrovare la via*, «Corriere della Sera», 24 ottobre 1952, ora in *Lo strano Paese*, pp. 433-434 e 437-439.

³¹ Momento iniziale di coagulo fu certamente il convegno dei Consigli di gestione del gruppo Iri che si svolse a Genova il 12 e 13 aprile 1947 e che a nome dei 200 mila dipendenti riaffermò la necessità di una riforma e una denuncia chiara delle «azioni palesi ed occulte che tendono al disgregamento dell'Iri» (*La mozione finale del convegno Iri*, «L'Unità», 15 aprile 1947).

³² *Il gioco degli interessi per la crisi dell'Iri*, «La Stampa», 29 aprile 1947.

³³ Era trascorso ormai quasi più di un anno dalle audizioni presso le commissioni del ministero per la Costituente. In quella circostanza, nel gioco delle parti, a Frassati era toccato di recitare il ruolo del falco, mentre al neo presidente Costa quello più prudente della colomba.

una soluzione alla ormai inefficace gestione di Paratore all’Iri che consisteva in una amministrazione straordinaria preparatoria del definitivo successivo assetto. Oltre a un programma minimo e per certi versi interlocutorio, bisognava però far cadere la scelta su un nome condiviso e che contemporaneamente fosse anche rappresentativo della storia dell’Istituto. Imbriani Longo³⁴ fu quello sul quale alla fine si trovò l’assenso³⁵. Dai verbali delle sedute del Consiglio dei ministri svoltesi il 10 e 11 luglio appare chiaro come le alternative spaziassero tra l’indicazione di politici o di tecnici. La soluzione del commissario straordinario rendeva quasi obbligata la scelta di un tecnico. Il ministro democristiano Togni spingeva unicamente per Campilli e Vanoni, che tecnici non erano, già esclusi dal nuovo governo per motivi di opportunità³⁶ e per i quali, evidentemente, i tempi di un rientro non apparivano ancora maturi. Restavano quindi i candidati veri di Einaudi (Ernesto Rossi)³⁷ e Merzagora (Imbriani Longo). Si scelse quest’ul-

³⁴ Imbriani (nome di battesimo poco comune spesso scambiato per cognome forse perché talvolta accompagnato dal più consueto Giuseppe) Longo, nato nel 1893, calabrese di Cosenza, ingegnere del genio civile, fu tra i più stretti collaboratori di Arturo Osio nel servizio del credito fondiario della Banca nazionale del lavoro. All’inizio del 1936 era stato chiamato dall’Iri, probabilmente da Menichella, come consigliere delegato della milanese Puricelli, ne aveva guidato il risanamento con il cambio di nome, nel 1940, in Italstrade. Nell’ottobre del 1943 era passato all’Iri e dovette occuparsi dell’obbligata collaborazione con i tedeschi nel difficile periodo della lotta civile. Presi contatti con la Resistenza, alla fine del 1944 entrò in clandestinità. Dopo un periodo di assenza, lo ritroviamo nel novembre 1945 nominato direttore generale della Banca nazionale del lavoro dal governo Parri. I contatti con Merzagora, ch’egli aveva conosciuto già nel periodo della Puricelli, s’intensificarono dal 1946, prima per gli affari americani della Pirelli e poi nella funzione di ministro del Commercio con l’estero con la Deltec di cui la Banca nazionale del lavoro ebbe gran parte. Nell’aprile del 1949 Longo si assicurò l’opera di Merzagora come consulente ponendolo a capo del centro estero della banca, con l’incarico di seguire e favorire lo sviluppo degli affari americani.

³⁵ V. CASTRONOVO, *Storia di una banca. La Banca Nazionale del Lavoro nell’economia italiana 1913-2003*, Torino 2003, pp. 248-249.

³⁶ Come è noto, l’indipendentista siciliano Finocchiaro Aprile denunciò, nel febbraio del 1947, alla Camera, Campilli e Vanoni accusati l’uno di operazioni borsistiche di *insider trading* e l’altro di aver incassato ingenti consulenze (G. VIGNA, *Ezio Vanoni. Il sogno della giustizia fiscale*, Milano 1992, pp. 94-101). De Gasperi decise di lasciare i due per qualche tempo in quarantena nell’attesa che la vicenda uscisse dai riflettori della cronaca.

³⁷ Dall’ottobre 1945, Parri era all’Arar, azienda dei residuati bellici, e vi restò fino alla fine dell’attività di alienazione dei beni nel 1958 (L. SEGRETO, *L’esperienza di manager pubblico: Rossi all’Arar*, in *Ernesto Rossi: un democratico europeo*, a cura di A. Braga e S. Michelotti, Soveria Mannelli 2009, pp. 191-204).

timo rispetto all'altro soprattutto perché poteva vantare una lunga esperienza manageriale³⁸.

4. *Con Longo e Marchesano dietro le quinte all'Iri*

Secondo quanto riferì alla stampa il ministro Togni, la gestione straordinaria avrebbe dovuto presentare in quattro mesi un progetto di riforma dell'Iri sulla base del rilancio e della sua valorizzazione³⁹. Longo accettava il nuovo incarico a termine senza lasciare quello in Banca nazionale del lavoro con l'implicito obiettivo di portare alla presidenza dell'Iri un uomo in grado di sostenere adeguatamente la linea confindustriale⁴⁰. A fine settembre, terminata una prima ricognizione, il commissario inviò la relazione al presidente del Consiglio De Gasperi⁴¹. Essa era stata preceduta il 9 agosto da un rapporto sulla situazione finanziaria dell'Istituto considerato prioritario perché stava paralizzando ogni attività. Nella lettera di presentazione della relazione a De Gasperi, il commissario precisava come si dovessero chia-

³⁸ La responsabilità della candidatura non dispensava Merzagora da un personale attento controllo sull'attività del commissario soprattutto quando le scelte lo riguardavano direttamente come ministro. Per esempio il 26 agosto 1947 scrisse a Longo una lettera molto dura contro la sostituzione all'Alfa Romeo del presidente Pasquale Gallo con Guido Soria motivandola con ragioni di opportunità, non ultima delle quali quella di eccessivi emolumento e benefici. «Per la onerosità del contratto e il suo carico valutario – notava Merzagora scrivendo in terza persona – la mia impressione personale è che il ministro del Commercio con l'estero non dovrebbe approvarlo, ma Le confesso che non oso mandare alla Direzione Valute questo contratto per non mettere al corrente troppe persone del suo contratto. Penso sarebbe bene Ella lo ridiscutesse con l'interessato, alla cui sensibilità non potranno sfuggire le considerazioni di opportunità che Ella vorrà e saprà fargli». La lettera fu inviata per conoscenza a De Gasperi (CCM, b. 146, fs. 1310). Come sappiamo i rapporti tra Merzagora e Longo si fecero da allora sempre più stretti. Dopo la morte di Bonini, Merzagora avanzò invano, presso il presidente del Consiglio Segni, la candidatura Longo per la presidenza Iri. «Evidentemente – scrisse a Longo con amarezza – la passione per la Banca del Lavoro ti ha fatto rinunciare a quella che io ritengo sia la più importante carica economica e finanziaria italiana» (ivi, b. 149, fs. 136, Merzagora a Longo, 27 marzo 1956).

³⁹ *La riforma dell'Iri approvata dal governo*, «La Stampa», 12 luglio 1947.

⁴⁰ Come è noto il distacco dell'Iri dalla Confindustria avverrà soltanto alla fine del 1956.

⁴¹ ACS, *Presidenza del Consiglio dei ministri 1945-1953, Segreteria Particolare De Gasperi*, b. 13, G.I. LONGO, *Appunti sulla riorganizzazione dell'Iri*. La relazione fu inviata tramite il consigliere del Cir Ferrari Aggradi, che svolgeva anche la funzione di consigliere del presidente del Consiglio, il 29 settembre 1947.

rire, da parte della politica, le prospettive future dell’Iri nel contesto della delicata fase di riconversione in atto nel Paese. In secondo luogo, osservava come il problema della manodopera eccedente si presentava in termini «di una gravità veramente paurosa». Infine, che un intervento efficace non avrebbe potuto adottare né soluzioni «astratte», né «formule miracolistiche».

La relazione di Longo, a tutti gli effetti, può essere valutata come l’aggiornamento del Piano Merzagora di nove mesi prima e ne rappresenta la traduzione realistica, soprattutto nella presa d’atto dei punti prima irrealizzabili come quello dei tagli occupazionali e delle dimissioni. Nel merito, Longo, e non poteva essere diversamente data la sua diretta esperienza nell’ente, confermava ruoli e compiti delle aziende (cui restava l’autonomia manageriale), delle *holding* (alle quali spettavano funzioni di coordinamento di settore) e dell’Istituto (al quale competevano questioni di indirizzo e di carattere generale). Per migliorare l’efficienza operativa proponeva di sostituire all’unico comitato tecnico esistente, comitati tecnici consultivi per settori d’attività ma ribadiva che, a suo giudizio, il problema dell’Iri era soprattutto quello delle sue aziende e non già quello della sua organizzazione. A questo proposito il massimo sforzo andava fatto nel concentrare energie e risorse nei settori considerati strategici e cioè il siderurgico, l’elettrico, il telefonico, il marittimo e il meccanico. Inoltre, non certo per compiacere l’amico Merzagora, ma soprattutto nell’intento di raffreddare gli spiriti indipendentisti all’interno dell’Iri, il commissario chiariva che il riconosciuto quadro di autonomia non riguardava anche i rapporti tra la politica e l’Istituto, nel senso cioè che spettava alla prima e soltanto a essa decidere della sua espansione o contrazione⁴².

Seguiva quindi l’analisi settoriale. Il comparto siderurgico, le cui società erano affidate al coordinamento della Finsider presieduta da Sinigaglia, aveva davanti un percorso già tracciato, difficile ma chiaro, della siderurgia integrale per ridurre la dipendenza dall’estero e candidare il settore come traino dell’industrializzazione del Paese. Il vero problema era piuttosto quello dell’ingente finanziamento occorrente – qualche centinaio di miliardi – del quale doveva farsi carico lo Stato ma che rischiava di essere superiore a quanto disponibile, fatalmente

⁴² «Circa le funzioni dell’Istituto – scriveva il commissario – trovo giustissima l’osservazione dell’eccellenza Merzagora che l’Iri non debba considerarsi organismo indipendente e che pertanto la sua espansione o la sua contrazione non possano scaturire dalla volontà del suo presidente o del suo direttore generale», *ivi*, p. 2.

riducendo le risorse da destinare agli altri settori. La convinzione, però, era che grande beneficio ne avrebbero presto tratto sia la meccanica, sia le costruzioni navali.

Più sfumata era la posizione sul comparto elettrico, metà privato e metà pubblico e fortemente bisognoso di investimenti, sul quale il commissario non si sbilanciava, ma che doveva sembrargli ambigualmente lacerato tra le condizioni ideali di una completa privatizzazione e l'assenza di mezzi finanziari per realizzarla. Diverso invece il caso della telefonia, della radio televisione e dei giornali che Longo classificava come casi particolari e che solo la crisi economica impediva di affrontare in modo coerente. Quello marittimo appariva certamente uno fra i settori più in difficoltà, sia per le inefficienze gestionali dovute essenzialmente ad esubero di personale e limitazione di fatturato, sia per gli oltre 120 miliardi di investimenti stimati per il rinnovo della flotta. Ma su questo punto l'opinione del commissario era nettamente a favore di un'assoluta convenienza del rilancio anche per le sinergie con il settore meccanico. A proposito del quale Longo sottolineava la presenza di un'abbondante manodopera (almeno 30 mila su 90 mila dipendenti) che non consentiva una riorganizzazione efficiente delle aziende verso la prospettiva di attirare commesse estere. Alla nascente Finmeccanica sarebbe spettato il compito di una razionalizzazione anche attraverso scambi (*sic!*) di aziende con i privati. Restava ancora poi un numero elevatissimo di imprese e comparti per la cui alienazione si dovevano attendere tempi migliori, nonostante l'evidente irrazionalità di una partecipazione statale e di un'anomala concorrenza con l'industria privata (auto, chimica, agro alimentare, etc.), mentre elegantemente Longo evitava di fare riferimenti diretti al settore del credito che – diciamo noi – racchiudeva al suo interno tutte le contraddizioni esaminate ma che restava pur sempre territorio del neo governatore ed ex e attuale suo superiore inattaccabile, Donato Menichella.

A questo punto il compito del commissario avrebbe potuto dirsi esaurito e perfino con un mese d'anticipo rispetto ai quattro fissati. Sennonché intervennero alcune complicazioni che impedirono il passaggio alla gestione ordinaria. Esse furono le polemiche in seno al Fim del consigliere Ernesto Rossi, ben sostenuto nello specifico dai suoi sponsor Einaudi e Menichella⁴³; le polemiche di Demaria, tecnico chia-

⁴³ Rossi criticava l'uso a suo dire poco accorto delle risorse in un momento in cui le autorità monetarie erano impegnate a contenere la circolazione. In altri termini portava acqua al mulino della stretta. Si veda ACS, *Presidenza del Consiglio dei mi-*

mato dal ministro del Tesoro Del Vecchio, contro la nascita della Finmeccanica⁴⁴, e infine la battaglia per la scelta del nuovo presidente. I ritardi almeno permisero che l’opera di mediazione tra Tremelloni e Togni, incaricati di redigere il nuovo Statuto, avesse esito positivo cosicché la nuova amministrazione avrebbe operato in un quadro normativo più chiaro⁴⁵.

I giochi per la nomina del nuovo presidente partirono poco prima di Natale con l’incarico di De Gasperi a Ferrari Aggradi di sondare riservatamente il terreno. “Ferrarino” (come amichevolmente lo chiamava Merzagora dal tempo delle comuni esperienze nella Commissione centrale economica del Clnai) riferì che Longo, la cui opera era stata molto apprezzata, non intendeva assumere né la carica di presidente, né quella di direttore generale, mentre la scelta di Marchesano si consigliava per la particolare competenza, per la capacità organizzativa e per l’energia mostrata nell’espletamento degli incarichi prima alla Comit e poi alla Ras⁴⁶. Questo orientamento era però contrastato da Mattioli e Menichella che, come scrisse Merzagora nelle sue *Me-*

nistri 1945-1953, Segreteria Particolare De Gasperi, b. 14. Si veda anche A.M. LOCATELLI, *La meccanica agevolata. Dal controllo corporativo al fondo industria meccanica (1929-1957)*, in *L’intervento dello Stato nell’economia italiana. Continuità e cambiamenti (1922-1956)*, a cura di A. Cova e G. Fumi, Milano 2011, pp. 401-408, e F. FAURI, *La strada scabrosa del risanamento economico delle aziende: la missione impossibile del Fim*, «Imprese e storia», XXXVI (2007), pp. 193-218. Nelle sue *Foglie secche*, il 1° marzo 1948 Merzagora annotava: «E qui voglio parlare dei miei rapporti con Einaudi, che tanto inchiostro hanno fatto consumare ai giornali, rapporti che sono – mi affretto a dirvelo – più che cordiali, amichevoli. Einaudi, in tutta la sua politica, ha visto essenzialmente il problema del bilancio e il problema monetario: io ho avuto sempre davanti a me il problema della produzione e dei traffici internazionali; è più che logico che, date le rispettive posizioni, vi siano stati e vi siano dei punti di vista alle volte contrastanti» (CCM, b. 28, fs. 190).

⁴⁴ G. LA BELLA, *L’IRI nel dopoguerra*, Roma 1983, pp. 157-160.

⁴⁵ G. FUMI, *Dalla fine del fascismo allo Statuto del 1948*, in *Storia dell’IRI*, 1, pp. 588-589. In effetti, l’esigenza di affermare l’autonomia gestionale e quella di prevedere un controllo governativo rappresentavano una formulazione piuttosto contraddittoria: F. LAVISTA, *Dallo statuto del 1948 alla programmazione economica nazionale*, in *Storia dell’IRI*, 2, *Il «miracolo» economico e il ruolo dell’IRI (1949-1972)*, a cura di F. Amatori, Roma-Bari 2013, pp. 528-529.

⁴⁶ Ferrari Aggradi precisava su Marchesano: «L’orientamento è moderato, ciò che pare molto utile in un momento in cui le tendenze statizzatrici si rivelano in fase di esasperazione. [...] Nel caso si ritenga opportuno includere un democristiano di partito, ritengo che il più adatto potrebbe essere Mentasti» (ACS, *Presidenza del Consiglio dei ministri 1945-1953, Segreteria Particolare De Gasperi*, b. 13). Ciò conferma che prima del 18 aprile 1948 il pericolo comunista era considerato in casa democristiana di gran lunga superiore alla esigenza di coprire tutti gli spazi. Dopo non più.

morie, si battevano per interposta persona⁴⁷. Alla fine la candidatura Marchesano prevalse grazie alla decisa presa di posizione di De Gasperi⁴⁸.

Le direttrici del lavoro svolto da Marchesano all'Iri sono racchiuse nelle relazioni ai bilanci 1948 e 1949 e nella lettera di ben 11 pagine che inviò a De Gasperi il 26 gennaio 1950 per illustrare il suo operato all'atto di lasciare l'incarico. L'attività non si era limitata al compito («importantissimo e doloroso») del risanamento economico delle aziende controllate ma aveva soprattutto riguardato «quella politica di ripresa produttivistica che s'impone al Paese come energia vitale». Grazie al fondo di dotazione portato a 60 miliardi e alla raccolta obbligazionaria per circa 45 miliardi, erano stati investiti nei quattro settori principali di attività coordinati dalle *holding* Finsider, Finmeccanica, Finmare e Stet circa 67 miliardi. Il resto era stato utilizzato in gran parte nei settori bancario, elettrico e chimico. La forte ripresa dell'attività di investimento era stata basata sul netto convincimento dell'inesistenza di un problema Iri, mentre sussistevano quelli degli importanti settori della produzione cui gli sforzi erano stati dedicati. D'altra parte, l'universo Iri concentrava una fetta enorme dell'economia italiana corrispondente al 25% della raccolta bancaria, al 25% della produzione elettrica, al 57% degli apparecchi telefonici installati, al 16% del tonnellaggio navale, al 43% medio della produzione di

⁴⁷ Il riferimento chiaro è alla battaglia condotta in Consiglio dei ministri da Einaudi per conto di Menichella (rarissimo caso di *circonvenzione di capace!*, perché costretto, quasi senza rendersene conto, a schierarsi con gli statalisti) e da La Malfa e Saragat per conto di Mattioli a favore di una candidatura Giordani, rivelatasi poi non percorribile data l'indisponibilità dell'interessato (CCM, b. 225, f. 2480, *Le foglie secche*. Si veda anche ACS, *Verballi del Consiglio dei ministri*, IX, pp. 1804, 1836 e 1959, sedute del 6-7 e 19 febbraio 1948).

⁴⁸ Sempre con l'accorta regia di Ferrari Aggradi che canalizzò le lamentele di Merzagora e Marchesano: «Merzagora – scrisse a De Gasperi nell'imminenza del decisivo Consiglio dei ministri – mi ha ieri sera chiamato facendo un violento sfogo sul progettato consiglio d'amministrazione. Mi permetto di proporti di chiamarlo e ascoltarlo. [...] Stamane mi ha chiamato Marchesano comunicandomi di non poter accettare nelle nuove condizioni l'incarico propostogli ed esponendo dure gravi considerazioni». Ferrari concludeva con l'informazione che Marchesano avrebbe visto Togni e poi il presidente del Consiglio prima di decidere (ACS, *Presidenza del Consiglio dei ministri 1945-1953, Segreteria Particolare De Gasperi*, b. 13). I rapporti tra Merzagora e Marchesano rimasero sempre strettissimi, caratterizzati da una profonda amicizia e da un'unica filosofia manageriale. Merzagora fu anche con il comune amico Umberto Marca depositario di un testamento olografo di Marchesano per cui ebbe a gestire alla sua morte, avvenuta il 21 agosto 1967, una delicatissima successione ereditaria (CCM, b. 150, fs. 1366).

ghisa, acciaio e laminati, all’80% delle costruzioni meccaniche, al 10% di quelle motoristiche, oltre alla rilevante presenza nel settore chimico. Qui si fermavano le considerazioni di Marchesano sul suo lavoro all’Iri.

Ma a lui come a Merzagora, a Longo come a Togni, a Costa come a Pirelli appariva evidente che le condizioni economiche e politiche nelle quali si era cominciato a svolgere il processo di ricostruzione dell’industria italiana aveva proposto la realtà di un modello empirico distante da qualsiasi schema teorico fosse stato in precedenza dibattuto e auspicato. All’inizio del nuovo decennio l’Iri non era più l’ente da ridimensionare, «quel terribile malanno» che pochi anni prima era stato individuato come un virus da combattere, quanto piuttosto una realtà complessa e contraddittoria con la quale bisognava convivere non rinunciando a mettervi ordine⁴⁹. Un compito assai difficile al quale gli uomini della Confindustria non si candidavano più con l’antico entusiasmo, preferendo dedicare il proprio impegno all’universo privato, più gratificante, anche sul piano della remunerazione personale.

Nonostante il suo triennio fosse in scadenza nella primavera del

⁴⁹ L’ormai vecchio Merzagora denunciò in più di un’occasione la degenerazione dell’Iri e degli altri enti dello Stato. Nel febbraio del 1977, ad esempio, scrisse: «Nei più grossi enti statali o parastatali la situazione del finanziamento dei partiti era talmente alla luce del sole e oserei dire “normalizzata” che il non dimenticato primo presidente dell’Eni dichiarava apertamente i suoi interventi senza temere nulla e nessuno: ricordo che un gruppo di alti dirigenti dell’Iri, guidati dal dottor Luraghi – già allora capo azienda di quel gruppo – vennero oltre vent’anni fa al Senato per chiedere ansiosamente consiglio sul comportamento dei capi azienda taglieggiati da continue richieste di fondi dalla “casa madre”, *Se confessano, perdoniamoli*», «La Repubblica», 19 febbraio 1977, in *Lo strano Paese*, p. 515. Nel luglio del 1977 fu autore di una vera e propria requisitoria giornalistica: «Tutto quello che ho visto fare e non fare nelle Partecipazioni statali in questi ultimi anni mi sconcerta, anzi mi avvilisce. Penso a Luraghi cacciato come un cane dall’Iri perché non voleva aprire una nuova fabbrica feudale di automobili nel Sud proprio nel pieno della crisi petrolifera; a Glisenti che ha raddoppiato le sue fughe dall’Iri. [...] Penso all’impetuosa forza, divoratrice di miliardi, che ha saputo produrre con l’ausilio dei vari Crociani, il più infelice e rozzo accentramento di potere del mondo occidentale», *Alcune verità su Montedison (Ricordi di un ex presidente)*, «La Repubblica», 22 luglio 1977, in *Lo strano Paese*, pp. 533. E seguì con attenzione, alla presidenza dell’Iri, l’opera di Prodi «valentissimo ed irreprensibile personaggio [...] che ha saputo rompere implacabilmente quella catena di omertà nota a tutti da decenni e che legava i vertici del nostro grande e una volta glorioso ente di stato», *Fondi neri nascosti sotto il letto*, «La Repubblica», 16 novembre 1984, in *Lo strano Paese*, pp. 800-801. Molto interessante per la sua carica di denuncia la ricerca condotta nel 1968 dal Centro Luigi Einaudi, in particolare per gli scritti di Sergio Ricossa, Angelo Conigliaro e Mario Deaglio: *Le baronie di Stato. Ricerca sull’industria pubblica in Italia*, Torino-Firenze 1968.

1951, Marchesano pregò vivamente De Gasperi di sostituirlo all'Iri. Combinazioni di grande interesse si profilavano per lui alla testa del gruppo Pirelli⁵⁰. Quanto a Merzagora, terminata l'esperienza ministeriale nell'aprile 1949, preso atto con sofferenza che non vi era per lui in Pirelli altro spazio che quello di consulente, proseguì il lavoro alla Bnl, all'Efi⁵¹ e dovunque potesse rappresentare le aspirazioni e gli interessi della classe dirigente milanese e italiana alla guida del Paese.

NICOLA DE IANNI

Università degli Studi di Napoli Federico II

⁵⁰ Queste combinazioni però non si realizzarono e quando nell'aprile del 1950 morì Arnaldo Frigessi di Rattalma, Marchesano preferì tornare alla Ras. Si vedano BARBONE, *L'esperienza alla Pirelli*, pp. 252-255, e G. LURAGHI, *Incontri eccellenti*, Milano 1991, p. 95.

⁵¹ E. BOCCIA, *Denaro per l'industria: l'Efi tra guerra e dopoguerra*, in *Cesare Merzagora. Il presidente scomodo*, pp. 261-279.