



Dipartimento di Economia e Management
Cattedra di Storia dell'economia e dell'impresa

Il ruolo dell'Istituto per la Ricostruzione Industriale nell'economia italiana

Relatore

Prof.ssa Vittoria Ferrandino

Candidato

Piervito Tria

Matr. 175111

Anno Accademico 2014/2015

Indice

INDICE	1
INTRODUZIONE	2
CAP. 1 DALLE ORIGINI AL DOPOGUERRA: RIORGANIZZAZIONE DEL SISTEMA INDUSTRIALE E BANCARIO (1933-1945).....	5
1.1 STATO IMPRENDITORE E BANCHIERE	5
1.2 NUMERI, UOMINI E MEZZI.....	8
1.3 LE PRIME FINANZIARIE E L'ENTE PERMANENTE.....	12
1.4 "PIANO SINIGAGLIA" ED ECONOMIA DI GUERRA.....	16
CAP. 2 LA GRANDE STAGIONE DELL'ISTITUTO. RICOSTRUZIONE E BOOM (1945-1964).....	21
2.1 "SBARCARE IL LUNARIO" TRA SOPRAVVIVENZA E RIPRESA DELL'ISTITUTO	21
2.2. MEZZOGIORNO E MIRACOLO ECONOMICO	25
2.3. VECCHIE E NUOVE OPERE NELLA MOBILITÀ.....	29
2.4. "FORMULA IRI" ED IL SUO ZENIT	33
CAP. 3 AVVENTO DELLE GRAVI DIFFICOLTÀ E SHOCK PETROLIFERO E STRUTTURALE (1964-1980).....	37
3.1 PRIME BATTUTE D'ARRESTO E "ONERI IMPROPRI"	37
3.2 NUOVE SVENTURE E LA CRISI ENERGETICA	40
3.3 INEDITI PARADIGMI SOCIALI ED OCCASIONI MANCATE	44
CAP. 4 TENTATIVI DI RECUPERO E RIPOSIZIONAMENTO DELL'IRI (1980- 1990).....	49
4.1 AVVENTO DEL NEOLIBERISMO E PRODI PRESIDENTE.....	49
4.2 SCAMBI DI AZIENDE ED ALTRE CESSIONI.....	53
4.3 FRIZIONI CON MEDIOBANCA E TENTATIVO DI VENDITA DELLA SME.....	56
CAP. 5 CRISI E PRIVATIZZAZIONE (1990-2002).....	62
5.1 GESTIONE NOBILI E TRATTATO DI MAASTRICHT	62
5.2 TRASFORMAZIONE IN S.P.A. ED IL RITORNO DI PRODI	66
5.3 LE DISMISSIONI CONTINUANO PASSANDO PER LA SME ED ILVA	69
5.4 ULTIME PRIVATIZZAZIONI E FINE DELL'ISTITUTO.....	73
CONCLUSIONI	78
BIBLIOGRAFIA	81

Introduzione

Nato come risposta italiana alla crisi del '29, l'IRI, Istituto per la Ricostruzione Industriale, ha sempre rivestito un ruolo principe nei suoi 70 anni di vita nel processo di modernizzazione e rilancio dell'intera economia italiana tracciandone profilo e percorso e contribuendo in larga misura a posizionare l'economia del Paese tra le più avanzate del mondo occidentale. Un unicum per originalità e massima interpretazione di cosa sia stato l'intervento dello Stato nell'economia italiana dall'Unità sino ai giorni nostri, l'Istituto ha avuto l'abnorme compito di gestire uno dei gruppi industriali più eterogenei al mondo, composto da società per azioni regolate dal diritto privato, poste sotto la guida di una holding capogruppo controllate attraverso una holding di settore. Una struttura che rispecchia, seppur attraverso la mediazione di un ente pubblico, i caratteri delle grandi holding che si andavano affermando a livello internazionale in coincidenza con l'ascesa del capitalismo manageriale che raggiunge la sua più ampia propagazione proprio dopo la grande depressione. I dirigenti dell'Istituto hanno sempre cercato di monitorare i costi di produzione ed hanno al contempo trovato nella diversificazione la risposta ai loro problemi, adattando la struttura dei gruppi all'evoluzione delle tecnologie ed all'emergere di nuovi settori. L'ambito di intervento dell'Istituto è stato ad ampio spettro ed allo stesso tempo molto capillare, spaziando dalla siderurgia alla cantieristica, dalla telefonia al radiofonico, dall'energia elettrica ai trasporti passando dal settore alimentare sino ai comparti meccanici. Sorto nel 1933 per volere dell'allora capo del governo Benito Mussolini, l'IRI fu creato come un ente transitorio con il compito di evitare il fallimento delle principali banche "miste" italiane e con esse l'intero crollo della fragile e provata economia italiana. Questa soluzione tampone, imbastita per far fronte a quelle eccezionali e drammatiche vicende finanziarie, fu però in pochi anni tramutata in una stabilissima struttura permanente, vera e propria colonna portante dell'intera nazione, data l'impossibilità di restituire al capitale privato quelle azioni che l'Istituto deteneva nel suo portafoglio. Oltre alle specifiche funzioni di holding industriale che le verranno affidate da quel momento in poi, l'IRI assumerà il compito di riformare nella sua interezza l'organizzazione economica del Paese venendo innumerevoli volte impiegato come il più efficiente degli strumenti di politica

industriale. A riprova del ruolo svolto in questa duplice funzione è bene ricordare l'incidenza dell'Istituto nelle vicende della legge bancaria del 1936, nel complesso ambito della politica autarchica nonché dell'implementazione dell'industria pesante per lo sforzo bellico. Al termine del secondo conflitto mondiale, dopo un oscuro periodo di incertezza riguardo la sopravvivenza dell'Istituto, interpretato da molti come massima espressione del dirigismo fascista, viene varato un nuovo statuto nel 1948 a conferma della sua legittimazione. Viene esattamente delineato così un dinamico modello organizzativo per portare a compimento inedite ed impegnative sfide affidando tali compiti di programmazione, indirizzo e coordinamento a uomini consci del fatto di esser stati arruolati per un intervento senza precedenti. Si punta in questi anni al raggiungimento di obiettivi complessi come lo sviluppo del Mezzogiorno ed il raggiungimento e mantenimento della piena occupazione, il tutto sotto la supervisione del Ministero delle Partecipazioni Statali che dalla sua costituzione nel 1956 dilaterà enormemente l'ambito di azione degli organismi statali nelle direttive e strategie di tutti gli enti pubblici. L'IRI in veste di guida dello sviluppo economico italiano del secondo dopoguerra, con la sua particolare formula manageriale di economia mista si troverà a svolgere un ruolo di primo piano nella creazione delle industrie di base e infrastrutture del Bel Paese attraverso le partecipazioni statali diventando uno dei protagonisti del "miracolo economico". La stagflazione e la crisi energetica degli anni '70 fanno entrare in crisi il modello, conducendo i governi ad un ripensamento sulla funzione e gestione delle aziende pubbliche. L'intero complesso dell'industria italiana non si dimostra all'altezza nel compiere tutte quelle operazioni necessarie per una rapida ristrutturazione finanziaria ed economica. In questi anni la classe manageriale fatica a reggere il confronto della concorrenza internazionale ed in particolare il management pubblico deve farsi anche carico di una serie di obiettivi sociali solitamente ben distanti dagli interessi dei singoli azionisti. Lo sproorzionato ammontare degli investimenti richiesti all'Istituto lo porteranno al collasso costringendo le aziende del gruppo a ricorrere all'indebitamento finanziario. Prenderanno avvio diversi progetti e studi di riforma che culmineranno agli inizi degli anni '80 con la ristrutturazione dell'Istituto, iniziata sotto la presidenza di Prodi, attraverso un ingente processo di dismissioni. In un contesto estremamente diverso da quello che aveva visto la sua creazione, l'Istituto nel 1992 è

trasformato in Società per Azioni e, come altri enti pubblici economici, svolgerà un ruolo di primo piano nel quadro delle privatizzazioni italiane. In tempi straordinariamente rapidi, considerata la vastità del processo, nel giugno 2000 viene compiuta la quasi totalità del programma di privatizzazione e poco dopo viene messa in liquidazione cessando definitivamente le sue attività nel dicembre del 2002. L'IRI è stato un protagonista indiscusso della storia economica del Paese, non solo per la funzione svolta nella ricostruzione post bellica ma anche perché ha contribuito a forgiare ed al contempo sostenere l'industria privata italiana.

Cap. 1 Dalle origini al dopoguerra: riorganizzazione del sistema industriale e bancario (1933-1945)

1.1 Stato imprenditore e banchiere

Gli effetti della crisi del 1929 vanno ad inquadrarsi in un rallentamento complessivo della vita economica italiana in particolar modo influenzata dalla politica deflazionistica inaugurata da Mussolini nel 1926 e definita, con chiaro riferimento al gergo militare, “Quota 90”. Certamente furono questioni di prestigio sia interno¹ ed internazionale² che spinsero il Duce ed il suo governo ad adottare tali provvedimenti al fine di rendere meno onerose le importazioni di materie prime³ e per non alienarsi il sostegno delle classi medie colpite duramente dall’inflazione⁴. Lo Stato Fascista reagì sia cercando di limitare i rapporti di dipendenza dall’estero, chiudendosi ermeticamente nel suo più bieco protezionismo, sia rafforzando il proprio intervento nell’economia con una particolare svolta dirigista, in rottura con le idee economiche del primo Fascismo che fecero del liberismo il loro cavallo di battaglia. Il crollo produttivo, particolarmente accentuato nelle grandi imprese, specie quelle siderurgiche e meccaniche, che avevano ampliato considerevolmente i propri impianti ed investimenti grazie alle commesse belliche, costrinse tali industrie a richiedere l’aiuto delle banche che le sostennero a tal punto da assumerne a volte il controllo e facendo emergere un fittissimo intreccio di reciproci interessi. Le difficoltà finanziarie che emersero successivamente a Quota 90 ebbero fortissime ripercussioni sulla solidità strutturale di diverse banche che già prima della crisi risultavano essere parecchio indebolite. Gli anni tra le guerre mondiali furono caratterizzate da un grande stravolgimento degli assetti e del funzionamento dell’intero comparto bancario e questa trasformazione seguì 3 direttrici di fondo⁵: il moltiplicarsi degli istituti di credito speciale, la legge bancaria del 1926 ed infine il passaggio delle

¹ J. Cohen, *La rivalutazione della lira nel 1927*, in G. Toniolo, *L’economia italiana 1861-1940*, Bari, Laterza, 1978, p. 336

² G. Falco - M. Storaci, *Il ritorno all’oro*, in “Italia Contemporanea”, 1977, p.17

³ P. Grifone, *Il capitale finanziario in Italia. La politica economica del fascismo*, Torino, Einaudi, 1971, p. 57

⁴ P. Baffi, *La rivalutazione del 1926-27, gli investimenti sul mercato e l’opinione pubblica*, Milano, Giuffrè, 1973

⁵ V. Zamagni, *Dalla periferia al centro*, Bologna, Il Mulino, 1990, pp. 337-378

grandi società di credito ordinario da banche miste a banche holding. Tra i diversi istituti di credito creati va ricordato l'ICIPU che aveva la capacità di reperire risorse a lunghissimo termine per le società elettriche e nato dalla mente di un uomo, Alberto Beneduce, già fondatore del Crediop, che si avviava a diventare uno dei protagonisti dello scacchiere industrial-finanziario dell'epoca⁶. Oltre al Credito Navale sorto nel 1928 nacque l'assai più importante IMI (Istituto Mobiliare Italiano) nel 1931, creato per l'esercizio del credito a medio termine alle imprese in alternativa all'ingorgo del sistema bancario, dapprima pensato come sezione del CSVI ma poi sorto in completa autonomia nella consapevolezza di fornire al sistema industriale un ente finanziario, distinto dagli altri istituti, incasellato come tassello essenziale nel piano di risanamento bancario. Il risparmio dell'Istituto sarebbe stato raccolto con obbligazioni garantite dallo Stato a cui si aggiungeva il mezzo miliardo di lire cui parteciparono la Cassa di depositi e prestiti, diverse casse di risparmio, enti previdenziali e banche di diritto pubblico. Tuttavia i dirigenti dell'IMI si limitarono a compiere operazioni di portata limitata, escludendo dal proprio campo di attività l'assunzione di partecipazioni e l'effettuazione di salvataggi, preoccupati dalla sicurezza degli impieghi e soprattutto di riuscire a remunerare il capitale iniziale degli istituti partecipanti⁷. Questa forse eccessiva prudenza era giustificata dal fatto che dei possibili insuccessi avrebbero potuto creare forti ripercussioni sull'intero sistema creditizio nazionale. Tra gli Istituti di diritto pubblico si annoverano l'Istituto nazionale di credito per la cooperazione che, entrato in crisi negli anni postbellici, si trasformò nel 1929 in Banca Nazionale del Lavoro sotto la guida di Arturo Osio⁸ e l'Istituto di Liquidazioni, creato come sezione autonoma del CSVI nel 1926, pensato come ente temporaneo e poi in verità scomparso come vedremo in seguito. Di straordinaria importanza nel sistema bancario italiano fu certamente il decreto del 6 maggio 1926 con il quale si revocava la facoltà di battere moneta al Banco di Napoli ed al Banco di Sicilia che, declassate al rango di istituti di diritto pubblico, consegnavano alla Banca d'Italia l'unicità di emissione. Per tracciare infine il panorama

⁶ P. Baratta, *Alberto Beneduce e la costituzione e gestione del Crediop e ICIPU* in P. Armani, *Alberto Beneduce e i dell'economia italiana del suo tempo*, Roma, Ed. Industria, 1985

⁷ F. Cesarini, *Alle origini del credito industriale. L'IMI negli anni '30*, Bologna, Il Mulino, 1982

⁸ A. Scaloja, *Arturo Osio 1890-1968*, in A. Mortara, *I protagonisti dell'intervento pubblico in Italia*, Milano, Franco Angeli, 1984

completo dell'intero sistema va analizzata l'evoluzione, o meglio deformazione "stupenda"⁹, delle banche "miste" che avevano fornito la quasi totalità del loro capitale ad un numero ristretto di aziende che grazie al loro aiuto avevano avuto la possibilità di svilupparsi notevolmente ma dal quale ne dipendevano totalmente. Questa fratellanza siamese aveva portato le banche a diventare società finanziarie o holding senza sapere e volere adottare tecniche e strutture delle società finanziarie¹⁰, senza incontrare alcuna opposizione dalla Banca d'Italia. Quando nel 1931 la crisi internazionale investì con forza il vecchio continente¹¹, alcuni salvataggi erano già stati effettuati, si pensi al Banco di Roma negli anni del fascismo "liberista"¹², oltre ad altre banche locali che vennero fuse con le più stabili. Certamente l'azione di maggior rilievo nel periodo precedente alla depressione fu il salvataggio della Banca Agricola Italiana che, interamente assorbita dalla BNL nel 1923, conferì a quest'ultima la possibilità di pregiarsi di una rete di sportelli in tutto il territorio del Paese senza alcun onere patrimoniale¹³. Inoltre il Credito Italiano o Credit, con la sua nuova finanziaria che verrà in seguito chiamata Società elettrofinanziaria, aveva nel 1931 firmato con la Banca d'Italia una convenzione per smobilizzare le sue partecipazioni "incagliate" che sarebbero confluite in un'ulteriore finanziaria, nota come SFI (Società Finanziaria Italiana) la cui amministrazione è posta sotto le direttive del ministro delle Finanze e del governatore della Banca di Italia. Di altre proporzioni è certamente la vicenda della Banca Commerciale Italiana o Comit che tentò in un primo momento a reggere l'urto della crisi con le proprie forze contando sul supporto extra di diversi suoi "amici"¹⁴. In particolare il rapporto tra l'amministratore delegato Toeplitz ed il governo fascista non era mai stato cordiale e disteso ma tuttavia l'intensità della crisi costrinse l'AD ad incontrare Mussolini per avviare le trattative atte al salvataggio con la clausola di trasferire le sue partecipazioni alla sua holding finanziaria SOFINDIT (Società Finanziaria Industriale Italiana). Tutte

⁹ G. Malagodi, *Raffaele Mattioli (1895-1973)*, in A. Mortara, *I protagonisti dell'intervento pubblico in Italia*, Milano, Angeli, 1984, pp. 549-606

¹⁰ A. Confalonieri, *Considerazioni sull'esperienza del credito italiano 1914-1933* in AA. VV., *Il credito italiano e la fondazione IRI*, Milano, Scheiwiller, 1990

¹¹ C. Kindleberger, *La grande depressione nel mondo 1929-1939*, Milano, Etas Libri, 1982

¹² A. De Stefani, *Baraonda bancaria*, Milano, Le edizioni del borghese, 1961

¹³ E. Cianci, *Nascita dello stato imprenditore in Italia*, Milano, Mursia Editore, 1977, p. 71

¹⁴ G. Rodano, *Il credito all'economia, Raffaele Mattioli alla Banca Commerciale Italiana*, Milano-Napoli, Ricciardi, 1983

queste misure però risultarono essere insufficienti da un lato per la prudenza dell'IMI, dall'altro per le società finanziarie delle banche, poiché appartenevano alle stesse aziende che le banche finanziavano e questa gravosa zavorra poteva essere rimossa solo in caso di sostenuta ripresa economica¹⁵. Un esempio concreto fu il fatto che l'Istituto di Liquidazioni si trovò ad investire con la SFI 300 milioni e con la SOFINDIT la bellezza di un miliardo di lire. Nacque dunque l'esigenza di affrontare i due massimi problemi che si palesavano. In primis bisognava finanziare e stabilizzare le imprese centrali di interesse nazionale, quali le meccaniche, le elettriche, le siderurgiche e le chimiche ancora controllate dalle banche miste ed allo stesso tempo bisognava recidere l'imbarazzante legame tra Banca d'Italia e Istituto di Liquidazione che avrebbe potuto facilmente far vacillare il ruolo istituzionale dell'ente centrale. Fu allora inevitabile passare all'azione con la creazione di un soggetto di diritto pubblico completamente nuovo, frutto di memorie e progetti di menti eccelse, che già nel nome dimostrava di affrontare di petto le grandi problematiche del Paese. Nasce così nel gennaio 1933¹⁶ l'IRI, Istituto di Ricostruzione Industriale come ente pubblico temporaneo, che rileva nella sua interezza l'Istituto di Liquidazione e che finanzia le proprie attività con l'emissione di obbligazioni garantite dallo Stato, composto da una Sezione finanziamenti affiancata dall'attività dell'IMI e da una Sezione smobilizzi che si faccia carico di tutte le partecipazioni industriali degli enti creditizi e non appena risanate le aziende rimetterle sul mercato. Certamente con l'IRI fu pesantemente condannata l'esperienza della banca mista e l'artefice di tale condanna fu certamente la mente dell'istituto, nella persona di Beneduce¹⁷.

1.2 Numeri, uomini e mezzi

L'imponenza dell'operazione effettuata è senza precedenti se si pensa che le partecipazioni azionarie in capo all'Istituto cedute da Comit, Credit e Banco di Roma per un valore stimato di oltre 10 miliardi rappresentavano il 21,5% di tutto il capitale delle Spa Italiane e se si considera il sistema delle partecipazioni a catena l'IRI

¹⁵ F. Amatori e A. Colli, *Impresa e Industria in Italia*, Venezia, Marsilio, 1999, p. 184

¹⁶ Regio Decreto Legge 23 gennaio 1933 n. 5, convertito in legge 3 maggio 1933 n. 512

¹⁷ F. Bonelli, *Alberto Beneduce, il credito industriale e l'origine dell'IRI* in *Alberto Beneduce e i problemi dell'economia italiana del suo tempo*, Roma, Edindustria, 1985

controllava il pacchetto di maggioranza di imprese con capitale pari al 42% del totale delle Spa. Al momento della sua creazione l'IRI controllava direttamente il 100% dell'industria siderurgica bellica e dell'estrazione del carbone, circa il 90% della cantieristica, l'80% della attività armatoriale e delle industrie di locomotrici, il 40% della siderurgia civile, il 30% dell'elettricità, la quasi totalità della telefonia, alcune imprese meccaniche tra cui l'Alfa Romeo, più quote minore in altri settori, oltre ad un notevole patrimonio immobiliare ed ovviamente le tre ex-banche miste¹⁸ che da quel momento in avanti verranno denominate "banche di interesse nazionale". La Sezione Finanziamenti, con sottoscrizioni della Cassa depositi e prestiti, Cassa nazionale per le assicurazioni sociali e Istituto nazionale delle assicurazioni per un totale di 100 milioni, aveva il compito di concedere prestiti a lungo termine a imprese private italiane, con opportune garanzie al solo fine di un perfezionamento tecnico e di una migliore struttura economica e finanziaria. Per adempiere a tale mansione aveva la facoltà di emettere obbligazioni nominative tra 15 e 20 anni in forte relazione all'ammontare dei mutui concessi. L'IRI divenne debitore, attraverso le eredità confluite nella Sezione Smobilizzi, dell'intero patrimonio acquisito verso le banche di cui assunse le perdite. Le sovvenzioni dello Stato alla Smobilizzi del valore di 85 milioni annui in un ventennio erano scontabili presso l'Istituto di credito per le opere pubbliche, cedute in cambio di un miliardo in obbligazioni, rigorosamente serie speciale IRI che fruttarono alla prima emissione della Smobilizzi la bellezza di 900 milioni che furono tempestivamente trasferiti alla Banca d'Italia¹⁹. L'intera operazione di salvataggio superava però di poco più di 2 miliardi il valore nominale delle azioni possedute dall'Istituto che stimate con un valore "reale" di 7,7 miliardi, conducevano ad una perdita netta di 4,6. Tra le retrocessioni più importanti si annoverano l'Istituto di Liquidazione che fu la più vivace delle privatizzazioni, con immobilizzazioni di circa 180 milioni, cui si affiancarono l'Italgas e la finanziaria Bastogi ed in particolare fu ceduto il pacchetto di maggioranza della Edison più altre società elettriche minori che l'Istituto badò a "vendere e non svendere"²⁰.

¹⁸ G. Toniolo, *Industria e banca durante la grande crisi (1929-1934)*, Milano, Etas Libri, 1978

¹⁹ Asiri, Sezione smobilizzi industriali, Bilancio al 31 dicembre 1933, SF/1040,2

²⁰ L. D'Antone, *Da ente transitorio a ente permanente* in V. Castronovo, *Storia dell'Iri*, Bari, Laterza, 2012

Alla presidenza dell'Istituto fu nominato il massimo ideatore dell'ente, si tratta di Alberto Beneduce, casertano, laureato in matematica e cultore di scienze statistiche, di orientamento socialriformista, esponente della Massoneria, principale attore dell'entourage di Francesco Saverio Nitti, con azioni di rilievo nelle istituzioni finanziarie, nonché parlamentare ed infine ministro del Lavoro del governo Bonomi. A differenza di Nitti, che scelse la via dell'esilio con l'avvento del fascismo, lo statista casertano, seppur di orientamento politico completamente diverso dal regime, divenne il principale uomo di fiducia in materia finanziaria del Duce²¹. Beneduce per tutta la sua vita si occupò della costituzione di nuovi istituti finanziari di diritto pubblico, si pensi all'Istituto nazionale assicurazioni, all'Opera nazionale combattenti, alla Crediop²², all'Istituto di credito per le imprese di pubblica utilità, tutti enti necessari a favorire lo sviluppo cercando sempre ed in ogni modo di promuovere il ricorso al mercato obbligazionario evitando di ricorrere alle banche. Ideatore dell'Istituto Liquidazioni, promotore dell'IMI e collaboratore del governo nelle congetture della rivalutazione della lira e nelle negoziazioni finanziarie internazionali²³ non ha comunque mai mostrato una forte simpatia per un'economia nazionalizzata nella quale le industrie fossero un'estensione burocratica dello Stato ma riconosceva in quest'ultimo un protagonista ineludibile per lo sviluppo attraverso le sue norme e le sue istituzioni. Sincero patriota e rispettoso per il valore degli affari aveva da sempre riconosciuto nella scarsità del capitale di rischio e nel sadico intreccio tra banca e industria i principali problemi delle industrie italiane che dovevano con ogni mezzo liberarsi dalla dipendenza dalle banche così come lo Stato aveva fatto anzitempo²⁴. Sino alla vigilia della costituzione dell'Istituto, Mussolini continuò a proporre la costituzione di un ente diverso noto come IFI (Istituto di Finanziamento Industriale) che controllasse tutti gli istituti di credito²⁵, compresi quelli di Beneduce, ma lo stesso interessato lo persuase a desistere. Dunque il Duce con queste premesse gli concesse pieni poteri per la gestione dell'Istituto senza consegnargli un vero e proprio piano d'azione ma solo alcune precise linee guida nel

²¹ M. Franzinelli e M. Magnani, *Beneduce, il finanziere di Mussolini*, Milano, Mondadori, 2009

²² P.F. Asso-M. de Cecco, *Storia del Crediop*, Bari, Laterza, 1994

²³ AA.VV., *Ricerche per la storia della Banca d'Italia*, vol. III, Bari-Roma, 1993

²⁴ V. Giuffrida, *Problemi di ieri e di oggi*, Roma, Edizioni della Bussola, 1945

²⁵ N. De Ianni, *Il ministro soldato*, Soveria Manelli, Rubettino, 2009

quale lo Stato, seppur proprietario responsabile, si limiti ad indirizzare l'economia industriale della Nazione lasciando libertà alle imprese di competere sul mercato. Di particolar interesse era la considerazione che Beneduce aveva della Sezione Smobilizzi, paragonata più volte ad una clinica medica²⁶, in cui la convalescenza degli innumerevoli pazienti dipendeva dall'abilità dei medici che, innalzandone reputazione e fiducia, potevano attrarre più capitale dai privati in un vortice virtuoso che avrebbe giovato grandemente allo Stato. La stampa internazionale riconobbe in Beneduce il nuovo "dittatore economico dell'Italia", ma nutriva una profonda fiducia nel suo progetto che persino l'Economist riteneva che attraverso l'IRI "il mercato acquisterà uno slancio migliore"²⁷. Il Presidente si circondò di "tecnici" molto capaci che rafforzarono la coerenza intellettuale e la capacità manageriale dell'Istituto, tra questi spicca il foggiano Donato Menichella cui Beneduce affiderà la Direzione Generale. Studioso di relazioni internazionali e grande conoscitore delle problematiche del credito agricolo era stato funzionario della Banca di Italia e si occupò delle pratiche di liquidazione della Banca di Sconto. Dal 1931 direttore della finanziaria SFI, egli riteneva, come Beneduce, che un intelligente governo della finanza potesse rafforzare le diverse attività produttive del Paese che grazie a tali condizioni avrebbe visto accrescere il suo prestigio. Volontario della prima guerra mondiale e completamente apartitico con quel disinteresse, tratto distintivo della sua figura, mantenne l'incarico all'IRI fino al 1943 divenendo poi governatore della Banca di Italia²⁸. Proprio a Menichella si deve il nutrito studio sul problema del risanamento bancario²⁹, che diagnosticò l'esatto stato di salute delle tre banche del gruppo e le successive convenzioni. Dallo studio nacque l'esigenza del controllo permanente e intelligente delle tre banche in capo all'Istituto e così facendo si allontanò parte della pressione che gravava sulla Banca di Italia, che con la legge bancaria del 1936 venne trasformata in istituto di diritto pubblico con il veto di avere rapporti con i privati. L'IRI si assunse debiti, perdite e partecipazioni azionarie assorbendo nell'interezza l'intero patrimonio industriale bancario, comprese le

²⁶ Asiri, Adunanza del 28 gennaio 1933, Comunicazioni del Presidente

²⁷ Asiri, Documenti e notizie riguardanti l'Istituto per la ricostruzione industriale, ID/183

²⁸ AA. VV., *Testimonianze e studi raccolti dalla Banca di Italia*, Bari, Laterza, 1986

²⁹ D. Menichella, *Le origini dell'IRI e la sua azione nei confronti della situazione bancaria*, in *Scritti e discorsi scelti, 1936-1966*, a cura dell'Ufficio Ricerche Storiche della Banca d'Italia, Roma, 1986

finanziarie, rompendo completamente con le consuetudini finanziarie del passato³⁰. Al termine delle operazioni di assemblamento si ammassarono riserve per circa 5 miliardi e le perdite ancora da coprire risultavano essere di poco superiori a 6 miliardi. La prima e più necessaria tappa delle operazioni dell'Istituto a quel momento si poteva dire conclusa e le azioni intraprese furono affrontate “secondo il loro ordine logico e secondo la loro importanza”³¹. Con il concludersi di questa massiccia riorganizzazione il gruppo poté tirare le somme di ciò che aveva in tasca e ci si accorse che i titoli industriali erano in larga parte condivisi con i privati e, seppur possedeva una notevolissima fetta delle industrie strategiche, l'IRI si trovò azionista in ben 500 imprese. Si lasciò l'impianto privatistico e la gestione dei risanamenti e delle vendite fu diversa da quella delle banche. Certo vi fu il controllo dell'ente pubblico ma furono mantenuti sia gli strumenti societari che la forma di società per azione per agevolare e favorire il ritorno al privato. Sulle industrie più grandi, il controllo fu quasi totale, anche per l'impossibilità di un tempestivo collocamento sul mercato, poiché il privato non poteva far fronte a perdite così esorbitanti e proprio in quella congettura per non gravare sulle casse dello Stato, si avviò la massiccia emissione di obbligazioni sin dal primo anno di vita dell'Istituto. Oltre al risanamento delle industrie che versavano in situazioni difficili l'Istituto avviò una intensissima attività di vendite di industrie sane che grazie al loro livello tecnologico risultarono essere molto appetibili.

1.3 Le prime finanziarie e l'ente permanente

Prima di trattare le tematiche riguardanti le grandi industrie non si deve dimenticare che l'IRI fu particolarmente benevolo con le imprese caratterizzate dalla gestione di un nucleo familiare che, particolarmente colpite in quegli anni dalla condotta “vessatoria e negativa” delle banche interessate a concedere finanziamenti ai grandi gruppi industriali, sarebbero state destinate a scomparire se non fosse intervenuta la Sezione finanziamenti dell'Istituto³². Seppur impegnò diversi uomini e risorse nella concessione del credito alle piccole-medie imprese, l'Istituto si trovò ad affrontare la ben più decisiva battaglia della sistemazione delle grandi industrie. Nell'ampio ventaglio di

³⁰ Asiri, Le funzioni e l'attività dell'IRI

³¹ Asiri, *Tappe dell'azione dell'IRI secondo il loro ordine logico e la loro importanza*

³² Asiri, Sezione finanziamenti, *Relazione del consiglio di amministrazione sul bilancio al 31 dicembre 1934*

partecipazioni del gruppo circa un quarto interessavano il settore elettrico e fu proprio per questo motivo che si partì con la sistemazione della Società Idroelettrica Piemontese (SIP)³³, composta da ben 28 aziende divise fra elettriche, telefoniche, editoriali e radiofoniche, caratterizzata da una concentrazione a dir poco monopolistica che l'IRI si preoccupò di disgregare. Allora nell'autunno del 1933, forte di un mutuo di 400 milioni fornito dalla finanziamenti, nasce la prima società di settore dell'IRI, la Società torinese per gli esercizi telefonici (STET)³⁴, cui passarono le aziende telefoniche scorporate dalla SIP. Ad occuparsi della pianificazione del riordino della SIP fu chiamato l'ingegnere Oscar Sinigaglia che, seppur del tutto ignorante ed incompetente per tutto ciò riguardava le industrie elettriche³⁵, riconobbe nella conglomerata un "cattivo affare". Si avviarono allora diversi incontri con gruppi privati ma il progetto di retrocessione non andò in porto, diversamente dalla già citata Edison³⁶ e dalla SADE che furono rapidamente privatizzate, per via dell'indisponibilità del mercato ad offrire nuovo apporto di capitale e a farsi carico dell'enorme debito che gravava sulla società. A quel punto l'IRI fu costretto a ridefinire il valore del capitale e delle perdite della società, di certo sostanziose, ma, al fine di non svendere un'attività dall'elevato potenziale, attuò un nuovo piano di riorganizzazione del gruppo elettrico. Con la creazione della STET, affidata al fisico elettronico Ugo Bordoni, si sperimenta un lungo lavoro di ricostruzione di una classe azionaria composta da piccoli risparmiatori che necessitavano di tutele per il capitale da loro investito. Nell'ambito del settore elettrico la Sezione finanziamenti si trovò nuovamente impegnata nell'intervento di salvataggio della Unione esercizi elettrici (UNES)³⁷, con impianti concentrati nell'Italia centro-meridionale, che risanata fu ceduta alla Società Meridionale di Elettricità (SME), già partecipata IRI, che grazie a questa acquisizione divenne la principale società erogatrice di energia nel Sud. Se si considera il salvataggio della società Puricelli, impresa leader nella costruzione stradale, e di altre aziende medio piccole tra meccaniche, metallurgiche, alimentari ed edili, allora la Sezione finanziamenti aveva erogato sino al marzo 1936, data in cui fu soppressa per

³³ A. Castagnoli, *La crisi economica degli anni 30 in Italia: il caso della SIP*, in "Rivista di storia contemporanea", 1976, n. 3

³⁴ B. Bottiglieri, *STET. Strategia e struttura delle telecomunicazioni*, Milano, Angeli, 1987

³⁵ Asiri, *Relazione dell'Ing. Sinigaglia sulla sistemazione del gruppo Sip*

³⁶ P. Bolchini, *Giacinto Motta, la Società Edison e il fascismo*, in "Storia in Lombardia", 1989, n. 1-2

³⁷ Asiri, Fascicolo I, *Relazione sulla sistemazione Unes*

il riordino del credito della riforma bancaria, la cifra di circa 1,1 miliardi di lire nella quasi interezza destinati al centro-nord³⁸.

Dove il gruppo aveva partecipazioni di minoranza, soprattutto nel settore agricolo, assicurativo e immobiliare, la strategia da seguire fu subito molto chiara grazie alla facilità con cui questi pacchetti venivano collocati e tempestivamente venduti sul mercato e questa attività di estremo dinamismo lasciò intravedere ai dirigenti del gruppo quali sarebbero state le industrie di ben più complicato smobilizzo. Si trattava di industrie ad elevata intensità di capitale dove il gruppo IRI controllava mediamente più del 50% del capitale. Nel meccanico e siderurgico si annoveravano società come l'Ansaldo, Alfa Romeo, Ilva, Acciaierie Cornigliano e Odero-Terni-Orlando, per citarne alcune ed inoltre società di navigazioni e trasporti come Italia flotte riunite, Elettroferroviaria italiana, Continentale e Società Italiana servizi aerei ed altre società minerarie e manifatturiere³⁹. Beneduce mise subito in chiaro con i suoi interlocutori che tutte le attività di smobilizzo, che avevano il fine ultimo di massimizzare e trasferire allo Stato i realizzi, sarebbero state condotte nell'ottica di una giusta e corretta valutazione delle imprese dove nessuna delle operazioni sarebbe stata fatta in segno di svendita. Per le industrie siderurgiche, la cantieristica e la navigazione in gravi difficoltà di bilancio e strutturali, l'IRI scelse la strada di una riorganizzazione integrale settoriale, che sarebbe stata realizzata qualche anno dopo⁴⁰. Di particolare interesse fu il mantenimento della società Alfa Romeo⁴¹ che, amata da Mussolini e di grande interesse per la produzione di apparecchi aerei, essendo un'azienda prestigiosa e molto appetibile, richiamò sin da subito l'interesse della Fiat ma, tutte le offerte di acquisto, nonché la ipotetica fusione con la Isotta-Fraschini, furono rifiutate sul nascere per contrastare lo strapotere della famiglia Agnelli. Altri esempi di rifiuti, sempre da leggere in chiave antimonopolistica, furono quello della proposta d'acquisto della produttrice di fibre artificiali Châtillon⁴² da parte della SNIA Viscosa che già controllava l'80% della produzione totale e la vicenda della Terni, da cui l'IRI staccò solo l'attività cantieristica,

³⁸ Asiri, Sezione finanziamenti, *Ultima seduta*

³⁹ Asiri, *Partecipazioni industriali aziende controllate*

⁴⁰ L. D'Antone, *Da ente transitorio a ente permanente*, in V. Castronovo, *Storia dell'IRI*, vol. 1, Bari, Laterza, 2012

⁴¹ D. Bigazzi, *Il Portello: operai, tecnici e imprenditori all'Alfa Romeo. 1906-1926*

⁴² A.M. Falchero, "Quel serico filo impalpabile" Dalla "Soie de Châtillon" a Montefibre, in "Studi Storici", 1992

che si cercò di preservare dalla Montecatini⁴³. Verso la fine del 1935 gran parte delle riorganizzazioni e degli smobilizzi erano stati compiuti con successo, gli effetti della crisi si stavano lentamente dissolvendo, e fu proprio in questa congiuntura favorevole che la situazione politica ed internazionale mutò radicalmente per via della Guerra in Etiopia che, scatenando sanzioni durissime allo Stato italiano, impresse al Paese la sua famosa svolta dirigista e autarchica⁴⁴ e che scaricò sull'IRI ancora più pressione.

Ciò nonostante l'Istituto trasse dall'autarchia nuova linfa vitale ed ampissimi margini di manovra, dato il sempre crescente interesse del regime per le industrie strategiche e fu proprio in quel momento che si stava per inaugurare la presenza "permanente" nella storia italiana. Con la riforma bancaria del 1936 infatti l'IRI si avviava lentamente ad abbandonare la sua funzione di ente creditizio per passare a divenire gestore stabile delle attività industriali e finanziarie dello Stato⁴⁵. Nello stesso anno della riforma bancaria ci si concentrò sulla sistemazione dei servizi marittimi e armatoriali, di particolare interesse per lo Stato, e si incominciò a pensare ad un riordino della siderurgia⁴⁶. L'IRI, possessore del 90% delle navi mercantili, vide nuovamente in Beneduce la mente del piano forte di un efficiente studio condotto dai suoi collaboratori⁴⁷. Ponte naturale tra Africa ed Europa e snodo commerciale per i traffici con l'Asia, l'Italia si trovava con compagnie completamente dissestate in un clima di costante crescita della concorrenza internazionale ed il trasporto via mare si era trasformato in una lotta più tra nazioni che società armatoriali. Si avviò un dinamico risanamento strutturale che portò il numero delle società di navigazione a sole 4 che, con un complessivo valore in navi pari a 1,9 miliardi, furono soggette ad una oculata ripartizione geografica dei servizi offerti. Fu così che la Tirrenia si occupò degli scambi con la Libia e il Mediterraneo occidentale, la Società adriatica curò i traffici con il Mediterraneo orientale, il Llyod Triestino si occupò dei traffici con l'Estremo oriente, Australia e colonie italiane ed infine alla Società Italia toccò il traffico con le Americhe. Le navi delle compagnie, perlopiù

⁴³ F. Amatori, *Montecatini: un profilo storico*, in B. Bezza, *Montecatini 1888-1966: capitoli di storia di una grande impresa*, Bologna, Il Mulino, 1990

⁴⁴ M. Ruzzenti, *L'autarchia verde*, Milano, Jacabook, 2011, p. XI-XV

⁴⁵ Fondazione Luigi Einaudi, TdR, *Relazione riservata sugli schemi di provvedimenti*

⁴⁶ M. Pozzobon, *La riforma siderurgica IRI tra autarchia e mercato 1935-1942*, in F. Bonelli, *Acciaio per l'industrializzazione*, Torino, Einaudi, 1982

⁴⁷ Fondazione Luigi Einaudi, TdR, *Il finanziamento del programma del nuovo assetto dei servizi marittimi di linea*

obsolete, portarono l'IRI a concepire un piano di ammodernamento della flotta con il varo di ben 44 nuovi modelli di navi che furono finanziati dalla emissione di obbligazioni, denominate IRI-Mare, e da alcuni finanziatori veneti. Tali capitali confluirono nella nuova finanziaria del gruppo, la FINMARE, che si trovò a gestire 900 milioni più i ulteriori fondi raccolti da altre emissioni interamente sottoscritte dai risparmiatori⁴⁸. A capo della nuova finanziaria fu posto l'abile Paride Formentini, già direttore nel 1933 della STET, che si trovò alla guida di una nuova imponente creazione a servizio dello Stato ma sotto il solido ma al contempo flessibile "Comando dinamico"⁴⁹ dell'IRI. Fu dunque nella metà del 1937 che i pensieri e le idee di Beneduce si tramutarono in legge con la trasformazione dell'Istituto in ente permanente, rispecchiando gli indirizzi politici del momento, con il compito di gestire le partecipazioni di sua pertinenza e la facoltà di poterne acquistare di ulteriori solo in caso di estrema necessità al fine di una migliore organizzazione o al raggiungimento della autarchia economica⁵⁰. La trasformazione dell'IRI ne accrebbe inevitabilmente la dipendenza degli attori politici ma tuttavia, sino al termine della presidenza di Beneduce, l'unico vero contatto con il mondo politico fu nelle relazioni tra Mussolini ed il casertano. Mai l'Istituto fu posto sotto il diretto controllo politico, divincolandosi più volte dalle rivendicazioni del ministero delle Corporazioni⁵¹, poiché particolarmente geloso della gestione privata delle società a maggioranza IRI.

1.4 "Piano Sinigaglia" ed economia di guerra

L'autarchia e le nuove mire della nazione, imposero una rapida ed efficiente organizzazione del settore siderurgico che necessitava non solo di una sistemazione finanziaria e gestionale delle industrie ma soprattutto era d'obbligo un miglioramento tecnologico notevole poiché, proprio in tale campo l'Italia mostrava le difficoltà tipiche

⁴⁸ Asiri, IRI, *Riassunto della relazione del Consiglio sul bilancio al 31.12.1936*

⁴⁹ L. D'Antone, *Da ente transitorio a ente permanente*, in V. Castronovo, *Storia dell'IRI*, vol. 1, Bari, Laterza, 2012, pp. 214-216

⁵⁰ R.d.l. 24 giugno 1937, n. 905, *Norme per l'organizzazione permanente dell'Istituto per la ricostruzione industriale*

⁵¹ Fondazione Luigi Einaudi, TdR, *Sull'appunto per il Duce del Ministero delle Corporazioni in data 7 maggio 1943*

di un paese late-comer⁵². Con la siderurgia, l'autarchia assunse il suo pieno e vero significato se si pensa alla forte riduzione di importazioni di rottame per favorire l'acciaio grezzo e con la riorganizzazione del settore l'Istituto affrontò la prova più difficile dalla sua creazione. Il massimo ispiratore del progetto fu il già presidente dell'ILVA Oscar Sinigaglia⁵³, che riconosceva nella siderurgia il massimo problema industriale dell'Italia del tempo. Forte sostenitore della produzione di ghisa e acciaio impiegando impianti a ciclo integrale, più moderni rispetto a quelli a carica cava che impiegavano ingenti quantità di rottame, puntava sulla specializzazione degli impianti per offrire materiale di qualità all'industria meccanica a prezzi competitivi⁵⁴. Seppur impiegando l'impostazione base dei modelli finanziari precedenti, per la siderurgia si pensò ad un ancor più originale piano per la gestione industriale e per la raccolta dei capitali. L'IRI, molto interessato al mantenimento del controllo delle principali industrie del settore, ma al contempo interessato a smobilizzarle, creò la sua più imponente finanziaria nel giugno 1937, nota con il nome di FINSIDER cui l'istituto vendette le sue partecipazioni. Del nuovo gruppo faceva parte l'ILVA, diretta dallo stesso Sinigaglia, con stabilimenti sparsi su tutto il territorio nazionale e difficilmente coordinabili, infatti la produzione era suddivisa tra gli stabilimenti di Piombino e Bagnoli a ciclo continuo, gli altiforni di Portoferraio, la vecchia acciaieria di Savona più altri impianti nel sud Italia. Oltre alla piccola società SIAC che controlla il modesto impianto di Campi incorporata dall'Ansaldo⁵⁵, il gruppo controlla la Dalmine, società siderurgica costituita nei primi del '900 come filiale⁵⁶ della tedesca Mannesman di Düsseldorf. Per importanza comunque svetta la polisetoriale Terni⁵⁷, indispensabile nell'assetto bellico-industriale del Paese, snellita delle attività cantieristiche confluite nella società Cantieri Navali del Tirreno e Riuniti, gestite dalla Odero-Terni-Orlando⁵⁸, lasciando alla siderurgia la

⁵² A. Carparelli, *I perché di una mezza siderurgia*, in F. Bonelli, *Acciaio per l'industrializzazione*, Torino, Einaudi, 1982, p. 136

⁵³ G. Toniolo, *Oscar Sinigaglia (1877-1953)*, in A. Mortara, *I protagonisti dell'intervento pubblico in Italia*, Milano, Aragno, 1984

⁵⁴ L. Scalpelli, *L'ILVA, Alla vigilia del piano autarchico per la Siderurgia (1930-1936)*, in "Ricerche Storiche", VIII, n.1, gen.-apr., 1978

⁵⁵ A.M. Falchero, *Banchieri e politici: Nitti e il gruppo Ansaldo-Banca di Sconto*, in "Italia Contemporanea", 1982, n. 146

⁵⁶ P. Hertner, *Il capitale tedesco in Italia dall'Unità alla prima guerra mondiale*, Bologna, Il Mulino, 1984, cap. 1

⁵⁷ F. Bonelli, *Lo sviluppo di una grande impresa in Italia. La Terni dal 1884 al 1962*, Torino, Einaudi, 1971

⁵⁸ F. Chiapparino, *La 'Terni' siderurgica dal 1922 ad oggi*, in *Storia illustrata delle città dell'Umbria*, Milano, Elio Sellini, pp. 604-610

funzione di perno centrale della società affiancata da altre attività nel chimico e nell'elettrico. Nel 1938 la FINSIDER contava ben 66 mila dipendenti con una produzione di ghisa e acciaio rispettivamente del 66% e del 45% di quello prodotto sul territorio nazionale. Allontanato per questioni razziali, Sinigaglia passò il testimone al più fortunato Agostino Rocca⁵⁹, già AD della SIAC, Ansaldo e Dalmine, che nel 1938 divenne direttore generale di FINSIDER ed iniziatore del piano ideato dal suo predecessore. Un immane programma di espansione rese innanzitutto necessario un aumento di capitale del gruppo sino a portarlo 1,8 miliardi di lire e questa crescita esponenziale preoccupò i privati, soprattutto Agnelli e Falck che, legati dalla tecnologia del rottame, non erano ben propensi a dipendere dalle produzioni della FINSIDER⁶⁰. Finalmente nel settembre 1938 il progettato impianto a ciclo integrale della capacità di 300 mila tonnellate di acciaio all'anno, comunque molto modesto rispetto alle sue controparti straniere⁶¹, fu iniziato nella cittadina di Cornigliano, nei pressi di Genova. Ma i costi dell'acciaio italiano risultano essere ancora troppo alti, non tanto per via della tecnologia quanto per la frammentazione della domanda e ad una organizzazione che seppur in crescita non risultava ancora essere efficiente e lo stesso nuovo stabilimento non entrerà in funzione perché verrà smantellato dai tedeschi⁶². Mussolini al momento della creazione del gruppo FINSIDER dichiarò: "Se vi è, dopo quello del pane, un settore dove bisogna raggiungere il massimo dell'autarchia, questo è il settore siderurgico"⁶³, ma purtroppo dell'ardito "Piano Sinigaglia" non si posero che le basi e sarà solo nell'immediato dopoguerra che si darà un volto nuovo ad un settore cui un grande Paese non può rinunciare⁶⁴.

Beneduce, indebolito da un ictus, si dimise dall'Istituto nel novembre del 1939 e fu sostituito dal chimico napoletano Francesco Giordani, massone e patriota ma soprattutto

⁵⁹ P. Rugafiori, *Agostino Rocca (1895-1978)*, in A. Mortara, *I protagonisti dell'intervento pubblico*, Milano, Aragno, 1984

pp. 388-389

⁶⁰ Asiri, *Notizie sui mezzi previsti per l'attuazione del piano autarchico della siderurgia*

⁶¹ V. Wegenroth, *Il mito del ciclo integrale: considerazioni sulla produzione di acciaio in Italia*, in "Società e Storia", 1985, n.30, p.909

⁶² L. Scalpelli, *Razionalizzazione e sviluppo della siderurgia alla fine degli anni 30a: lo stabilimento di Cornigliano*, in "Rassegna Economica", nov.-dic., 1981, p. 1251

⁶³ V. Castronovo, *L'industria siderurgica e il piano di coordinamento dell'IRI*, in AA. VV., *La siderurgia italiana dall'Unità ad oggi*, in "Ricerche Storiche", 1978, p. 165

⁶⁴ F. Amatori- A. Colli, *Impresa e Industria in Italia*, Venezia, Marsilio, 1999, p. 190

fervente meridionalista. Fu su Napoli che il nuovo presidente concentrò le sue intenzioni nella volontà di trasformare la città partenopea in centro industriale propulsivo per il Sud Italia come già Nitti aveva proposto prima di lui⁶⁵. Al termine degli anni '30 il Meridionalismo assunse un interesse autarchico e divenne sprono per il potenziamento delle industrie del sud, soprattutto meccaniche e di armamenti, esempio lampante fu la creazione della napoletana Navalmeccanica, imponente gruppo cantieristico. Fortemente sollecitato dai vertici militari della Marina ed Aeronautica, l'IRI avviò la costruzione di uno stabilimento di motori, affidato all'Alfa Romeo, e uno per la produzione di velivoli da combattimento, affidata al reparto aeronautico dei Cantieri riuniti dell'Adriatico ed in particolare l'Istituto attuò tale programma "per alleviare la disoccupazione e incrementare le industrie nel Mezzogiorno"⁶⁶. L'industria meccanica, particolarmente provata dalla riconversione del primo dopoguerra, fu richiamata a sostenere gli sforzi bellici⁶⁷. Le vecchie industrie di armamenti tra cui la OTO, sorta dalla riorganizzazione della Vickers-Terni, dei Cantieri Odero e Orlando⁶⁸, la Breda, grande complesso integrato diviso in otto sezioni produttive e le già citate diversificate ILVA e Terni ed infine il colosso Ansaldo che con il suo sistema integrale a ciclo completo, creato dalla "scalata speculativa" dei proprietari, i fratelli Perrone, aveva portato la Banca di Sconto (BIS) sul lastrico⁶⁹, sopravvissute a stento alla crisi del '29, erano tutte di proprietà dell'IRI.

Si raggiunsero buoni risultati produttivi in termini assoluti ma ciò nonostante, come è ampiamente commentato, "il regime fece arrivare il Paese impreparato al conflitto mondiale"⁷⁰. I motivi sono diversi e, sottacendo la cattiva pianificazione⁷¹, la chiusura mentale e la disorganizzazione pratica dei vertici militari, sono principalmente da ricondurre all'apparato industriale italiano che, sorvolata la sua limitatezza, non era in

⁶⁵ F. S. Nitti, *Nord e Sud*, Roma-Torino, Casa Editrice Nazionale Roux e Viarengo, 1900, p. 207

⁶⁶ Asiri, Comitato tecnico consultivo. Nuovo assetto dell'industria meccanica napoletana

⁶⁷ AA. VV., *L'industria dall'economia di guerra alla ricostruzione*, in P. Ciocca-G. Toniolo, *L'economia italiana nel periodo fascista*, Bologna, Il Mulino, 1976

⁶⁸ L. Segreto, *Una joint-venture fallimentare. La Vickers, la Terni e l'industria degli armamenti*, Ancona, ERSU, 1989

⁶⁹ A.M. Falchero, *Banchieri e politici, Nitti e il gruppo Ansaldo-Banca di Sconto*, in "Italia Contemporanea", 1982, n. 146

⁷⁰ F. Minniti, *Il problema degli armamenti nella preparazione militare italiana dal 1935 al 1943*, in "Storia Contemporanea", feb. 1978, p. 6

⁷¹ F. Minniti, *Aspetti organizzativi del controllo sulla produzione bellica in Italia 1923-1943*, in "Clio", ott.-dic. 1977

grado di sostenere lo sforzo di una guerra “totale”. In particolare va considerata la cronica mancanza di materie prime per la produzione e l’impiego di armamenti⁷², a cui va aggiunto il fatto che il grado di collaborazione tra popolazione ed imprenditori andò scemando per tutto il corso del tragico conflitto⁷³.

A discapito degli esiti e delle disfatte strategico-militari, l’economia di guerra tracciò un solco nell’apparato industriale italiano che farà poi germogliare l’intera strategia di ricostruzione del secondo dopoguerra.

⁷² C. Favagrossa, *Perché perdemmo la guerra. Mussolini e la produzione bellica*, Milano, Rizzoli, 1946

⁷³ V. Castronovo, “Il partito degli affari” e la guerra di Mussolini, in *Grandi e piccoli borghesi*, Bari, Laterza, 1988

Cap. 2 La grande stagione dell'Istituto. Ricostruzione e boom (1945-1964)

2.1 “Sbarcare il lunario” tra sopravvivenza e ripresa dell'Istituto

Con il termine del secondo conflitto mondiale nel maggio del 1945, le distruzioni belliche non avevano particolarmente inciso sulle capacità dell'industria nazionale, ridotta del solo 8% del valore del capitale esistente al 1938¹, anche se la caduta del PIL e della quasi totalità delle infrastrutture pubbliche non lasciavano presagire una rapida ripresa. La distruzione degli impianti però era ripartita geograficamente in maniera molto diseguale poiché furono soprattutto i grandi centri di industria pesante del meridione ad essere colpiti più duramente, risparmiando in maniera marginale gli impianti del triangolo industriale. Se alcuni settori, quali quello tessile, chimico e del cemento, riuscirono con rapidità a tornare a pieno regime di produttività, molto seri furono i problemi dell'industria metallurgica che, con il grave danneggiamento dello stabilimento di Bagnoli e dell'impianto di Cornigliano, sin da subito furono assai critici. E fu così che le industrie del gruppo IRI, già fortemente provate dai bombardamenti, si trovarono nuovamente sotto attacco da parte della classe imprenditoriale privata, tra cui Falck e personalità vicine agli Agnelli, non disposta a concedere all'IRI spazio nella “nuova Italia”. Ma l'Istituto, forte della sua forma partecipativa, l'alto profilo professionale dei dirigenti e la perspicacia dei suoi progetti, poteva ancora essere una risorsa essenziale per l'Italia repubblicana, soprattutto ora che i capitali esteri potevano dare il via ad un nuovo ciclo di investimenti per la ricostruzione e sviluppo del Paese. A difesa dell'IRI intervenne il Presidente Einaudi che, seppur neo-liberista², fu sostenitore dell'intervento dello Stato, non solo per le rilevanti tematiche socioeconomiche, ma lo fu anche richiamando l'importante missione in cui le aziende del gruppo sarebbero state chiamate nella ricostruzione del Paese. Dello stesso parere furono la Commissione Alleata di Controllo, cui Menichella presentò uno studio³ sull'origine non statalista

¹ C. Daneo, *La politica economica della ricostruzione 1945-1949*, Torino, Einaudi, 1975, pp. 3-7

² P. Baffi, *Memorie sull'azione di Einaudi*, in «Rivista del personale della Banca d'Italia», Anno X, n. 4, ott. 1970, pp. 217-231

³ D. Menichella, *Le origini dell'IRI e la sua azione nei confronti della situazione bancaria*, in *Scritti e discorsi scelti 1933-1966*, Roma, a cura dell'Ufficio delle Ricerche Storiche della Banca di Italia, 1986

dell'Istituto, e la Commissione Economica dell'Assemblea Costituente che, data la quasi impossibile rapida riprivatizzazione delle imprese del gruppo, si limita a suggerire una forma più razionale di impiego⁴. Tutto ciò fu osservato con grande realismo anche da un antistatalista come il presidente della Confindustria Angelo Costa. Come conseguenza di tutte queste dinamiche, tra il 1945 e il 1948, l'Istituto cambiò la propria ragione sociale per ben 3 volte a testimonianza di tutte le incertezze che riguardavano l'ente pubblico. Diversi furono gli amministratori e i direttori generali che si alternarono per via della loro astensione al prendere decisioni di rilievo ma fortunatamente il dibattito sulla sopravvivenza dell'IRI fu sedato grazie al suo nuovo statuto⁵ del febbraio 1948 che permetteva di iniziare una riprogrammazione settoriale e sanciva con rinnovato vigore il mantenimento e la gestione delle partecipazioni e delle attività possedute. Ciò che non venne regolato fu però il nuovo rapporto tra potere di governo, società del gruppo ed Istituto. Tale mancanza porterà più volte a confuse e contraddittorie situazioni che attireranno più volte l'ira dei liberisti, completamente contrari all'ingerenza dello Stato nell'economia, ed anche quella di coloro che, non vedendo alcuna pianificazione di fondo, imputeranno all'Istituto il crescere delle "baronie di Stato"⁶.

Con l'adesione italiana all'accordo di Bretton Woods e la conseguente stabilizzazione della lira⁷, Menichella, ai vertici della Banca di Italia dal 1946, trattò per la partecipazione italiana al Fondo Monetario Internazionale e fruttò, in concomitanza del viaggio di De Gasperi negli Stati Uniti, la cifra di 100 milioni di dollari erogati dalla Export-Import Bank da destinarsi alle imprese italiane. Al momento dell'arrivo dei capitali statunitensi fu creato nel settembre del 1947 il Fondo Industrie Meccaniche (FIM) attraverso il quale il Ministero del Tesoro concedeva prestiti alle aziende del settore e fu proprio nell'industria meccanica che l'Italia vide la sua colonna portante. Oltre al FIM⁸ l'Istituto, con l'intento di mettere ordine⁹, costituì nel marzo del 1948 la sua più fortunata finanziaria, la holding FINMECCANICA, per riorganizzare in maniera

⁴ Assemblea costituente. Rapporto della Commissione economica

⁵ D.Lgt 12 Febbraio, n. 51

⁶ AA.VV., *Le baronie di Stato*, Firenze, Sansoni, 1968

⁷ S. Riscossa- E. Tuccinei, *La Banca d'Italia e il risanamento postbellico 1945-1948*, Bari, Laterza, 1992

⁸ R. Tremelloni, *Premesse e compiti del Fondo per il finanziamento dell'industria meccanica*, in "Moneta e credito", 1948, n.1

⁹ M. Doria, *Note sull'industria meccanica italiana nella Ricostruzione*, in "Rivista di Storia economica", 1987, n. 1

efficiente il suo ingente patrimonio di imprese stimato nel 30% sul totale del settore. L'attenzione dell'intero comparto meccanico si concentrò su settori come la cantieristica, l'auto-motoristico, il ferroviario e sulla produzione di macchinari industriali avendo un occhio di riguardo all'emergente elettronica. Alla nuova finanziaria passarono le azioni della Ansaldo, in particolare dissesto sia produttivo che finanziario, che nell'immediato dopoguerra, con i suoi 30 mila dipendenti, aveva cercato di riorganizzarsi puntando su produzione ferroviaria, centrali termoelettriche e cantieristica pur continuando ad avere altre attività senza alcuna reale e reciproca integrazione. FINMECCANICA sin da subito cercò di razionalizzare le attività dell'Ansaldo compattando una serie di attività con altre del gruppo e grazie all'acquisto di licenze estere la società divenne leader per la produzione di impianti e macchine per l'energia, per l'industria e per i trasporti. Sorte simile toccò alla disastrosa Alfa Romeo che, abbandonata la produzione di motori di aerei e rinvigorita dall'arrivo a capo della progettazione di Orazio Satta Puliga, ritornò alla tradizionale produzione automobilistica con una definitiva dimensione industriale pur nel solco della "tradizione Alfa Romeo"¹⁰. Circa metà del prestito di EXIMBANK fu devoluto alle industrie meccaniche cui si aggiunge il 23% dei prestiti agevolati IMI-ERP che giunsero nel 1950¹¹. Anche nell'attiguo settore della siderurgia ci si trovò innanzi a nuovi stravolgimenti grazie al ritorno del Piano Sinigaglia con cui si prevedeva la riapertura dell'impianto a ciclo integrale di Cornigliano e la specializzazione di altre due impianti, sempre a ciclo integrale, a Piombino e a Bagnoli accompagnato dalla chiusura di altri centri considerati troppo piccoli per essere economici. Le difficoltà incontrate per la messa in atto del piano furono molteplici, in primis si riaprì il conflitto tra siderurgia pubblica e privata farcito da interessi politici sul complesso dibattito del ciclo integrale¹² e in secondo luogo bisognò rapportarsi ai produttori europei che sin dall'inizio ostacolarono lo sviluppo di una siderurgia nazionale, convinti di avere nell'Italia un nuovo mercato di sbocco. Particolarmente ostici furono anche i negoziati per

¹⁰ D. Owen, *Grandi Marche – Alfa Romeo*, Milano, Edizioni Acanthus, 1985

¹¹ AA. VV., *Lo sviluppo dell'economia italiana nel quadro della ricostruzione e della cooperazione europea*, Roma, Istituto Poligrafico dello Stato, 1952

¹² M. Balconi, *La siderurgia italiana 1945-1990 tra controllo pubblico e incentivi del mercato*, Bologna, Il Mulino, 1991

l'approvvigionamento del minerale di ferro all'interno della prima organizzazione economica europea, la neonata CECA nata nell'aprile del 1951. Nel convincere gli statunitensi a finanziare l'intero piano fu svolto un ruolo di protagonista da Vittorio Valletta¹³, presidente della FIAT, che si impegnò ad assorbire nei suoi impianti la quasi totalità della produzione di Cornigliano, arrivando così a risparmiare ingenti capitali nell'acquisto di acciaio italiano. Tutte queste voci ed attività attorno al Piano Sinigaglia ne ritardarono senza dubbio l'avvio ma ne garantirono sicuramente il pieno successo. Con la realizzazione del piano si portava finalmente a compimento quello che in Italia appariva essere un lontanissimo traguardo e cioè il possesso di stabilimenti con capacità superiore alle 2 mila tonnellate al giorno così che l'Italia, già nel 1952, riusciva a produrre più di mezzo milione di tonnellate rispettando i piani¹⁴ a lungo termine voluti dall'European Recovery Plan¹⁵. A riprova della sopravvivenza dello Stato Imprenditore ci si trovò innanzi alla creazione di nuovi enti pubblici economici, tra cui vale certamente ricordare la costituzione dell'Ente Nazionale Idrocarburi (ENI)¹⁶, raggruppando la società AGIP¹⁷ per porre finalmente termine all'oligopolio energetico internazionale. Alla guida del nuovo ente fu posto il suo principale fondatore, uno dei più abili capitani di industria del Paese, l'imprenditore Enrico Mattei¹⁸ che, con la sua visione strategica, proietterà il nuovo gruppo verso una delle più dinamiche ed affascinanti avventure del capitalismo italiano. Nato con la stessa struttura di fondo e la stessa personalità giuridica dell'IRI, il nuovo Ente avrebbe però goduto di una più ampia libertà.

Con la presenza di due Enti pubblici che controllavano una gran vastità di aziende strategiche nacque l'esigenza per i governi di predisporre un assetto funzionale di controllo per monitorare l'eccessivo dinamismo di quegli anni. Fu istituito così nel dicembre 1956 il Ministero delle Partecipazioni Statali, accentrando in esso una serie di poteri prima in capo agli istituti, sia perché l'intero settore delle partecipazioni statali

¹³ P. Bariati, *Valletta*, Torino, UTET, 1983

¹⁴ P. Saraceno, *Elementi per un piano quadriennale di sviluppo dell'economia italiana*, relazione al Consiglio Economico Nazionale, set. 1947

¹⁵ R.J. Donovan, *The Second Victory. The Marshall Plan and the Postwar Revival of Europe*, Lanham, Madison Books, 1987

¹⁶ M. Colitti, *Energia e sviluppo in Italia. La vicenda di Enrico Mattei*, Bari, Laterza, 1979

¹⁷ D. Votaw, *Il cane a sei zampe*, Milano, Feltrinelli, 1965

¹⁸ G. Galli, *Enrico Mattei: petrolio e complotto italiano*, Milano, Baldini Castoldi Dalai, 2005

aveva raggiunto proporzioni notevoli ed anche e soprattutto per esercitare su tali enti un influenza che ne possa indirizzare le attività economiche¹⁹.

2.2. Mezzogiorno e miracolo economico

Le questioni che riguardavano il meridione avevano ricevuto, negli anni iniziali del dopoguerra, una attenzione minima ed all'interno stesso della Assemblea Costituente²⁰ il Mezzogiorno venne citato solo per i dibattiti sui latifondi e per la riforma agraria. A sostegno di quest'ultima fu istituita nel 1950 la Cassa per il Mezzogiorno che, con la sua amministrazione autonoma, aveva per obiettivo l'incentivazione alla creazione di opere pubbliche e infrastrutture nel Sud. Ma la vera e propria svolta giunse sotto la spinta propulsiva di quello che verrà chiamato "nuovo meridionalismo" e si concretizzò nella costituzione della SVIMEZ²¹. La nuova Associazione per lo SViluppo del MEZZogiorno nacque in sordina nel dicembre del 1946 da un gruppo di uomini dell'IRI tra cui, oltre a Menichella e Saraceno, vanno ricordati Francesco Giordani e Giuseppe Cenzato cui si aggiunse l'esponente del Partito Socialista Rodolfo Morandi, ministro dell'Industria, e altri imprenditori sia meridionali che settentrionali. Questo nuovo pragmatismo industriale meridionale, di cui si faceva portavoce la SVIMEZ, era finalizzato a distogliere attenzioni e risorse dal latifondo per indirizzarle verso un intervento statale completamente integrato cercando di imitare al meglio ciò che Roosevelt, nel New Deal, fece istituendo la TVA (Tennessee Valley Authority)²². Furono proprio gli studi della Associazione che fecero sorgere in Menichella²³ l'idea della costituzione della Cassa del Mezzogiorno e scelse proprio il termine Cassa nella denominazione proprio per indicare che all'interno dell'ente "c'erano i denari"²⁴. Fu poi grazie all'attività dell'ex presidente IRI Francesco Giordani, alternate executive per l'Italia alla BIRS²⁵, che, oltre ad orientare gli aiuti del Piano Marshall verso industrie

¹⁹ G. Zappa, *La nazionalizzazione delle imprese*, Milano, Giuffrè, 1946

²⁰ P. Barucci, *Ricostruzione, pianificazione, Mezzogiorno*, Bologna, Il Mulino, 1978

²¹ V. Zamagni – M. Sanfilippo, *Nuovo meridionalismo e intervento straordinario. La Svimez dal 1946 al 1950*, Bologna, Il Mulino, 1988, p. 13

²² D. Ekbladh, *Mr. TVA*, in "Diplomatic History", 2002, n. 26, pp. 335-374

²³ M. Finioia, *Il ruolo di Menichella nella creazione della SVIMEZ e della Cassa del Mezzogiorno*, in AA. VV., *Donato Menichella. Testimonianze e studi raccolti dalla Banca di Italia*, Bari, Laterza, 1986

²⁴ D. Menichella, *Intervento in memoria di Alcide De Gasperi*, in L. D'Antone, *L'«interesse straordinario» per il Mezzogiorno (1943-1960)*, in "Meridiana", n. 24, 1995.

²⁵ P. Baffi, *Via Nazionale e gli economisti stranieri, 1944-1953*, in "Rivista di storia economica", n. 1, 1985

private e pubbliche, fu capace di attrarre i finanziamenti della Banca di Washington per un prestigioso e audace piano di investimenti al Sud. Quest'ultimo prevedeva bonifiche, forniture di servizi idrici, costruzione di fabbriche tessili e di fertilizzanti, attività minerarie, edilizie ed allestimento di centrali elettriche che avrebbero impegnato la quasi totalità delle aziende IRI. Gli statunitensi erano certi del successo che l'investimento avrebbe riscosso, confidando nella struttura dell'Associazione, nel suo essere composta dalle principali aziende del paese e ritenendo che il know-how e le risorse delle depresse regioni meridionali avrebbe avuto effetti a dir poco propulsivi su tutta l'economia nazionale creando lavoro per migliaia di cittadini. Alla Cassa, sorta anch'essa a somiglianza dell'Istituto ma con compiti e funzioni differenti, fu destinata una dotazione da 100 miliardi annui per una durata decennale. Lo stesso Menichella trattava personalmente le concessioni e l'ammontare dei prestiti poiché, come Governatore della Banca di Italia, cercava di evitare il prodursi di inflazione con le corrispettive ripercussioni sulla lira. Intrattenendo ottimi rapporti con il presidente della Banca Mondiale, riuscì, oltre ai 3 prestiti da 10 milioni l'uno, ad ottenere ulteriori 240 milioni di dollari che sarebbero stati impiegati per la costruzione di impianti per la produzione di energia elettrica per conto delle controllate dell'IRI. Fu proprio nel settore elettrico che l'Istituto credè, nell'aprile 1952, una nuova finanziaria per razionalizzare le sue partecipazioni, forte del sostegno garantito dalle forze di sinistra e dai radicali che sognavano una totale nazionalizzazione del comparto. In effetti la Finanziaria elettrica nazionale (FINELETTRICA) si trovò a controllare il 23% della produzione energetica italiana grazie alle quote possedute della SIP, dell'enorme SME e della Terni. I privati di certo non furono ne sconfitti e ne ridimensionati dato che riusciranno a mettere a capo della finanziaria uno dei loro uomini di fiducia nominando Direttore generale il perugino Bruno Bianchi²⁶. I diversi e ambiziosi piani della finanziaria furono ben presto accantonati e ridimensionati poiché peccavano di originalità rispetto alle iniziative intraprese dalle società private. Comunque nel meridione la produzione delle società controllate aumentò del 250% nel solo primo decennio ma tutto questo vi fu soprattutto grazie alla generosità della Cassa per il Mezzogiorno ed alla concessione di un nuovo prestito di 40 milioni per la costruzione del primo impianto nucleare del Sud Italia a

²⁶ E. Rossi, *Elettricità senza baroni*, Bari, Laterza, 1962

cura della Società Elettronucleare Nazionale dell'IRI nel Garigliano, impianto che verrà tempestivamente ultimato nel giro di soli 3 anni²⁷. Con l'avvento delle prime accese discussioni sulla nazionalizzazione del settore elettrico, sorta con vigore alla nascita di FINELETTRICA, Menichella cominciò a nutrire forti dubbi sull'ultima arrivata e su altre iniziative proposte da altri dirigenti del gruppo poiché la sola acquisizione dei pacchetti di maggioranza delle società private sarebbe stata un salasso per le casse dello Stato senza di fatto garantire alcun controllo di società in balia dei poteri forti. Le idee di "irizzazione" si fecero poi più forti nel 1959 con il successivo passaggio allo Stato, nella veste dell'IRI, delle società telefoniche che vide vittoriose le istanze del Partito Comunista su quelle del Partito Liberale sostenitore delle privatizzazioni. La situazione della telefonia del dopoguerra era piuttosto confusa poiché vi erano ben 5 compagnie, cui era stata assegnata ad ognuna una intera zona del territorio nazionale, e sullo sfondo l'Azienda di Stato per i servizi telefonici (ASST) che cercava infruttuosamente di armonizzare i sistemi e coordinare le diverse società. Fu proprio da queste premesse che la STET, sull'onda degli ottimi risultati conseguiti e rinvigorita dalla dirigenza del triestino Guglielmo Reiss Romoli²⁸, riuscì ad ottenere la nazionalizzazione dell'intero settore e porlo sotto la sua guida. Si giunse così nel 1957 alla approvazione assieme al piano regolatore telefonico nazionale²⁹, che frazionava il territorio nazionale in 21 compartimenti, 231 distretti e 1400 settori, delle normative inerenti i piani di numerazione, i criteri di instradamento e le modalità di connessione tra gli impianti. Nella mente di Romoli questi risultati conseguiti non erano altro che le fondamenta di un progetto che, allontanandosi dalle dimensioni locali delle reti telefoniche, avrebbe dato vigorosi impulsi allo sviluppo della telesezione, sostenendo al contempo il processo di modernizzazione economico-sociale della Nazione. E grazie a questa riorganizzazione, accompagnata da importanti aggiornamenti tecnologici, che si elevò la rete telefonica nazionale ai livelli medi europei già nel 1960 in termini di utenze, anche se nel sud la densità telefonica era ancora piuttosto limitata rispetto alle altre

²⁷ B. Curli, *Il progetto nucleare italiano (1952-1964). Conversazione con Felice Ippolito*, Soveria Mannelli, Rubettino, 2000

²⁸ B. Bottiglieri, *Guglielmo Reiss Romoli*, in A. Mortara, *I protagonisti dell'intervento pubblico in Italia*, Milano, Franco Angeli, 1984

²⁹ d.m. 11 dicembre 1957

aree. Ulteriore spinta nello sviluppare il comparto fu data nel 1964 dalla concentrazione nella SIP delle 5 concessionarie telefoniche della finanziaria STET che passò alla nuova società, che prenderà il nome di SIP-Società italiana per l'esercizio telefonico³⁰, circa il 53% del proprio capitale. Principale controllata della SIP era la società RAI-Radio Audizioni Italia che, sorta dalle ceneri dell'EIAR, nell'ambito della riorganizzazione dei di tutti i settori passò nella quasi interezza all'IRI ed il 3 gennaio 1954, assumendo la nuova denominazione di RAI-Radiotelevisione Italiana, dà il via alla prima trasmissione televisiva ufficiale divenendo da quel momento il più potente mezzo di rapida informazione del Paese³¹. Snellita dalle telecomunicazioni a livello locale, la STET si concentrò sull'acquisto dei pacchetti di maggioranza nel 1965 delle società Telespazio e Italcable portando così i servizi di comunicazione internazionale alle dipendenze di un unico e saldo centro direttivo. I materiali elettronici da impiegare nella telefonia come nel comparto televisivo venivano prodotti dalle società di FINMECCANICA tra cui la Microlambda, costituita da una joint-venture con la statunitense Raytheon nel 1951, e dalla Aquila Tubi Elettronici e Semiconduttori (ATES), sorta nel 1959 grazie alla rilevazione delle immobilizzazioni della Marconi Italia. Tuttavia la Microlambda fu prontamente messa in liquidazione e dalle sue ceneri nel 1960 nacque la Selenia frutto di un progetto di uno dei massimi tecnocrati dell'IRI, l'ingegnere dell'high tech Carlo Calosi³². La nuova società, controllata da FINMECCANICA, Raytheon ed Edison, sarebbe stata prevalentemente impegnata, oltre che nelle applicazioni informatiche e telecomunicazioni civili, in programmi internazionali rivolti a produzioni militari all'interno del sistema integrato di difesa della NATO³³. Negli anni che seguirono l'elettronica fu caratterizzata da una esponenziale espansione per via dei continui progressi tecnologici e le sue sempre crescenti applicazioni al mondo civile e militare. Ma l'Italia si presentava ancora troppo debole nel comparto per via sia della limitata dimensione della domanda che dalla ristrettezza dell'offerta che non riusciva facilmente ad attirare ingenti investimenti esteri orientati verso paesi senza alcun ritardo

³⁰ B. Bottiglieri, *SIP Impresa, tecnologia e Stato nelle telecomunicazioni italiane*, Milano, Franco Angeli, 1990

³¹ F. Ferrarotti, *La Televisione - I cinquant'anni che hanno cambiato gli usi e costumi degli italiani*, Roma, Newton & Compton, 2005

³² M. Matteo, *Il navigatore. Vita nomade di Carlo Calosi*, Torino, UTET, 2009

³³ A. Colli, *La grande stagione dell'IRI*, in F. Amatori, *Storia dell'IRI, Vol. 2*, Bari, Laterza, 2012

tecnologico. Fu solo grazie alle operazioni dell'Istituto che nella seconda metà degli anni '60, allargando la domanda dei prodotti elettronici ad uso industriale, riuscì a trascinare il settore in un nuovo ciclo di crescita e sviluppo che porterà l'intero comparto ad assumere nell'immediato futuro una veste internazionale riuscendo a competere con le nazioni dell'occidente³⁴.

2.3. Vecchie e nuove opere nella mobilità

Uscita dal conflitto con una flotta mercantile e militare fortemente ridimensionata, l'Italia volle sin dal primissimo dopoguerra avviare un nuovo piano di ripristino dell'economia marittima ma, prima di avviare tutto ciò, fu costretta a un'ampia attività di recupero e ricostruzione di porti e cantieri che erano stati pesantemente devastati dai bombardamenti e, per far fronte alle impellenti necessità, fu costretta all'importazione di navigli, soprattutto dagli Stati Uniti³⁵. I più grandi cantieri italiani erano tutti controllati da aziende del gruppo IRI tra cui il cantiere di Sestri Ponente³⁶ dell'OTO, quello di Castellammare di Stabia della Navalmeccanica, e quelli di Monfalcone³⁷ e Trieste³⁸ della società Cantieri riuniti dell'Adriatico. Nel macrocosmo marittimo esisteva già la finanziaria FINMARE per le compagnie armatoriali ma la navalmeccanica non aveva ancora ricevuto alcun coordinamento gestionale e direttivo di ampia portata, considerata l'imponente quota nel settore cantieristico posseduta dall'IRI. Un primo passo avanti fu fatto facendo confluire i cantieri sotto l'egida della FINMECCANICA ma, considerando il fatto che circa il 70% dei suoi addetti appartenevano all'attività cantieristica, ci si accorse che tutto ciò non poteva bastare poiché urgeva una profonda e tempestiva ristrutturazione per via di un elevato numero di esuberanti nell'organico e di errate scelte gestionali³⁹. Erano dunque indispensabili piani di natura straordinaria dato che vi erano pressioni per l'avvio di nuove costruzioni per

³⁴ C. Bussolati, *L'evoluzione delle industrie ad alta tecnologia in Italia. Entrata tempestiva, declino e opportunità di recupero*, Bologna, Il Mulino, 1996

³⁵ R. Romeo, *Breve storia della grande industria in Italia 1861-1961*, Milano, Il Saggiatore, 1988

³⁶ A. Caterino, *Fucina di Navi. Storia del cantiere navale di Sestri Ponente*, Genova, Il Portolano, 2012

³⁷ D. Fornasir, *Ampliamento dell'officina navale dei cantieri riuniti dell'Adriatico di Monfalcone*, Trieste, Tip. Smolars e Nipote, 1938

³⁸ M. Martinuzzi, *I cantieri navali*, in G. Mellinato-P. A. Toninelli, *Trieste anni Cinquanta*, Trieste, Edizione Comune di Trieste, 2004, pp. 70-83

³⁹ T. Fanfani, *Per una storia della cantieristica in Italia: dallo "Squero San Marco" all'Italcantieri*, in "L'Industria", 1988, n. 2, p. 333

la Marina Militare e le altre compagnie pubbliche, specie per quelle di FINMARE. Fu per questo che il 29 dicembre 1959 fu creata la Società Finanziaria Cantieri Navali, nota come FINCANTIERI, che riuniva finalmente sotto un'unica egida le imprese cantieristiche dell'Ansaldo, dell'OTO, della Navalmeccanica e dei Cantieri Riuniti dell'Adriatico e nei periodi successivi anche il Cantiere di Tosi di Taranto e quello di Marghera, sotto controllo della finanziaria della Breda. I piani quadriennali della finanziaria e l'ulteriore riorganizzazione nel 1966 che portò costituzione della nuova società Italcantieri, che accorpava tutte le più grandi società navalmeccaniche pubbliche, portarono la finanziaria a raggiungere significativi risultati nel campo della ristrutturazione tecnica degli impianti ed della specializzazione produttiva che consentirono di accrescerne l'attività grazie all'aumento della domanda di costruzioni navali sino agli anni '70⁴⁰. I "giganti del mare", come erano conosciuti i transatlantici tipo l'elegante Michelangelo od il lussuoso Raffaello, dovettero però fare i conti con un nuovo ed emergente mezzo di trasporto civile, dal futuro certamente più florido, concretizzatosi con l'emergere delle compagnie aeree per passeggeri. Nel 1946 nasce a Roma grazie a capitali privati ma con maggioranza IRI la società Alitalia-Aerolinee Internazionali Italiane che, con il suo simbolo della "freccia alata", sarà presente in ogni luogo dove ci siano italiani grazie ad un sempre costante accrescimento della flotta. Con l'acquisto di diversi quadrimotore americani la qualità dei servizi offerti aumenta notevolmente ed il riconoscimento internazionale della compagnia ancor più per via della straordinaria abilità delle Sorelle Fontana che disegneranno le divise degli equipaggi⁴¹. Nel 1952, dopo aver inglobato la Lati ed aver aperto le prime linee transcontinentali, chiude per la prima volta il bilancio in attivo ed investe in nuovi modelli di aerei con cabine pressurizzate, rigorosamente assegnate a compagnie IRI, con il fine di rendere i voli più rapidi e meno "agitati". L'Istituto imporrà poi nell'ottobre 1957 la fusione con un'altra delle sue partecipate, la LAI-Linee Aeree Italiane, portando alla costituzione di una nuova compagnia statale nota come Alitalia-Linee Aeree Italiane con base all'aeroporto di Roma-Ciampino. La nuova compagnia di bandiera diviene

⁴⁰ R. Galisi, *Dai salvataggi alla competizione globale. La Fincantieri dal 1959 al 2009*, Milano, Franco Angeli, 2011

⁴¹ G. Falessi-C. Lazzeri, *Le ragazze volanti. Cinquant'anni di hostess Alitalia 1950-2000*, Firenze, LoGisma, 2000

fiore all'occhiello della nazione grazie all'instancabile attività del suo presidente Nicolò Carandini⁴² che, partigiano, ambasciatore e fondatore del Partito Liberale Italiano⁴³, resterà alla guida della società sino al 1968 portandola a competere con i grandi vettori internazionali. La nuova società Alitalia al momento della sua costituzione conta circa 3 mila dipendenti dislocati nei suoi scali ed una flotta di 37 aerei che le permettono di avere una rete che si staglia per 100 mila chilometri. In concomitanza delle Olimpiadi di Roma nel 1960 la compagnia diviene partner ufficiale dell'evento e per la prima volta raggiunge il suo record personale superando il milione di passeggeri all'anno, balzando nel ranking delle compagnie aeree dal ventesimo al dodicesimo posto e, trasferendosi nel nuovo aeroporto di Roma-Fiumicino, cambia anche il suo look dipingendo il tricolore sul timone di coda dei suoi aerei con il tricolore. Tutto ciò avrebbe garantito vent'anni di successi grazie ad una dirigenza stabile, a ottime strategie di investimento ed alle certezze che il mercato poteva garantire in quel periodo. Non tutti furono però entusiasti dell'avventura dell'IRI tra le nuvole ed il massimo esponente, che incarnava tali dubbi, era lo stesso Menichella che riteneva sbagliato occuparsi di navigazione aerea poiché vi erano moltissimi privati interessati ad entrare in un florido business dalle elevate prospettive come quello. In particolare era contrario, seppur era stato tra i fondatori dell'Istituto, ai favoritismi che lo Stato concedeva all'IRI cui ne sentiva il parere prima di prendere alcun tipo di decisione economica dando ai privati l'impressione che si cercavano di favorire solo le aziende del gruppo⁴⁴. Tornando alla situazione delle infrastrutture nazionali, l'IRI mostrò sempre un grande impegno che si materializzò soprattutto nella costruzione di grandi reti tra cui anzitutto quella autostradale. Agli inizi degli anni '50 era abbastanza evidente l'inadeguatezza e l'inabilità delle infrastrutture di collegamento all'interno del territorio nazionale.

Dei 20 mila chilometri di strade presenti sul Bel Paese solo il 60% era pavimentato e le autostrade si stagliavano per piccoli tratti, tutte concentrate al nord, ma mancava a riguardo un vero e proprio piano di azione. Ci si mosse solo nel 1953 dove un piccolo gruppo di importanti società tra cui FIAT, ENI, Pirelli e Italcementi creò la società

⁴² L. Riccardi, *Nicolò Carandini il liberale e la nuova Italia*, Roma, Mondadori Education, 1993

⁴³ A. Ciani, *Il Partito Liberale Italiano. Da Croce a Malagodi*, Napoli, ESI, 1968

⁴⁴ L. D'Antone, *L'architettura di Benedito e Menichella*, in F. Amatori, *Storia dell'IRI Vol.1*, Bari, Laterza, 2012

Sviluppo Iniziative Stradali Italiane (SISI), dotandola di un capitale di 100 milioni, cui venne posto a capo il grande docente Marcello Boldrini⁴⁵ con lo scopo di implementare il progetto dell'ANAS (Azienda Nazionale Autonoma delle Strade Statali) per la costruzione della notevole tratta che avrebbe collegato Milano a Napoli. E' innegabile affermare che direttamente connesse a questo progetto sono le aspirazioni delle diverse aziende e queste delineeranno con chiara volontà il destino dell'Italia legandola indissolubilmente al trasporto su gomma. Fu proprio a Boldrini, come ricorda il presidente dell'ANAS Eugenio Gra, che si deve il nome di Autostrada del Sole⁴⁶ poiché dalle nebbie milanesi la nuova arteria longitudinale avrebbe condotto i viaggiatori verso la luminosità perenne del golfo partenopeo. La SISI lavora duramente e con una scontata generosità consegna il progetto allo Stato Italiano e, prontamente analizzato dal ministro dei Lavori Pubblici, l'ingegnere Giuseppe Romita⁴⁷, si riesce a far subito approvare in Parlamento il Piano autostradale⁴⁸ nel 1955 in concomitanza con il Piano Vanoni, sempre finalizzato al miglioramento infrastrutturale. Dopo aver constatato l'inadeguatezza dell'ANAS, data la mancanza di capacità finanziaria e competenze tecniche, si decise di creare una nuova società pubblica sorta con il nome di Società Concessioni e Costruzioni Autostrade Spa di completa proprietà dell'IRI. Amministratore Delegato della nuova società è l'ingegnere Fedele Cova⁴⁹ che, già uomo dell'Istituto e profondo conoscitore delle dinamiche tra Stato e industrie, arruolati manager capaci per la sua società, parte con questi alla volta degli Stati Uniti per aggiornarsi sulle nuove tecnologie di costruzione e gestione autostradale. Nel maggio 1956 si posa la prima pietra nella periferia milanese ma la società può avvalersi solo dello scarno progetto del SISI creato su scala troppo grande per essere minuziosamente chiaro e con pochissimi dati riportati, tra cui vale la pena citare la lunghezza, pari a 755 chilometri, ed il costo stimato a circa 184 miliardi di lire. Tornato dal suo viaggio studio cambia considerevolmente la fisionomia del progetto iniziale facendo passare la

⁴⁵ A. Uggè, *Marcello Boldrini*, Roma, Accademia Naz. Dei Lincei, 1971

⁴⁶ AA.VV., *La nostra strada. 50 anni di autostrade in Italia*, Saint-Christophe, Musumeci, a cura di Società Autostrade, 2006

⁴⁷ F. Fornaro, *Giuseppe Romita. L'autonomia socialista e la battaglia per la Repubblica*, Milano, Franco Angeli, 1997

⁴⁸ L 21, maggio 1955, n. 463, legge Romita

⁴⁹ F. Cova, *Autostrade ed altri esempi di vita vissuta*, Milano, Edizione Domus, 1983

carreggiata da singola a doppia, sostituendo i paracarri con dei più moderni guard-rail, rapidamente sviluppati da una nuova società IRI, tutti i caselli vengono riprogettati da zero e viene per la prima volta introdotto in Italia l'idea delle aree di sosta, da lasciare in concessione all'AGIP per evitarne un impegno diretto da parte della società Autostrade. La crescente complessità del progetto e gli inediti elementi di novità lasceranno trapelare da parte di alcuni dirigenti un profondo malcontento tanto che si arriverà a dire che il progetto fosse troppo folle e fosse nato dalla mente di megalomani. Nonostante ciò i primi tratti furono celermente appaltati e l'opinione pubblica, idealizzando la maestosa opera come un spinta al progresso, facilitò più volte l'avanzamento del progetto. La mastodontica sfida, costata 272 miliardi di lire, fu affrontata e portata a compimento in soli 8 anni realizzando così un ponte tra il nord e sud facilmente percorribile, economico, efficiente.

2.4. “Formula IRI” ed il suo zenit

Il Paese vide nel dopoguerra e negli anni che seguirono un processo di ampissima modernizzazione segnata dalla definitiva e marcata affermazione dell'industria⁵⁰. Il reddito della nazione sfiorerà i 6 punti percentuali di crescita annua, superiore alle più forti economie francesi e tedesche dell'ovest dove il contributo delle attività industriali, in particolare quelle ad alta intensità di capitali e ad elevato contenuto tecnologico, contribuisce quasi alla metà alla formazione del prodotto lordo privato⁵¹. Esportazioni ed investimenti crescevano ad un ritmo tra il 9 e l'11% lasciando acquisire alle grandi imprese italiane, che fino a quel tempo erano considerate grandi solo in misure particolarmente relative, quella dimensione internazionale e quantitativa che in passato avevano più volte tentato di raggiungere senza successo⁵². Se si parlò di miracolo economico per la crescita della nazione italiana, la crescita dell'IRI fu ancor più miracolosa: mentre il PIL italiano crebbe del 130% dal 1948 al 1962, la produzione dell'Istituto crebbe attorno al 350% e fu stimato da studiosi britannici che le sole aziende

⁵⁰ A. Graziani, *L'economia italiana 1945-1970*, Bologna, Il Mulino, 1972

⁵¹ F. Amatori e A. Colli, *Impresa e Industria in Italia. Dall'Unità ad oggi*, Venezia, Marsilio Editori, 1999, p. 231

⁵² V. Zamagni, *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita economica dell'Italia*, Bologna, Il Mulino, 1990, p. 430

IRI contribuivano al 4% dell'intero PIL⁵³. In quel tempo molte delle più solide economie europee guardarono alla "Formula IRI"⁵⁴ come un esemplare modello di cooperazione tra impresa pubblica e privata. Negli anni di intensa crescita l'Istituto si comportò come nessuna altra azienda prima d'ora servendo in primis gli interessi dello Stato e continuando a conseguire buoni profitti. Si investirono milioni di lire in imprese, come quelle siderurgiche e di costruzione, cui ogni azienda privata interessata ai ricavi avrebbe rifuggito pur consapevole della loro estrema utilità. L'effetto di tali ingenti investimenti governativi era la creazione di un mercato interno in cui le industrie potevano competere tra loro espandendo nel complesso l'intera economia. Invece di impiegare una riduzione del carico fiscale o avviare una politica di incentivi seguendo le teorie keynesiane come fece il governo statunitense, l'Italia impiegò l'IRI. Questo impiegato instancabile non solo si limitò ad espandere il mercato domestico ma lo fece in aree che necessitavano di aiuto e che si sarebbero rivelate strategiche per la crescita complessiva del Paese. Riuscì inoltre ad evitare i classici problemi delle società prettamente statali che, come nei Paesi del blocco sovietico⁵⁵, risultavano particolarmente poco incentivate ad essere più produttive ed efficienti. Queste compagnie statali erano famose per il loro "mismanagement" occupato solo a creare posti di lavoro in esubero ed a spendere risorse pubbliche senza alcuna chiara motivazione. Si riuscirono ad evitare tali trappole creando una certa distanza tra l'IRI e le sue finanziarie che, in tal modo, erano incoraggiate ad agire come se fossero private e gli stessi quadri dirigenziali a sentirsi più imprenditori che dipendenti⁵⁶. E fu proprio per formare questa classe dirigente intermedia che furono create dall'Istituto le prime scuole di formazione manageriale, forti delle nuove tecniche d'oltreoceano, con la costituzione nel 1960 dell'IFAP. Si riteneva sensatamente che un enorme gruppo così tanto diversificato doveva necessariamente lasciare una certa autonomia all'aziende che controllava. Lo stesso Menichella, completamente contrario ad ogni tipo di formulazione di strategie per le singole imprese, fu più volte per esempio avverso a visite degli ispettori IRI presso gli stabilimenti del gruppo, sostenendo la loro totale

⁵³ M. V. Posner e S. J. Woolf, *Italian Public Enterprise*, Torino, Einaudi, 1972

⁵⁴ M. Pini, *I giorni dell'IRI – Storie e misfatti da Beneduce a Prodi*, Roma, Mondadori, 2004

⁵⁵ A. Graziosi, *L'URSS dal trionfo al degrado dell'Unione Sovietica*, Bologna, Il Mulino, 2004

⁵⁶ M. Magatti, *Potere, mercati, gerarchie*, Bologna, Il Mulino, 1996

impreparazione ed ignoranza delle diverse tipologie di business. Inoltre per evitare scollamenti tra controllate e controllore, il rapporto doveva essere “rilassato”, ma le linee guida da seguire, imposte dal comando, dovevano essere chiare e marcate introducendo così una nuova forma di impresa a metà tra le holdings americane e le zaibatsu giapponesi⁵⁷. Il quartier generale del gruppo doveva poi serenamente controllare e valutare le svariate previsioni preparate dalle finanziarie settoriali che avevano a loro volta il compito di certificare l’adeguatezza e la veridicità dei rapporti delle loro sottoposte. Se le imprese e le industrie del gruppo erano ormai diverse centinaia, il cuore pulsante dell’IRI, racchiuso in un appartamento nel cuore di Roma, precisamente in via Veneto, era composto da circa una cinquantina di soggetti, tutti molto capaci e preparati a detta dei loro sottoposti⁵⁸. Negli anni di intensa crescita del boom economico, età d’oro delle Partecipazioni statali, l’autorità centrale del gruppo era molto limitata e blanda a differenza di quella delle finanziarie trainate dalla robustezza delle loro stesse aziende. Dunque questo lasso di tempo fu caratterizzato da enormi imprese pubbliche, presenti massicciamente sui mercati e capaci di misurarsi con aziende private italiane in un momento in cui grandi colossi internazionali si affacciavano con le loro filiali sulla nostra penisola⁵⁹. Con la creazione del Ministero delle Partecipazioni statali, questa macchina ben oliata ed efficiente inizia ad avvertire qualche malfunzionamento data la nuova fisionomia della catena di comando che, in passato, vedeva nelle posizioni di rilievo esperti, tecnici e uomini di politica che si dividevano i loro compiti senza reciproche interferenze⁶⁰. Ora al vertice della catena si stagliava stabilmente un nuovo azionista, difficile da delineare poiché non compariva nei normali organigrammi, identificabile con i rappresentanti politici delle diverse coalizioni dei governi. Se, come universalmente riconosciuto, il consenso è linfa vitale dei partiti allora il sistema delle partecipazioni statali deve essere immaginato come un enorme contenitore di risorse e voti, totalmente essenziali all’interno di ogni campagna elettorale. Il sistema, nato in un periodo in cui la dittatura aveva “abolito” la

⁵⁷ A.D. Chandler-F. Amatori-T. Hikino, *Big Business and the wealth of Nations*, New York, Cambridge University Press, 1997

⁵⁸ G.L. Osti, *L’industria di Stato dall’ascesa al degrado*, Bologna, Il Mulino, 1993

⁵⁹ M. Leccisotti, *Le partecipazioni statali: obiettivi e realizzazioni*, Milano, Franco Angeli, 1980

⁶⁰ P. Saraceno, *Il sistema delle imprese a partecipazione statale nell’esperienza italiana*, Milano, Giuffrè, 1975

competizione politica, il che può facilmente spiegare l'ampio margine di manovra posseduto dall'Istituto nei primi anni di vita, nel dopoguerra divenne un terreno di scontro dei partiti che vivacemente cercavano di controllarlo ed impiegarlo⁶¹. Ciò nonostante quando l'Italia crebbe, l'IRI crebbe assieme a lei, combinando il dinamismo del capitalismo imprenditoriale con il controllo del più benevolente socialismo. L'accresciuta fama ed efficienza degli enti pubblici di gestione innescarono un nuovo periodo di creazioni sfociato nel 1962 con la costituzione dell'ENEL, dopo la nazionalizzazione dell'industria elettrica, e nel 1964 l'istituzione dell'EFIM, sorto dalle ceneri del FIM che non era riuscito a riprivatizzare alcune imprese meccaniche di sua competenza. Il successo riscosso tra gli anni '50 e '60 della "Formula IRI", locuzione coniata da uno dei più longevi presidenti dell'Istituto, il napoletano Giuseppe Petrilli⁶², lo portò a divenire un modello per tutte le società occidentali, che cominciarono a chiedere incessantemente la costituzione di soggetti simili. Nazioni come Francia, Australia, Canada, Svezia, Germania dell'Ovest avviarono programmi basati sullo stampo IRI come massimo esempio di industria mista del tempo, ma furono soprattutto i governi laburisti inglesi che impiegarono l'esperienza italiana nell'ampio programma di nazionalizzazione dell'Inghilterra degli anni '60. Tutti cercarono di "nazionalizzare senza statizzare" guardando ad efficienza, produttività e buona gestione sullo sfondo di una concertazione tra management, funzionari dello Stato e rappresentanti dei lavoratori⁶³. Raggiunto il picco massimo della sua esistenza negli anni '60, l'imponente colosso di lì a poco comincerà a vacillare sotto i colpi della politica e degli eventi storici, immancabili protagonisti della cronologia di ogni eccelso uomo, istituzione e società.

⁶¹ G. Sapelli, *Lo Stato italiano come "imprenditore politico"*, in "Storia Contemporanea", 1990, n.2

⁶² G. Petrilli, *Lo Stato imprenditore: validità ed attualità di una formula*, Bologna, Cappelli, 1967

⁶³ AA. VV., *La ricostruzione nella grande industria*, Bari, Laterza, 1978

Cap. 3 Avvento delle gravi difficoltà e shock petrolifero e strutturale (1964-1980)

3.1 Prime battute d'arresto e “oneri impropri”

Nella metà degli anni '60 le favorevoli condizioni che avevano foraggiato l'intenso periodo di crescita dell'economia italiana vennero gradualmente meno lasciando intendere che quel miracoloso sviluppo sarebbe divenuto solo una reminiscenza del passato. L'acuirsi delle tensioni sociali è alimentato da una troppo rapida crescita dei prezzi e va di pari passo con l'inasprirsi della conflittualità sindacale. Questo si verifica sullo sfondo di una relativa diminuzione della domanda ed una decisa perdita di competitività delle esportazioni con forti ripercussioni sulla bilancia commerciale. Negli stessi anni a Menichella subentrò alla carica di governatore della Banca di Italia il bresciano Guido Carli¹ che, dopo un breve periodo di accompagnamento monetario allo sviluppo, fu costretto ad una massiccia stretta creditizia avvertita dai mercati e cittadini come particolarmente drastica. La legittimazione guadagnata ed i risultati economici raggiunti negli anni precedenti da parte delle imprese pubbliche cominciano a vacillare, poiché la logica imprenditoriale cominciava ad essere accantonata in favore di una più bieca logica spartitoria². Arriva quindi in Italia il famoso “sistema delle spoglie”³ americano, all'interno del quale i politici riescono a fruire di un immenso potere che, anche se mal gestito, non implica alcuna punizione dall'elettorato. Si assiste ripetutamente ad uno scontro tra i partiti politici che, aggregandosi in coalizioni, cercheranno di occupare quante più posizioni possibili per distribuire risorse e favori nel più “genuino” clientelismo⁴ all'italiana per accrescere il proprio consenso. In questo lasso temporale dunque l'intero sistema delle Partecipazioni statali può quindi accrescersi senza alcun pensiero a profitti e perdite divenendo vere e proprie sinecure dei partiti da cui gli stessi riescono a trarre anche ingenti finanziamenti. Questa nuova fratellanza siamese tra politica ed economia si fa salda sin dai primi anni '60 che vedono incalzare sempre più la potenza della Democrazia Cristiana che, con le sue inedite

¹ F. Spinelli-M. Fratianni, *Storia monetaria dell'Italia*, Milano, Mondadori, 1991

² M. Maraffi, *Politica ed economia in Italia*, Bologna, Il Mulino, 1990

³ P. Van Riper, *History of the United States Civil Service*, Evanston, Peterson, 1958

⁴ M. Caciagli, *Il clientelismo politico. Passato, presente e futuro*, Trapani, Di Girolamo, 2009

nomine all'interno dell'Istituto, avvierà quella letale emorragia che non verrà mai più sanata. Di qui innanzi gli alti vertici cominceranno a confrontarsi con le nuove e sempre più vigorose entità sindacali, con la mancanza di una chiara regolamentazione del diritto di sciopero e con nomine nei quadri dirigenziali dell'IRI attuate dagli ambiziosi partiti, che cercheranno in ogni modo di eclissare l'autorità e la competenza dei tecnici poichè ritenuti altamente pericolosi e scomodi al raggiungimento dei propri scopi.

Ciò nonostante, per qualche tempo, qualcuno ritenne che tale originale ricetta fosse la giusta soluzione per continuare lo sviluppo economico ed accrescere in tronco il benessere della nazione. Tra questi il più degno di nota fu certamente Saraceno⁵ che difendeva questa posizione affermando che il fine ultimo delle imprese non è la massimizzazione del profitto ma è "l'economicità", ovvero il raggiungimento di risultati economici nel rispetto di vincoli socio-politici. Inoltre era fermamente convinto del fatto che l'intero sistema delle partecipazioni non era da considerarsi in senso prettamente gerarchico-unidirezionale, che partiva dai vertici politici e giungeva ai quadri tecnici e manageriali, ma più come un luogo di confronto e compromesso tra i diversi interessi in ballo. Questa posizione assunta da alcuni merita il massimo rispetto ed è di grande interesse ma tuttavia non avrà alcun morso sulla realtà dei fatti.

Protagonista indiscusso del tempo fu l'esponente della DC Giuseppe Petrilli⁶, professore universitario e primo italiano a ricoprire la carica di commissario europeo, uomo dell'entourage del Presidente del Consiglio Amintore Fanfani⁷, che dal 1960 al 1979 ricoprirà saldamente il ruolo di presidente dell'Istituto, sopravvivendo a situazioni particolarmente intricate e complesse. Osando più di Saraceno, egli riteneva che l'IRI aveva come fine ultimo la soddisfazione delle necessità sociali anche nel caso in cui tutto ciò avrebbe potuto comportare forti deficit aziendali e diseconomie provenienti da nuovi investimento. Dunque abbandonati nella quasi interezza i criteri manageriali ed abbracciata con convinzione la causa delle finalità sociali, Petrilli, durante un'intervista, coniò la nuova teoria degli "oneri impropri", ovvero ulteriori costi che, gravando pesantemente sui bilanci delle aziende, avrebbero portato quest'ultime a dipendere dai

⁵ P. Saraceno, *Il sistema delle imprese a partecipazione statale nell'esperienza italiana*, Milano, Giuffrè, 1975

⁶ G. Baldi, *I potenti del sistema*, Roma, Arnoldo Mondadori, 1976

⁷ V. La Russa, *Amintore Fanfani*, Soveria Mannelli, Rubettino, 2006

finanziamenti statali⁸. I dirigenti della FINSIDER, sostenitori della nuova teoria, avviarono nella fine degli anni '50 la costruzione di un nuovo stabilimento a ciclo integrale nella città di Taranto, che versava in condizioni economiche disastrose data l'inefficienza dei suoi cantieri che avevano perso le commesse per le nuove navi della Marina. Per affrontare la domanda crescente della sua ghisa ed acciaio la finanziaria avrebbe potuto aumentare la propria capacità produttiva ampliando razionalmente i propri impianti. Così ovviamente non fu perché, sempre sull'onda del sostegno e dello sviluppo del Mezzogiorno, si preferì rispondere al disagio ed alle esigenze della cittadina pugliese. Ciò nonostante, oltre alla mera espansione quantitativa, si indirizzarono i nuovi sforzi e le crescenti risorse verso la produzione di beni specializzati ad alto valore aggiunto per sottrarre le imprese siderurgiche italiane alla competizione di nuovi Paesi che si affacciavano sui mercati internazionali con strabilianti ed irraggiungibili economie di scala. La gestione del nuovo polo industriale fu affidato all'ILVA che, inglobata la società Siac-Cornigliano, assumerà la denominazione sociale di Italsider⁹ trasformando così la penisola in uno dei maggiori produttori di acciaio in un periodo in cui le grandi economie occidentali cercavano di contrarre il settore siderurgico. Il nuovo stabilimento, con i suoi 5 altiforni e 10 mila posti di lavoro, si specializzò nella trasformazione dei quasi 3 milioni di acciaio, prodotto in loco, in grandi condutture per oleodotti e gasdotti e lamiere per navi. Con l'entrata in funzione dell'impianto si suggella una nuova alleanza tra ambiente politico ed una frangia dei dirigenti della FINSIDER che, abiurando le idee di Oscar Sinigaglia, abbraccia la causa delle necessità sociali lasciando l'intero gruppo senza alcuna chiara strategia¹⁰.

Situazione simile si verificò nelle dinamiche inerenti la società Alfa Romeo che si trovava nel bel mezzo di un enorme piano di ampliamento. Il presidente della casa automobilistica milanese, l'editore e scrittore Giuseppe Eugenio Luraghi¹¹, portò l'Alfa a raggiungere i suoi massimi risultati producendo sia auto ad elevate prestazioni che utilitarie capaci di competere con lo strapotere della FIAT. Fu uno dei massimi sostenitori del piano di rifacimento dello stabilimento di Pomigliano d'Arco, che verteva

⁸ M. Pini, *I giorni dell'IRI – Storie e misfatti da Beneduce a Prodi*, Roma, Mondadori, 2004

⁹ T. Attinio, *Generazione Ilva*, Nardò, Besa Editrice, 2013

¹⁰ M. Balconi, *La siderurgia italiana 1945-1990*, Bologna, Il Mulino, 1991

¹¹ D. Pozzi, *Una sfida al capitalismo italiano: Giuseppe Luraghi*, Venezia, Marsilio, 2012

su una radicale conversione della produzione che, abbandonando le componenti aeronautiche, doveva concentrarsi esclusivamente sul settore automobilistico¹². Nasce così il progetto della costituzione dell'Alfasud, sorta con capitale fornito dall'Alfa Romeo e da FINMECCANICA, creando un nuovo grosso complesso industriale in un'area del meridione non del tutto priva di una buona intelaiatura manifatturiera. Ma quando fu imposto a Luraghi di avviare la costruzione di un nuovo stabilimento in Irpinia ed assumere lavoratori non specializzati in quell'area, zona elettorale di competenza del ministro dell'Industria Ciriaco De Mita¹³, il presidente dell'Alfa non poté far altro che dimettersi. Fortunatamente mancato fu il progetto della creazione del V° Centro siderurgico di Gioia Tauro¹⁴ pensato come motore per il rilancio della piana calabrese dato lo straordinario numero di operai cui avrebbe potuto dar lavoro. A cantiere di costruzione avviato però giunsero le prime notizie sulla crisi siderurgica internazionale e a conti fatti il nuovo impianto non aveva più alcuna ragione di esistere, spingendo la FINSIDER a trasformarla in un'industria di armi di precisione della OTO-Breda¹⁵. Le idee ed i valori che avevano portato alla creazione dell'Istituto sono ormai polvere ed il rispetto dei bilanci, gli organici flessibili e l'efficiente organizzazione, tanto propugnata da Beneduce, diventano in quel tempo dei veri e propri miraggi.

3.2 Nuove sventure e la crisi energetica

Con la nazionalizzazione dell'intero settore dell'energia elettrica ad opera del Governo Fanfani nel 1962, tutte le aziende elettriche, sia pubbliche che private, vennero espropriate ed indennizzate. Tra queste vi è la Società Meridionale di Elettricità (SME) che, inquadrata nella finanziaria FINELETTRICA, investì il denaro ricevuto nel settore agroalimentare avendo in mente il progetto della creazione di un enorme polo industriale capace di trasformare i prodotti agricoli e di commercializzarli in ogni parte del globo. Nei primi anni di vita di questo inedito corso della società viene rilevato il 60% della GS Supermercati¹⁶, nuovo e prestigioso complesso della grande distribuzione italiana.

¹² A. Sannia, *Alfa Romeo – 100 anni di leggenda*, Milano, Gribaudo, 2010

¹³ G. Baldi, *I potenti del sistema*, Roma, Arnoldo Mondadori, 1976

¹⁴ F. Mazza, *Gioia Tauro: storia, cultura, economia*, Soveria Mannelli, Rubettino, 2004

¹⁵ P. Vissicchio, *Gioia Tauro - Vicende storiche cittadine da Metauros ad oggi*, Reggio Calabria, Club Ausonia, 1995

¹⁶ B. Caprotti, *Falce e carrello*, Venezia, Marsilio Editori, 2007

Successivamente si acquista la napoletana Cirio, società portatrice nel mondo degli alimenti tipici della cucina italiana, che, dopo l'uscita di scena della famiglia Signorini, versa in situazione di grave crisi e declino. Anche la milanese Motta fu rilevata dalla SME nel 1968 poiché alla morte del suo fondatore nel 1958, amministrata da un imprenditore di fiducia della storica famiglia, Alberto Ferrante, nel tentativo di costituzione di un grande gruppo dolciario, diversificò sin troppo le linee di produzione portando l'azienda ad aumentare considerevolmente i costi variabili facendone crollare la redditività. Poco dopo fu acquisito il pacchetto di maggioranza della Alemagna che l'IRI pensò bene di fondere con la Motta, staccandone la divisione gelati che confluirà nella Italgel, al fine di creare la Unione industrie dolciarie e alimentare (Unidal), successivamente chiamata Gruppo Dolciario Italiano. Anche un'altra finanziaria ex-elettrica, la Montedison¹⁷, aveva impiegato gli indennizzi per un'espansione nel settore alimentare ma la sua impresa non fu fortunosa dato che la loro società Alimont, nata tramite una joint venture con la Edison, gravata da pesanti perdite fu ceduta alla SME, considerato l'unico gruppo capace di salvare le aziende alimentari in difficoltà¹⁸. Tutti questi salvataggi ed acquisti forzati effettuati nel privato, in imprese sull'orlo del fallimento e senza alcuna possibilità di risanamento, andranno ad appesantire profondamente i bilanci IRI facendone assumere le sembianze del tanto agognato "carrozzone di stato"¹⁹. L'Istituto si presentò allo shock petrolifero²⁰ del 1973 già particolarmente provato e proprio da questo momento fu costretto a richiedere sempre più massicci e frequenti fondi di dotazione del Parlamento pagando con una grossa limitazione dell'autonomia sotto le più convinte ingerenze delle rinvigorite classi politiche²¹. Esempio lampante di questo asservimento fu l'esponentiale aumento dei dipendenti dell'Istituto che, se negli anni di intensa crescita avevano già registrato un forte incremento nei limiti nella sostenibilità dei costi, negli anni '70 avevano conosciuto una vera e propria esplosione che porterà l'occupazione del gruppo a sfiorare le 500

¹⁷ A. Marchi – R. Marchionati, *Montedison 1966-1989. L'evoluzione di una grande impresa tra pubblico e privato*, Milano, Franco Angeli, 1992

¹⁸ F. Alberoni, *Pietro Barilla: "Tutto è fatto per il futuro, andate avanti con coraggio"*, Milano, Rizzoli, 2013

¹⁹ A. Venier, *Il disastro di una nazione. Saccheggio dell'Italia e globalizzazione*, Padova, Edizioni di Ar, 1999

²⁰ F. Petrini, *La crisi energetica del 1973. Le multinazionali del petrolio e la fine dell'età dell'oro (nero)*, in "Contemporanea", 2012, n. 3

²¹ G. Sapelli, *Lo Stato italiano come "imprenditore politico"*, in "Storia Contemporanea", n.2, 1990

mila unità in totale controtendenza con l'andamento dell'industria pubblica²². Quel decennio fu caratterizzato da impareggiabili trasformazioni sociali, politiche ed economiche facendo divenire quegli anni una età di profonda incertezza che portarono nel 1975 il primo periodo di recessione dal dopoguerra. Certo è che alcuni bilanci delle società del gruppo cominciarono ad avere bilanci in rosso già dal 1963 ma l'intero nel suo consolidato mostrerà il primo risultato negativo solo nel 1971. Troppi erano indubbiamente i progetti di investimento avviati che portarono l'Istituto, ormai completamente incapace di autofinanziarsi, ad indebitarsi con le banche dato che i fondi di dotazione garantiti dal Governo, divenuti sempre meno cospicui, tardavano ad arrivare. Le industrie siderurgiche e cantieristiche, fonte di perdite senza eguali, saranno quelle che più di tutti faranno ricorso all'indebitamento in un periodo caratterizzato da una crescita senza fine dell'inflazione, giungendo nel 1976 alla situazione paradossale che solo il 4% della FINSIDER, impegnata comunque nella rilevazione della SISMA, era finanziata con mezzi propri²³. Tutti questi sentori ed avvisaglie di sventure non sviarono minimamente il ciclo di continua espansione dell'apparato pubblico industriale che, nella sua funzione meramente anticiclica con lo scopo del mantenimento occupazionale specie nel Mezzogiorno, si concentrava su nuovi settori ad elevatissima intensità di capitale. Alla fine degli anni Sessanta infatti, sotto forti spinte direttive governative, si decise di avviare un progetto finalizzato alla costituzione di una grande impresa con funzioni trainanti nel settore aeronautico caratterizzata da un notevole contenuto tecnologico e con ampie prospettive di crescita. Si decise così nel 1969 di costituire l'Aeritalia, nata dalla fusione della Aerfer, società pubblica impegnata nella costruzione aeronautica e ferroviaria fondata dalla FIAT, e della Salmoiraghi, società di FINMECCANICA impegnata dapprima nella produzione di strumenti precisione poi in avionica. Il nuovo complesso industriale contava circa 9 mila dipendenti divisi tra gli stabilimenti di Napoli e Torino ma restava ancora troppo piccolo se paragonato agli altri operatori del settore internazionali ed in particolare era troppo legato al settore militare, che garantiva circa il 90% del suo fatturato. Mentre il mondo occidentale viveva gli

²² F. Coltorti, *Le fasi dello sviluppo industriale e l'intreccio tra settore privato e impresa pubblica*, in M. Baldassarri, *La politica industriale dal '45 ad oggi*, Roma, Sipi, 1990

²³ C. Troilo, *1963-1982 I vent'anni che sconvolsero l'IRI*, Milano, Bevivino, 2009

effetti della prima crisi energetica cercando di tagliare la spesa pubblica specie nei settori improduttivi, tra cui spicca la Difesa, a capo della neonata società fu chiamato l'ingegnere navale napoletano Renato Bonifacio²⁴ che accettando l'incarico si impegna a rilanciare l'azienda destinata sennò alla chiusura. Bonifacio punta su internazionalizzazione ed innovazione ritenute uniche chiavi per conferire competitività all'impresa sui mercati internazionali, cercando di improntare un profilo di crescita e divincolandosi più che mai dalle trame della politica²⁵. Con la sua impareggiabile fantasia innovativa fece di Aeritalia un gioiello all'interno di un settore ultra internazionale, dove erano presenti società come la Boeing e la McDonnell Douglas, ed in particolare proietterà l'economia italiana nel settore aereospaziale avanzato. Purtroppo la fortuna di imbattersi in capitani di industria pubblica così virtuosi è merce particolarmente rara in un periodo in cui, ormai, interessi politici e imprenditoriali avevano ormai imboccato due strade l'una agli antipodi dell'altra. A far scalpore nel 1976 furono le dimissioni di tredici direttori IRI delle alte sfere, particolarmente contrariati dalla insostenibile situazione delle sempre crescenti ingerenze politiche che piazzavano e promuovevano figure ambigue dalla chiara incapacità²⁶. La stampa cercò in ogni modo di porre i riflettori sull'accaduto premiando onestà e coraggio dei dimissionari e tra i diversi giornalisti si annovera anche il Capo Ufficio stampa dell'IRI Carlo Troilo, autore di un documento in cui contesta con pesanti critiche i vertici dell'Istituto per i suoi numerosi scandali e inesatte scelte strategiche. Il pamphlet scatenò la stampa che già aveva cominciato ad intrufolarsi nelle vicende IRI ma in particolare portò una vera e propria tempesta ad abbattersi all'interno del Parlamento²⁷. La quiete dopo la tempesta giunse solo successivamente ad un deciso colpo di mano delle forze governative che porteranno alla destituzione di diversi dirigenti IRI, con grandissime ripercussioni sulle loro carriere, perché ritenuti attori troppo scomodi ed alcune altre autorità, tra cui lo stesso giornalista autore del documento, furono trasferite in altri uffici lontani dalla sede centrale. Ciò nonostante, grazie a quella chiara voce fuori dal coro, si

²⁴ G. Moltedo, *E l'Italia prese il volo. Vita di Renato Bonifacio*, Torino, UTET, 2010

²⁵ G. Caprara, *Quando Renato Bonifacio fece volare gli italiani*, in "Corriere della Sera", 03/05/2010

²⁶ S. Cama, *Le discusse vicende dell'Iri. Da Mussolini a Prodi, tour nella storia dell'istituzione pubblica "salva economia"*, Milano, Bevinio, 2010

²⁷ C. Troilo, *1963-1982 I venti anni che sconvolsero l'IRI*, Milano, Bevinio, 2009

pone finalmente l'attenzione generale sul ruolo dell'IRI, facendo sorgere nuove iniziative e proposte per un ritorno alle originali mansioni dell'ente ed al contempo facendo insorgere l'opinione pubblica contro gli insediamenti e successive attività di uomini, sin troppo poco esperti, che mai avevano pensato ad una diminuzione dei costi o ad un accrescimento dell'utilità delle imprese. Tali pensieri non giungevano mai alla mente dei dirigenti perché non facevano parte dell'ampio ventaglio delle assurde richieste dello Stato, principale artefice delle loro assunzioni. Urla di protesta e grida di disperazione si levarono da parte di dirigenti e funzionari, gente reclutata negli anni dell'intensa crescita, che si sentivano al pari di semplici burattini nelle grinfie di incapaci burattinai interessati solo alle proprie faccende. Ad attirare le critiche più pesanti fu il partito della DC perché additato come principale imputato nella degenerazione dell'Istituto, responsabili di nomine di personaggi non adatti a rivestire i propri ruoli, in anni in cui erano vive discussioni, dibattiti ed interrogazioni su di una possibile riforma delle partecipazioni statali ed in particolare della funzione dell'Istituto. Questo slancio perse il suo flebile vigore di vita in occasione di due eventi particolari quali l'uccisione di Aldo Moro nel 1978 e la seconda crisi energetica nel 1979, in seguito alla rivoluzione iraniana²⁸, che faranno prendere il via ad un embrionale nucleo di idee riguardo possibili privatizzazioni.

3.3 Inediti paradigmi sociali ed occasioni mancate

Se la prima crisi energetica aveva tracciato un solco indelebile nella memoria collettiva dei Paesi occidentali, perché sentito come primo momento di declino dal secondo dopoguerra, la successiva crisi del 1979, seppur con limitato impatto comunicativo, segnò tracce ben più profonde all'interno del panorama mondiale influenzando le politiche economiche per il successivo trentennio. Gli anni '70 erano comunque stati caratterizzati da pesanti stravolgimenti nel mondo capitalistico tra cui vale la pena ricordare i primi sintomi di sovrapproduzione, la crescita dei salari dopo l'autunno caldo del 1968²⁹, l'incertezza delle valute conseguente all'annullamento del legame tra oro e dollaro voluto dal presidente statunitense Richard Nixon impegnato nel conflitto del

²⁸ S. Beltrame, *Mossadeq. L'Iran, il petrolio, gli Stati Uniti e le radici della rivoluzione islamica*, Soveria Mannelli, Rubettino, 2009

²⁹ B. Trentin, *Autunno caldo. Il secondo biennio rosso (1968-1969)*, Roma, Editori Riuniti, 1999

Vietnam³⁰, ed infine l'immane inflazione, un avvenimento considerato al tempo di gravità tale che ogni possibile manovra per il suo rimedio veniva vista con una magica aurea di positività³¹. Tutte queste concause della crisi si abbattono sulle imprese pubbliche con effetti catastrofici e la generale flessione della domanda, accompagnata allo stesso tempo da una contrazione dell'offerta per il rincaro del greggio in seguito alla guerra tra Iraq ed Iran³², provocheranno perdite inimmaginabili nei bilanci degli enti. Le teorie del management pubblico e dei politici trasformarono poi queste perdite in strutturali difendendo l'idea che si può continuare a produrre purché vengano coperti i costi fissi, per la stragrande maggioranza oneri finanziari, avendo nella mente una utopica riduzione dei costi che andasse a stimolare la domanda. L'intero sistema dell'economia mista italiana, in questi anni particolarmente inefficiente, clientelare e farraginoso entra in crisi anche per l'emergere dei limiti delle grandi dimensioni particolarmente inadatte ai nuovi contesti, caratterizzati da ampie fluttuazioni dei prezzi, iperinflazione e crescente interconnessione tra i mercati. Proprio in questo periodo si fanno largo nuovi slogan come il famoso "piccolo è bello"³³ per elogiare la decisa affermazione della piccola impresa nella penisola, uscita praticamente indenne dall'autunno caldo che, invece, spinse parte delle grandi imprese a cercare soluzioni per minimizzare in particolare costi di assunzione, formazione, licenziamento, controllo e soprattutto di sindacalizzazione³⁴. A supporto di questa tesi vi sono anche le tradizioni locali che vanno in qualche modo ad incoraggiare la micro-imprenditorialità, in quelli che vengono definiti "distretti industriali"³⁵, capaci di fornire strutture ed infrastrutture solidali in grado di sopperire alla mancanza di elementi tipici della grande impresa. In particolare tale agglomerazione facilita il manifestarsi di fenomeni di diffusione di innovazioni molto rapidi grazie alla tempestiva circolazione di manodopera ed informazioni³⁶. Non a caso tra il 1971 e 1981 la percentuale di forza lavoro relativa ad

³⁰ B. Eichengreen, *Exorbitant Privilege: The Rise and Fall of the Dollar and the Future of the International Monetary System*, Oxford University Press, 2011

³¹ F. Giavazzi – L. Spaventa, *Italy: the Real Effects of Inflation and Disinflation*, in "Economic Policy", 1989

³² A. Lombardi, *La guerra dimenticata. Il conflitto Iran-Iraq 1980-1988*, Genova, Associazione ITALIA, 2011

³³ G. Balcet, *L'economia italiana*, Milano, Feltrinelli, 1997

³⁴ F. Barca-M. Magnani, *L'industria fra capitale e lavoro. Piccole e grandi imprese dall'autunno caldo alla ristrutturazione*, Bologna, Il Mulino, 1989

³⁵ G. Beccatini, *Mercato e forze locali. Il distretto industriale*, Bologna, Il Mulino, 1987

³⁶ M. Bellandi, *Capacità innovativa diffusa e sistemi locali di imprese*, Bologna, Il Mulino, 1989

imprese con meno di 100 addetti salirà a circa il 60% del totale mentre gli operai delle industrie con più di 500 dipendenti subiranno un drastico calo scendendo dal 31 al 23%. Tale processo è particolarmente legato alle svariate dinamiche di decentralizzazione delle grandi imprese, sia pubbliche che private, che, nella morsa delle spinte inflazionistiche e sindacali, innescano la rapida diffusione dei contratti di subfornitura³⁷. Le piccole imprese in questi anni si rivelano in grado di esportare, certo in maniera ridotta delle medio-grandi, divenendo punte di diamante del made in Italy nel mondo ma il loro prodotto lordo per addetto è particolarmente lontano dai livelli dei grandi complessi industriali. All'opposto invece sono i risultati sul margine operativo lordo che mostra dati assai più elevati nelle piccole imprese che, seppur non eccellendo, hanno anche una modesta capacità di innovazione³⁸. Ciò nonostante le piccole imprese, in media abbastanza competitive ed efficienti nonché sia creative che dinamiche³⁹, non possono in nessun modo essere lo strumento trainante dell'intero apparato industriale italiano. Ma l'impresa pubblica ormai cercava solo e soltanto di vivacchiare grazie alle svalutazione competitive, priva ora più che mai di politiche di innovazione che ne elevassero la competitività. Questo ovviamente non bastò in nessun caso avviando un circolo vizioso che si alternava tra la crescente richiesta di fondi pubblici per coprire le perdite e dall'altra parte le accresciute pressioni del mondo politico miravano al raggiungimento di finalità completamente al di fuori della logica imprenditoriale che alimentavano sempre più gli oneri impropri, gravando sempre più sui privati costretti a finanziare il sistema. La protezione dei fondi pubblici, nonché gli svariati vincoli politici, hanno fatto sì che tutto il sistema dell'impresa pubblica, specie l'IRI, partecipasse con poca incisività e determinazione a quel processo di mutamento dell'intera struttura produttiva che in quegli anni stava coinvolgendo tutti i paesi industrializzati. I mercati superavano ormai i confini nazionali arrivando ad interessare aree internazionali sempre più ampie lasciando intendere la necessità di procedere a chiare manovre di ristrutturazione con il fine di apportare miglioramenti alle strutture

³⁷ G. Beccatini, *Distretti industriali e made in Italy. Le basi socialculturali del nostro sviluppo economico*, Torino, Bollati Boringhieri, 1998

³⁸ E. Santarelli-A. Sterlecchini-F. Quaglia, *Investimenti in macchine e innovazione nelle piccole e medie imprese*, in "L'Industria", 1991, apr.-giu., n.2

³⁹ P. Mariti, *La formazione di nuove imprese*, Milano, Franco Angeli, 1990

dei costi, anche tramite una più razionale selezione della produzione. Tutti i settori a elevata presenza pubblica, in seguito agli svariati salvataggi ed a fallimentari progetti di joint-venture con gruppi privati, hanno assistito ad una esorbitante concentrazione della produzione. A tutto ciò però non fece seguito alcun piano di ristrutturazione e l'assenza di quest'ultimo continuò ad affossare sempre più le strutture produttive, ormai obsolete, facilitando soltanto l'apertura di nuove falle nel sistema. La situazione IRI si presentava già drammatica nel 1977 quando, con i suoi 530 mila dipendenti, aveva circa 1.500 miliardi di perdite la cui metà appartenevano alla sola FINSIDER. Eppure la siderurgia era universalmente riconosciuta come una sfida nazionale vinta con successo, così come accadde per l'automobilistica e per alcuni comparti dell'industria leggera che modellarono la fisionomia dell'intera industria nazionale, abbandonando così in maniera definitiva una dimensione produttiva e tecnologica più avanzata⁴⁰. Tra questi approdi mancati, nell'interesse dell'IRI, si annoverano settori di frontiera come energia, elettronica e chimica avanzata. Nei progetti di Enrico Mattei rientravano infatti esplorazioni delle innumerevoli possibilità offerte dalle nuove fonti energetiche, tra cui spiccava il nucleare, che sfociò nella costruzione della centrale di Latina, costruita da Italcementi, da consegnare alla società AGIP Nucleare. Alla morte del grande capitano di industria i progetti di espansione subirono una prima battuta d'arresto⁴¹ che fu resa ancor più grave per i contemporanei insuccessi delle iniziative nel campo nucleare del CISE, CNRN e CNEN, fortemente volute da aziende a forte partecipazione IRI, che controllerà la totalità dell'impianto elettronucleare di Garigliano, attraverso la Terni e la Montecatini. Anche se le due pesanti crisi energetiche avevano chiaramente mostrato la necessità di individuare fonti alternative, l'Italia a seguito dell'incidente di Chernobyl decise su base plebiscitaria di abbandonare in maniera definitiva il nucleare portando la penisola alla "monocultura"⁴² petrolifera. Altro grande fallimento che gettò una gravosa ipoteca sull'industria italiana fu quello dell'elettronica di consumo, fortemente voluta da personalità pari al genio Adriano Olivetti⁴³. Abbandonando il complesso settore

⁴⁰ M. Pirani, *Tre appuntamenti mancati dell'industria italiana*, Bologna, Il Mulino, 1996, pp. 1045-1051

⁴¹ F. Venanzi, *ENI: un'autobiografia*, Milano, Sperling & Kupfer, 1994, pp. 258-264

⁴² G. Zanetti, *Gli sviluppi dell'ENEL, 1963-1990*, Bari, Laterza, 1994, pp.61-146

⁴³ L. Soria, *Informatica: un'occasione perduta*, Torino, Einaudi, 1979, p. 18

dell'informatica, pieno di rischi ed oneri, e che inoltre necessitava di ingenti risorse⁴⁴, non si fece alcun progresso neanche nel più abbordabile comparto delle televisioni. Le avversioni governative di politici come Ugo La Malfa, che considerava la tv a colori come un lusso superfluo, tagliarono fuori da questa opportunità il nostro Paese, che sarà costretto ad assumere una salda posizione di acquirente e mai di produttore. Ciò nonostante, tra i politici si levarono voci fuori dal coro come quella di Carlo Donat-Cattin che, mostrando dati sulla elevata domanda di televisori in Italia, era fermamente convinto di poter dare impulso alle aziende elettroniche italiane, tra cui eccellevano quelle della holding FINMECCANICA, ma nessuno lo ascoltò.

Le vicende del settore chimico sono ancora più disarmanti poiché si investirono enormi risorse con l'unico fine di ritrovarsi senza alcun rilevante complesso industriale, portando l'Italia ad essere l'unico Paese industrializzato ad avere una bilancia commerciale passiva nel comparto. Lo sperpero di fondi pubblici e gli investimenti antieconomici nel Sud costrinsero ENI ed IRI ad assorbire gli impianti delle disastrose Montedison, SIR e Liquichimica⁴⁵. Oltre a questi numerosi insuccessi urgeva anche un drastico cambiamento dato che le aziende IRI cominciavano a perdere gran parte dei loro investitori privati portando così lo Stato, nei primissimi anni '80, ad essere l'unico azionista dei suoi enti pubblici. La continua sottocapitalizzazione ed il crescente rapporto di indebitamento dell'Istituto lo portava sempre più ad una maggiore dipendenza dai trasferimenti monetari rilasciati dal Ministero del Tesoro, comportando una sostanziale riduzione dell'autonomia gestionale. La cronica mancanza di fondi, l'illogica dinamica dei prezzi fissi nonché il perverso intreccio tra affari, partitocrazia ed economia portarono il Bel Paese a prendere in considerazione alcune nuove idee provenienti dal mondo anglosassone che, in quegli anni, inneggiava ad una nuova forma di "capitalismo selvaggio"⁴⁶ impiegando l'arma delle privatizzazione.

⁴⁴ V. Castronovo, *Grandi e piccoli borghesi*, Bari, Laterza, 1988, p. 261

⁴⁵ G.F. Lepore Dubois – C. Sonzogno, *L'impero della chimica*, Roma, Newton Compton, 1990, p. 60

⁴⁶ G. Bodrato, *Capitalismo selvaggio*, in "La Repubblica", 02/03/1990

Cap. 4 Tentativi di recupero e riposizionamento dell'IRI (1980-1990)

4.1 Avvento del neoliberismo e Prodi presidente

Nel 1979 la leader conservatrice Margaret Thatcher vinse le elezioni in Gran Bretagna approfittando degli insuccessi dei laburisti ritenuti dal popolo come i responsabili delle inefficienze del settore pubblico e della crescente disoccupazione. Seguendo una rinvigorita corrente di pensiero economico, la Lady di ferro, come era conosciuta la politica britannica, riteneva che lo strabordante peso dello Stato soffocasse l'intera imprenditorialità della nazione e che vi era un impellente necessità di modernizzare l'intero sistema¹ al fine di rispolverare il vecchio splendore dell'Impero Britannico. L'anno seguente anche gli Stati Uniti passarono a destra con la vittoria del repubblicano Ronald Reagan in corsa per la Casa Bianca scalzando il democratico Carter, additato stavolta per l'inflazione dilagante nel Paese. Nel suo discorso inaugurale il presidente americano affermò a chiare lettere che, nella crisi economica che versava nella sua nazione, il governo non era la soluzione bensì il problema². Tutto questo nuovo dinamismo proveniente dal mondo e tutte queste inedite risposte alla crisi stagnante del mondo occidentale si diffonderanno con estrema celerità in tutte i paesi industrializzati modificando gli assetti economici planetari e sancendo l'inizio del declino dello Stato come attore protagonista dello sviluppo economico. Ciò nonostante anche in Europa, negli stessi anni, si stavano cercando soluzioni per porre fine all'esorbitante inflazione, tanto che, nel 1979, viene siglato un accordo, conosciuto come Sistema Monetario Europeo, al fine di garantire la stabilità dei cambi. Con l'adesione allo SME si imponeva un "vincolo esterno" al sistema Italia che avrebbe, secondo il presidente di Confindustria Guido Carli, potuto condurlo sulla via del risanamento economico, abbandonando per sempre le dinamiche ed i sotterfugi che avevano caratterizzato gli anni precedenti. Certamente l'attuazione dello SME porterà anche sacrifici alla penisola poiché, come ogni stravolgimento economico comporta cambiamenti spesso dolorosi, la stabilità dei

¹ C. Magazzino, *La politica economica di Margaret Thatcher*, Milano, Franco Angeli, 2010

² A. Leuci, *Ricordando Ronald Reagan*, in "The Post Internazionale", 06/2015

cambi venne pagata con un abbassamento dei livelli di occupazione³. Tuttavia con lo SME viene posto il primo seme embrionale per una più matura filosofia di governo per l'economia, ammettendo con tutta sicurezza che la salvezza dalla crisi non poteva che venire dai vincoli stringenti concordati nell'accordo. Nel 1982 l'Istituto ormai non si regge più in piedi dato che, seppur riesce a fatturare circa 35 mila miliardi, ha perdite che toccano i 2500 miliardi, con un debito consolidato che si stanziava a 35 mila miliardi, ma in questi anni il vero e proprio record è il numero di dipendenti del gruppo che supera le 550 mila unità⁴. I conti in rosso mostrarono che l'unica alternativa per un rapido risanamento era data da un audace programma di privatizzazioni che, nel nostro Paese, si doveva realizzare seguendo delle direttive particolarmente originali, poichè bisognava seguire sia teorie macroeconomiche, proprie del più puro capitalismo, e sia anche logiche microeconomiche per riassetare le finalità gestionali e le modalità produttive di ogni azienda interessate. La svolta giunse nel 1982 quando al segretario della DC, Ciriaco de Mita, venne in mente l'idea di posizionare ai vertici dell'Istituto un tecnico ma, per farlo, richiese l'aiuto di Eugenio Scalfari, politico e fondatore del giornale "La Repubblica", che finì per eclissarli la paternità dell'atto⁵. L'uomo chiave è identificato nella figura di Romano Prodi, economista ed accademico che già aveva ricoperto nel 1978 l'incarico di ministro dell'Industria nel quarto Governo Andreotti, nonché fondatore nel 1980 di un istituto di ricerche e studi economici, noto come Nomisma, finanziato dalla BNL del socialista Nerio Nesi⁶. Ciò nonostante il primo che riconobbe le abilità del giovane economista emiliano fu il professore e politico Beniamino Andreatta⁷ che, presolo come assistente nel lontano 1963, sin da subito lo designò come una vera e propria "riserva della Repubblica", ovvero un uomo pronto e disponibile al momento del bisogno, prerogativa essenziale nelle figure politiche di quegli anni che allo stesso tempo dovevano essere disponibili a sgomberare sotto richiesta. La nomina di un economista, anche se democristiano di area riformista, segna un profondo senso di rottura e discontinuità con il passato e la giornata di insediamento al vertice massimo

³ A. Ferrario, *L'Europa tradita dall'euro-liberismo*, Narcissus.me, 2014, pp.50-51

⁴ P. Bianchi, *La rincorsa frenata. L'industria italiana dall'unità nazionale all'unificazione europea*, Bologna, Il Mulino, 2002

⁵ G. Perna, *L'IRI del Professore, diario di un disastro*, in "il Giornale", 22/03/2006

⁶ M. Nesi, *Banchiere di complemento*, Milano, Sperling & Kupfer, 1993

⁷ M. Tesini, *Nino Andreatta. Appunti per una biografia intellettuale*, Bologna, Il Mulino, 2002, pp. 20-25

dell'Istituto, il 24 settembre 1982, fu accolta dalla stampa con il massimo entusiasmo, che comunque continuerà a protrarsi per tutto il suo primo mandato. Tuttavia, appena un anno più tardi, il neopresidente viene indagato poiché, non abbandonata la massima carica all'istituto di ricerca, facilitava il passaggio di commesse tra Nomisma e società collegate IRI, creando così una duplicazione di strutture affini che garantivano non solo una duplicazione degli introiti ma anche e soprattutto un passaggio di figure tra un consiglio di amministrazione ed un altro, portando la magistratura a chiamare l'ufficio studi "Nomine"⁸. Prodi ed il suo fidato Ponzellini, già direttore generale Nomisma che nel 1983 passò all'IRI, verranno assolti perché, per loro, mancavano gli estremi di reato a scapito di altri che, invece, verranno rinviati a giudizio⁹. Quell'ufficio studi e ricerche dell'IRI, fortemente voluto da Saraceno che lo dipingeva come una avanzatissima scuola di management, era ormai svuotato di ogni importanza data la fortissima cooptazione esterna. A Prodi infatti si devono circa 170 assunzioni, ripartite tra democristiani, socialisti, laici ed alcuni tecnici che si aggiudicarono le poltrone soprattutto nelle banche di interesse nazionale, arrivando così ad indicare il Professore come un abile lottizzatore democristiano¹⁰.

Ormai ben saldo ai vertici dell'Istituto, Prodi dichiara con fermezza i punti cardine del suo piano di riforma, spaziando da un massiccio programma di dismissioni ad una ristrutturazione e sviluppo dei settori avanzati e passando inoltre attraverso quotazioni in borsa delle aziende più solide, che avrebbero al contempo dovuto intavolare una serie di accordi a livello internazionale. E fu proprio dai trend esteri che si comprese dove intervenire con più tempestività dato che, nella sola Europa, il settore siderurgico perdeva circa 200 mila occupati con una fortissima riduzione della produzione. L'Italia invece restava ancora uno dei massimi produttori d'acciaio al mondo ma, dato che si era abusato dei megalomani piani di espansione del passato, tutte le imprese, nella quasi totalità IRI, avevano così poca stabilità finanziaria che società come l'Italsider avevano mediamente debiti doppi ai ricavi. Seppur già nel 1981 il Tesoro era intervenuto a ricostituire parte del capitale sociale attraverso una rivalutazione delle

⁸ E. Caruso, *Iri tra conservazione e privatizzazioni*, in "Impresa Oggi"

⁹ F. Scottoni, *'Nomisma', cinque a processo, prosciolti Prodi e gli altri*, in "La Repubblica", 01/06/1989

¹⁰ F. Bechis, *Prodi all'IRI lottizzò come un Dc*, in "Milano Finanza", 17/02/1995

immobilizzazioni, Prodi, nel 1983, avvia un più consistente piano di risanamento che porterà nelle casse dell'Istituto circa 13 mila miliardi in 2 soli anni¹¹. Ed esattamente in quegli anni si diede atto ad un cospicuo programma di prepensionamenti all'interno del gruppo FINSIDER¹² che continua, comunque, a perdere circa 100 miliardi al mese. Nel frattempo gli altri paesi europei continuavano a seguire le direttive del Piano Davignon del 1981 che, oltre alla riduzione di produzione ed operai, disciplinava la chiusura degli impianti più vecchi ed obsoleti incoraggiando la fusione dei gruppi¹³. In Italia tutto ciò arriva con un po' di ritardo e solo nel 1985 si incominceranno a dismettere alcune sezioni dello stabilimento Italsider di Bagnoli, mandando in prepensionamento 7 mila dipendenti, dopo averci investito circa mille miliardi per la costruzione di un nuovo laminatoio ed altoforno¹⁴, verrà anche ridimensionato lo stabilimento di Piombino, controllato dalla Delt sider, e si considerava seriamente anche una ipotetica chiusura di Cornigliano¹⁵. Oltre ad approvare nel 1987 il bilancio FINSIDER, che chiude con 835 miliardi di perdite, il consiglio di amministrazione IRI nomina Lupo e Gambardella rispettivamente alla carica di presidente e amministratore delegato della holding siderurgica con la speranza che queste nuove figure possano costituire le premesse di un più convinto piano di risanamento¹⁶. Dopo un intenso anno di lavoro, tra viaggi a Bruxelles per intavolare trattative con la CEE ed ispezioni agli stabilimenti, i due tecnici ritennero che la migliore alternativa possibile era la messa in liquidazione volontaria dell'intero gruppo. L'idea fu accolta di buon grado e fu messa in atto nel 1988 portando FINSIDER ed Italsider a passare le proprie partecipazioni alla "nuova" società ILVA, ed inoltre nello stesso anno verranno cedute le acciaierie di Cornigliano al Gruppo Riva, una emergente società privata del settore siderurgico.

¹¹ E. Caruso, *La siderurgia targata IRI*, in "Impresa Oggi"

¹² G. Scipioni, *Finsider, l'IRI chiede il via a 15 mila prepensionamenti*, in "Repubblica", 03/09/1988

¹³ E. Scavennec, *Quand le Vicomte Davignon privatisait la Commission*, in "Les Dessous de Bruxelles", 12/03/2012

¹⁴ E. Rea, *La dismissione*, Milano, Rizzoli, 2002

¹⁵ AA. VV., *Economie d'acciaio*, in «Mondo economico», a. XXXVIII, 1983, n. 43, p. 73

¹⁶ G. Scipioni, *La Finsider il giorno dopo*, in "La Repubblica", 07/09/1987

4.2 Scambi di aziende ed altre cessioni

Con la presidenza di Prodi all'IRI si comincia a pensare che a fine di una maggiore efficienza era divenuto necessario mettere un po' d'ordine nei gruppi che, sia negli anni di sviluppo intenso che di crisi profonda, erano cresciuti alla rinfusa ed in tutti i settori industriali. Vi fu una impellente necessità di trovare una rapida soluzione ai problemi delle diverse finanziarie, disastrose e senza alcuna strategia d'uscita, non solo del gruppo IRI ma anche degli altri grandi enti pubblici, ENI ed EFIM. Il Professore, oltre ad aver rimpiazzato il 70% dei manager del gruppo, il 50% dei dirigenti delle finanziarie nonché ad aver introdotto un nuovo sistema di paga basato sul merito¹⁷, riconosceva l'ambizione e le capacità dei propri uomini chiave, quali dava la possibilità di essere quanto più dinamici e virtuosi possibile in un range di scelte ed azioni piuttosto vasto. Fra questi vi è il direttore generale di FINMECCANICA, il viterbese Fabiano Fabiani, che ha in mente la costituzione di una "grande FINMECCANICA" organizzando e coordinando una serie di imprese attive in settori tecnologicamente avanzati, capaci di rendere l'Italia una presenza stabile nel mercato internazionale in settori come robotica, difesa, microelettronica e spazio. L'holding in questione si era occupata negli anni precedenti di moltissime attività che non appartenevano minimamente al suo progetto industriale e che sarebbero state di intralcio alla capacità del gruppo di misurarsi con le sue controparti globali. Bisognava dunque disimpegnarsi dai campi non funzionali alla missione centrale del gruppo e per questo, sin dai primissimi anni '80, si diede il via ad un vasto programma di dismissioni con la vendita, specie a privati, che portarono FINMECCANICA a concentrarsi soprattutto nel settore aereo-spaziale ed elettromeccanico. Furono cedute aziende come la Ducati Meccanica che, sotto la gestione statale, aveva perso addirittura il suo posto nel mondo delle corse agonistiche, perché ritenuto un lusso non necessario, ed anche imprese come l'Ansaldo Motori che venne ceduta al gruppo industriale Ercole Marelli, uscendo così totalmente dal comparto piccoli motori¹⁸. Diverse furono le cessioni ai privati ma svariate furono anche le cessioni ad altre finanziarie del gruppo IRI, ricordando tra le più importanti il passaggio di una cospicua quota dell'Isotta Fraschini Motori a FINCANTIERI, quote della Fmi-

¹⁷ W.C. Symonds, *The Turnaround Sparking a New Italian Renaissance*, in "Business Week", 02/03/1987, pp. 60-61

¹⁸ *Anche la Finmeccanica cede l'Ansaldo motori al gruppo Ercole Marelli*, in "Repubblica", 01/05/1985

Mecfond a FINSIDER, nonché la vendita di piccole società alla finanziaria Sofin. Certamente l'operazione più mastodontica riguardò il passaggio di società tra la FINMECCANICA e la STET, gruppo ancora finanziariamente saldo grazie al controllo della Sip telefonica, che era l'unico gestore nazionale. L'holding finanziaria della telefonia controllava un insieme di circa 30 aziende che ricoprivano un ampissimo raggio di attività al di fuori della sfera originale del gruppo. Nel 1989 si decise così di riportare sotto l'egida di FINMECCANICA quelle imprese elettroniche a tecnologia avanzata che 20 anni prima erano state trasferite alla STET, che anche negli anni '80 ha beneficiato del passaggio della Saimp e dell'Esacontrol dalla finanziaria meccanica. Giunsero così la Selenia, azienda dal potenziale straordinario ed apprezzata da tutti gli stati NATO poiché produceva efficientissimi sistemi radar, missilistici, di puntamento ed avio¹⁹, l'Elsag, attiva nella robotica ed automazione industriale avanzata, ed infine quote della joint-venture italo-francese SGS-Thomson, all'avanguardia nella produzione di semiconduttori. Il significato di tutto ciò verteva sulla creazione di una comune e stabile base tecnologica alla produzione in settori tra loro attigui e molto spesso complementari. Un ulteriore passo avanti sulla via dell'accrescimento della posizione internazionale di FINMECCANICA fu la fusione della neo-acquisita Selenia con Aeritalia, nel 1974 divenuta interamente pubblica, creando la società Alenia che diverrà una delle più floride del gruppo. Con questi movimenti di società si venne a creare, al termine delle operazioni di ristrutturazione, un polo dei servizi telefonici e comparti affini facenti capo alla STET ed un enorme gruppo manifatturiero di punta controllato dalla holding meccanica. Certamente queste transazioni, avvenute sotto la tutela attenta dell'Istituto, furono di una facilità estrema se paragonate alle guerre ed altre rivendicazioni ingaggiate tra i diversi enti di gestione pubblica IRI, ENI ed EFIM che culminarono nello scontro per il controllo della Italmobiliari²⁰. Negli stessi anni la FINMECCANICA cedeva però un grande pezzo della propria storia che, anche oggi, sta vivendo sotto i riflettori un nuovo periodo di rilancio e riposizionamento, ed è così che si parla dunque dell'Alfa Romeo. Mentre Moro nel 1968 poggiava la prima pietra dell'impianto di Pomigliano d'Arco, Gianni Agnelli vide in quell'azione un palese atto

¹⁹ R. Gressi, *Roma Capitale delle Armi*, in "L'Unità", 12/09/1987

²⁰ A. Carini, *Il Monopoli di Prodi*, in "La Repubblica", 05/02/1988

di sfida nei confronti della sua impresa, la Fiat, e la considerò come una mastodontica manifestazione del clientelismo politico, riaccendendo così nella sua famiglia la storica volontà di mettere mani sulla prestigiosa casa automobilistica milanese²¹. Ma se negli anni '50 e '60 l'Alfa aveva raggiunto grandi successi commerciali con la Berlina 1900 e la Giulietta, prodotte negli stabilimenti di Ares, i modelli degli anni '70 ed '80 risultarono essere sin da subito superati e lontani dal prestigio del marchio. Anche se la società in quegli anni produceva un numero di vetture pari a circa metà della domanda, continuava però ad inanellare una serie di gravissime perdite causate da ingenti problemi nella produttività ed in errori nella progettazioni nei cicli di lavoro. Nel quinquennio compreso tra il 1974-1979 è in perdita per 430 miliardi, non considerando i 300 miliardi di investimento²² spesi per la costruzione dell'impianto di Pomigliano, voluto da De Mita che costringeranno, come si è visto, Luraghi alle dimissioni. Nei primi anni '80 la società ritiene che per rialzare le sorti del biscione milanese bisognava lanciarsi nella fascia medio-bassa, in un segmento di mercato in continua espansione, creato intelligentemente dalla Volkswagen Golf, in cui anche la Fiat stava cercando di entrare con i progetti di modelli come la Ritmo e la Lancia Delta. La dirigenza societaria, conscia del fatto di non disporre delle risorse necessarie e della difficoltà di immettere nel mercato una nuova vettura in tempi brevi, andò alla ricerca di un partner internazionale che fu trovato nella casa automobilistica giapponese Nissan. L'intesa fu siglata nella città di Tokyo, nell'ottobre del 1980, con la costituzione della Alfa Romeo Nissan Automobile Spa (AR.NA.) dai presidenti delle due società Takashi Ishihara e Ettore Massacesi, realizzando un progetto che avrebbe visto le due controparti possedere il 50% della joint-venture, il tutto tra le proteste dei vertici della Fiat²³. Il presidente del Consiglio Francesco Cossiga difese e dette il suo beneplacito all'operazione andando contro le accuse della famiglia Agnelli, che a spada tratta affermava che tale accordo avrebbe dato come esito l'inserimento di un forte cavallo di Troia giapponese nel mercato automobilistico dell'Europa Occidentale²⁴. La nuova auto, composta da

²¹ R. Gianiola, *Gli impianti dell'Alfasud furono considerati un'offesa, un attacco al dominio del Lingotto*, in "L'Unità", 31/01/2008

²² S. Zanetti, *1970-2002: il declino dell'IRI (Parte 3)*, in "eBook", 03/2013

²³ AA. VV., *Alfa Venture*, in "The Age", 22/09/1980

²⁴ *Italy signs deal with Nissan*, in "Montreal Gazette", 22/09/1980

scocche della Nissan Pulsar e dalle componenti meccaniche della vettura Alfasud, venne assemblata nell'impianto di Pratola Serra, in provincia di Avellino, e sin dall'avvio della creazione dei prototipi si comprese che l'auto sarebbe stata destinata ad esser ricordata come un disastro industriale per via dei crescenti costi derivanti dalla incompatibilità delle sezioni. L'Alfa registra perdite da capogiro e nel solo biennio 1985-1986 ha bisogno di iniezioni di liquidità stimate intorno ai 650 miliardi che fecero comprendere al presidente Prodi che l'unica alternativa possibile di risanamento risiedeva in una cessione della società ad un gruppo privato²⁵. La prima società a farsi avanti fu il colosso statunitense Ford, intenzionato ad acquisire immediatamente il 20% per arrivare poi, nel 1990, a controllare il pacchetto di maggioranza della società di cui si sarebbe anche fatto carico di parte dei debiti ed inoltre avrebbe avviato un progetto di investimenti pari a 4 mila miliardi²⁶. Poco dopo però giunse anche l'offerta della casa torinese Fiat, guidato da Cesare Romiti, che bussò alla porta di FINMECCANICA di Franco Viezzoli con un ambizioso progetto che vedeva sin da subito l'intera rilevazione della società milanese a fronte di un pagamento rateizzato di 1050 miliardi, con l'impegno di accollarsi anche 700 miliardi di debiti. La contesa andò a finire anche alla corte di Bruxelles che si pronunciò a favore della meno rischiosa offerta avanzata dalla Fiat che, anche se meno vantaggiosa dal punto di vista finanziario di quella della Ford²⁷, era sostenuta anche dal presidente IRI forte di ulteriori previsioni fatte dal suo advisor di fiducia, la Crédit Suisse First Boston. Fu scelta così la Fiat, tra una polemica e l'altra, per una serie di ragioni, tra i quali certamente compare la volontà di mantenere all'interno dei confini nazionali la gestione della società che, dopo l'acquisizione, fu accorpata alla Lancia andando così a creare la Alfa-Lancia Industriale prontamente affidata a Vittorio Ghidella che cercherà in tutti i modi di rialzarne le sorti²⁸.

4.3 Frizioni con Mediobanca e tentativo di vendita della SME

Con le diverse acquisizioni da parte dei privati si vengono a delineare sempre più in questi anni strutture gerarchiche con a capo società holding, per lo più controllate da

²⁵ A. Sannia, *Alfa Romeo – 100 anni di legenda*, Torino, Gribaudo, 2010, pp. 142

²⁶ M. Varengo, *Bozza d'accordo Alfa - Ford sull'assetto produttivo*, in "La Repubblica", 23/07/1986

²⁷ S. Rizzo, *Alfa, nessuna pressione. Finmeccanica rende nota l'offerta Ford*, in "Corriere della Sera", 15/10/2002

²⁸ M. Tabucchi, *Alfa Romeo 1910 - 2010*, Vimodrone, Giorgio Nada Editore, 2010, pp. 262

famiglie, ma con diverse partecipazioni incrociate con altre società. Questa strettissima interconnessione e interdipendenza dei diversi gruppi ha portato spesso alla creazione di problemi di natura collusiva per via di alcune caratteristiche di asimmetria, poiché da una parte queste holding erano autosufficienti dal punto di vista del controllo e dall'altra dovevano confrontarsi con le accresciute ingerenze di Mediobanca²⁹. Questo istituto di credito speciale nacque nel 1946 per iniziativa del presidente della Banca Commerciale Italiana, il vastese Raffaele Mattioli, ricordato come il "banchiere umanista"³⁰ del dopoguerra, e del banchiere romano Enrico Cuccia. L'idea alla base del loro progetto era la creazione di un solido istituto di credito mobiliare a carattere semi-privatistico che legasse saldamente le imprese al mercato dei capitali in un periodo in cui gli istituti pubblici di credito speciale non risultavano essere più adeguati a reggere da soli gli sforzi della ricostruzione. La costituzione dell'ente fu vista dalla Banca d'Italia di Luigi Einaudi come un palese tentativo di restaurazione della banca mista, cancellata dall'ordinamento con la legge bancaria del 1936. Cuccia si difese dalle accuse affermando che, a differenza degli istituti di credito pubblico cui imputava lo scaricamento dei rischi delle loro attività sui contribuenti, il suo Istituto si sarebbe limitato ad investire i fondi dei depositanti, ed andò anche più in là dato che, con fermezza, rivendicò la totale autonomia della nuova banca, considerata da lui linfa vitale di un'efficiente gestione operativa³¹. Certamente bisogna però ricordare che la nuova società fu creata dalle tre banche di interesse nazionale, Banca Commerciale Italiana, Credito Italiano e Banco di Roma, saldamente nelle mani dell'IRI e specializzate nella concessione di credito a breve termine. Mediobanca invece, come la gemella Centrobanca, fondata da una cordata di banche popolari nello stesso anno, si concentrò sulla concessione di credito a medio-lungo termine scalzando parte delle quote di mercato delle tre banche che in essa avevano investito le proprie risorse³². Negli anni l'istituto affinerà i propri modelli di finanziamento industriale diventando abilissimo

²⁹ AA. VV., *Gruppi di imprese e mercato finanziario. La struttura di potere nell'industria italiana*, Roma, NIS, 1990, pp. 38-39

³⁰ G. Russo, *Mattioli, vita e opere di un mecenate*, in "Corriere della Sera", 11/06/2000

³¹ G. La Malfa, *Cosa direbbe oggi Cuccia ai nuovi vertici di Mediobanca e Generali*, in "Il Foglio quotidiano", 03/04/2010

³² G. Nardozzi, *Tre sistemi creditizi a confronto. Banca ed economia in Francia, Germania e Italia*, Bologna, Il Mulino, 1983

anche in operazioni di finanza straordinaria come fusioni ed acquisizioni, sapendosi dimenare con pregio attraverso le asimmetrie informative proprie di queste dinamiche. In pochi anni divenne il principale protagonista delle vicende finanziarie italiane che le portarono importanti clienti come Fiat, Assicurazioni Generali, Olivetti, Pirelli, SNIA Viscosa, trasformandosi in una colonna portante di un intricato sistema di alleanze che, tramite partecipazioni incrociate, garantiva la stabilità dei maggiori gruppi industriali. Tutto ciò accadeva grazie all'abilità di Cuccia nel tenere lontani i partiti che sfociò, nel 1958, nella creazione di un sindacato di controllo dove i privati, che controllavano poco più del 6%, avevano poteri di veto sulle decisioni delle tre banche di interesse nazionale, maggiori azioniste di Mediobanca. Nel 1982 cominciarono i primi scontri con il presidente dell'IRI che, preoccupato dell'eccessiva potenza ed autonomia del dominus di Mediobanca, fece pressioni sulle sue banche per non rinnovare il mandato di Cuccia alla direzione generale³³. Il banchiere romano però rimase nel CDA grazie all'intercessione del socio Lazard e ci resterà fino al 1988 quando fu eletto presidente onorario, posizionando inoltre nei ruoli chiave della banca alcuni suoi uomini di fiducia. A risolvere le intricate lotte di palazzo fu nominato alla presidenza nel 1987 l'avellinese Antonio Maccanico, nipote dell'ex presidente Adolfo Tino, poiché era considerato un abile mediatore e diplomatico con conoscenze sia nel mondo bancario che politico³⁴. Il nuovo insediato in meno di un anno presenta una accomodante piano che, tra le comunque costanti interferenze politiche, porta alla costituzione di un sindacato di blocco dove sia le banche di interesse nazionale che il gruppo dei privati controllano la paritetica quota del 25%, con il restante 50% che al contempo veniva posto sul mercato. La proposta viene accolta con favore da tutte le frange e con questa operazione, nata dalle rivendicazioni di Cuccia che tanto avevano fatto infuriare Prodi, le casse delle tre banche IRI si arricchirono di ben 1250 miliardi di lire trasformando l'episodio Mediobanca in una delle meglio riuscite privatizzazioni degli anni '80. La portata dell'operazione ebbe un eco notevole considerando il fatto che Mediobanca aveva posizioni aperte con i principali 5 gruppi pubblici e privati italiani che da soli

³³ Fabio Tamburini, *Un siciliano a Milano*, Milano, Longanesi, 1992

³⁴ M. Panara, *Maccanico insediato al vertice Mediobanca Cuccia ha trovato il suo successore*, in "La Repubblica", 17/03/1987

costituivano circa il 70% della capitalizzazione lorda della borsa italiana. Tra questi vi è l'emergente galassia di partecipazioni dell'imprenditore torinese Carlo De Benedetti che, nel 1976, con la rilevazione dai Conti Bocca delle Concerie Industriali Riunite creò la sua holding denominandola Compagnie Industriali Riunite (CIR). Il gruppo cresce esponenzialmente con l'acquisizione della Sasib, produttrice di macchine automatiche, dalla americana AMF e con la sottoscrizione dell'aumento di capitale della, prestigiosa ma dal futuro incerto, Olivetti di cui De Benedetti divenne anche amministratore delegato. La società di Ivrea, di cui diviene azionista di riferimento, viene rivitalizzata finanziariamente ed il suo management viene rimotivato grazie a proficue alleanze internazionali, portando così l'Olivetti a tornare in utile. Forte dei suoi successi il torinese fondò nel 1980 la Sogefi che, attraverso ulteriori acquisizioni e joint-venture, puntava ad espandersi a livello mondiale nel settore della componentistica auto. Nel 1984 si impossessa di diverse quote di società come la Pirelli, l'Italmobiliare e la Generale Industrie Metallurgiche che affiderà ad una finanziaria quotata, la Sabaudia, che negli anni successivi diverrà maggiore azionista anche dell'Arnoldo Mondadori Editore³⁵. In quel momento nasce in De Benedetti la volontà di continuare il suo piano di diversificazione puntando questa volta sul settore alimentare che, in Italia, a fatica ha superato le crisi degli anni '70. Viene così rilevata nel 1985 con un clamoroso colpo di scena il gruppo umbro Buitoni-Perugina, completamente disastroso finanziariamente per via dell'incapacità della quinta generazione familiare al potere, scalzando i francesi della Danone³⁶. Questa travolgente ascesa di De Benedetti, con le sue società a cascata, si sviluppava in un tempo in cui il contesto giuridico non tutelava affatto il piccolo risparmiatore che si avventurava in borsa. Questo dominio riconducibile ad una sola persona è costato a De Benedetti un terzo delle somme versate da chi comprava azioni sul mercato e lo stesso imprenditore torinese ricordava che se gli anni '70 hanno visto un capitalismo italiano senza capitali, gli anni '80, grazie alle sventure dei capitani di industria e abili giochi di prestigio, hanno conosciuto la trasformazione nel capitalismo con i soldi altrui³⁷. Nel frattempo, nel 1985, il governo di Bettino Craxi dava il consenso

³⁵ F. Amatori-A. Colli, *Impresa e industria in Italia*, Venezia, Marsilio, 1999, p. 340

³⁶ E. Gaffino, *Colpo di De Benedetti in 24 ore ha comprato la Buitoni-Perugina*, in "La Repubblica", 02/02/1985

³⁷ M. Borsa, *Capitani di sventura*, Milano, Mondadori, 1992, p.11

alla privatizzazione dell'intero comparto agro-alimentare detenuto dall'IRI, rendendone soddisfatto il presidente che aveva continuamente cercato di ridurre il numero dei settori industriali in cui l'Istituto era coinvolto ed aveva sempre supportato l'imprenditoria privata, linfa vitale per le sue privatizzazioni³⁸. Le aziende alimentari del gruppo continuavano ad appartenere alla holding SME che negli ultimi anni, però, ricominciava a presentare bilanci non positivi, mettendo così ulteriore fretta ai vertici IRI per metterla sul mercato ed avviare trattative con potenziali acquirenti. Il gruppo SME è enorme e conta mediamente un fatturato di 3 mila miliardi con circa 18 mila dipendenti ripartiti in società di prestigio come Motta, Cirio, Bertolli ed anche nella grande distribuzione con GS e Autogrill per un valore complessivo stimato in quegli anni attorno a 500 miliardi. Vennero informate tutte le più grandi famiglie imprenditoriali del Paese ma nessuna di queste, eccetto una, si dichiarò inizialmente interessata dato che l'intera rilevazione del gruppo era troppo cara. L'unica famiglia interessata fu la De Benedetti nella persona di Carlo che, il 29 aprile 1985, presentò a Prodi una proposta di acquisto del 64% della holding al prezzo di 437 miliardi da dividere in 4 rate da pagarsi fino all'anno seguente³⁹. La trattativa rimase segreta nei primi momenti ed all'interno dell'accordo era prevista anche la richiesta di approvazione da parte dell'autorità governativa rappresentata dal ministro delle Partecipazioni statali Clelio Darida. Il CDA dell'IRI approvò prontamente il progetto e Darida mise al corrente il Primo Ministro che si dichiarava a favore solo nel caso in cui l'offerta rispecchiasse il valore economico e sociale del gruppo. Non appena la trattativa divenne di dominio pubblico l'IRI fu immediatamente investito da una pioggia di offerte per la SME, iniziando con la proposta di 550 miliardi dell'avvocato Italo Scalera che tenne segreti i nomi dei suoi committenti. Pochi giorni dopo arrivò il rilancio di 600 miliardi da parte di una cordata creata ad hoc, chiamata Industrie Alimentari Riunite (IAR), composta da Barilla, Ferrero, Fininvest e Conservitalia. Seguirono numerose altre offerte e il ministero delle Partecipazioni statali pressò l'IRI per vagliarle tutte ed esprimere il suo orientamento entro e non oltre il 13 giugno, giorno in cui il CDA dell'Istituto si espresse ribadendo l'impossibilità di alcuna manovra senza alcuna direttiva da parte del governo. Lo scontro

³⁸ *Industry Brief: Back to Basics at IRI*, in "Economist", 01/03/1986, pp. 76-77.

³⁹ D. De Sena, *Quando Prodi svendeva le aziende pubbliche*, in "Giornalettismo", 14/05/2012

si protrasse anche nel mondo politico dato che i democristiani De Mita sostenevano il gruppo CIR e gli uomini del PSI del presidente Craxi preferivano vendere alla cordata rappresentata dall'emergente Berlusconi. Seguirono numerosissime altre vicissitudini che culminarono nel comunicato del sottosegretario Amato e di Prodi riguardo al fatto che il documento siglato con De Benedetti era una semplice intesa preliminare lontana da ogni vincolo contrattuale⁴⁰. Tutte le offerte vennero rifiutate con un decreto il 15 giugno dato che il governo non si decise a dare il via alle previste autorizzazioni. De Benedetti citerà in giudizio il gruppo IRI al tribunale di Roma ma, sia in primo che in secondo grado, la magistratura non accolse le tesi avanzate dal presidente della CIR⁴¹. Sulla prima gestione Prodi diversi sono i pareri dei politici, degli economisti e degli studiosi in generale, e questi si dividono tra quelli che ci mostrano il Professore come l'efficiente salvatore delle sorti dell'Istituto, ed altri che invece additano il bolognese come artefice di una gestione orientata alla furbizia, saltellando tra i palazzi governativi e quelli delle finanziarie, nascondendo abilmente perdite e debiti. Ciò che però si poté constatare alla luce del sole fu che, per lo meno, l'Istituto aveva smesso di effettuare operazioni rischiose e di espandersi in settori in cui non aveva alcuna competenza. In secondo luogo, non per importanza, finalmente in Italia si era ricominciato a parlare di privatizzazioni.

⁴⁰ *Le vicende SME dall'IRI a Berlusconi*, in "La Repubblica", 05/05/2003

⁴¹ P.F. Fedrizzi, *De Benedetti: Sulla Sme dal premier solo menzogne*, in "La Repubblica", 05/06/2003

Cap. 5 Crisi e privatizzazione (1990-2002)

5.1 Gestione Nobili e Trattato di Maastricht

Le operazioni effettuate nella seconda metà degli anni '80, che si fosse trattato di cessioni del pacchetto di controllo o solo di quote di minoranza, non rispondevano ancora ad un chiaro e delineato programma politico di smantellamento del sistema dell'economia mista. In particolare le privatizzazioni di quel periodo si possono in qualche modo considerare come lo scotto pagato dall'intera politica italiana, in termini di ridimensionamento della loro sfera di influenza, per cercare riattizzare la vigorosa fiamma della vecchia Formula IRI, rendendo l'Istituto appetibile per i privati che avrebbero dovuto finanziare progetti di investimento sotto il controllo dell'egida pubblica. Nel frattempo, nel 1989, Prodi¹ passa il testimone all'imprenditore andreottiano Franco Nobili che, sin da subito, si troverà ad affrontare i problemi di un'eredità pesante e fragile, in un tempo in cui si comincia ad avvertire una inversione di tendenza del ciclo economico. Il nuovo presidente barcamenandosi tra i ritardi dei fondi di dotazione promessi dal governo, tra le vicende della siderurgia e dei crediti inesigibili di Fincantieri, Italmobiliare e Italstat, nonché tra i dispendiosi progetti di investimento senza alcuna copertura finanziaria, si trova a stilare un bilancio che, nel suo primo anno di attività, mostra il terribile risultato che l'indebitamento complessivo del gruppo è pari a 47 mila miliardi². L'Istituto si trovava nell'impossibilità di finanziare le proprie ristrutturazioni e di coprire i debiti pregressi che, in tutta franchezza, non potevano essere sanati che in minima parte dai fondi di dotazione pubblici considerando anche che, in questi anni, grazie ad una magistratura e una stampa più libera ed efficiente, vengono messi a nudo tutti gli effetti delle trame e delle degenerazioni degli enti pubblici. Agli inizi degli anni '90 l'Italia è investita da una profonda mutazione del suo intero sistema economico, comprendendo in maniera particolare l'assetto delle partecipazioni statali che, con una serie di normative, si troveranno ad essere le protagoniste di un massiccio processo di privatizzazioni. Le speranze di rinascita riaccese dal nuovo afflusso di capitali in Borsa, nella seconda metà degli anni '80,

¹ N. D'Aquino, *Romano Prodi*, in "Europe", 02/1994, p. 38.

² E. Caruso, *L'estinzione dei dinosauri di Stato*, Assago, Mind, 2012, pp. 205-220

sembravano quasi dissolte e ormai diverse centinaia di miliardi erano stati spesi in speculazioni ed errati programmi di espansione. Il vecchio capitalismo all'italiana faticava a cambiare il proprio volto chiuso e arrogante ed il rapporto tra industria e politica era ancora troppo legato alla logica dello scambio in un momento in cui il debito pubblico, risorsa ampiamente utilizzata dai manager pubblici, aveva superato il 100% del PIL arrivando fortemente a contrastare tutti gli investimenti azionari, considerato il rendimento dei titoli di Stato³. Dal luglio 1989 alla guida del Paese c'è Giulio Andreotti, uomo politico di area democristiana, che riconosce l'impellenza di una serie di riforme strutturali che vertano su consistenti tagli alla spesa passando in maniera più che convinta attraverso un finale progetto di dismissione dell'intera impalcatura delle partecipazioni statali. L'Italia aveva bisogno di fare cassa privatizzando rapidamente quelle società con buoni rendimenti per far fronte al crescente debito, ma lo doveva fare in un clima non particolarmente favorevole dato che la diffidenza verso le istituzioni era talmente elevata che deprimeva ogni volontà del piccolo risparmiatore di diventare azionista. Nel febbraio del 1989 nel frattempo era stato nominato alla Commissione Europea per la Concorrenza il britannico conservatore Leon Britton⁴, fervido sostenitore delle riforme economiche della Thatcher, che sin dal suo insediamento fece eco con le sue idee all'intera Europa, affermando che l'unico efficiente piano di risanamento delle finanze pubbliche consisteva nel mettere in vendita le aziende statali. Più volte all'interno del Consiglio della comunità europea il politico britannico si è scagliato contro tutte le nazioni che continuavano imperterrite a sovvenzionare le imprese pubbliche, dando così una svolta di chiaro stampo liberista nel vecchio continente, togliendo ai singoli stati membri la facoltà di applicare politiche di tipo difensivo o anticoncorrenziale⁵. Un segnale di ricevuta risposta fu prontamente dato dal presidente Nobile con la vendita del pacchetto di maggioranza di Cementir, impresa leader in Europa per la produzione di cemento bianco e calcestruzzo, alla Caltagirone spa del costruttore romano Francesco Gaetano Caltagirone incassando circa 480 miliardi di lire con una plusvalenza stimata per l'Istituto pari a 193 miliardi⁶. E' stata considerata in

³ R. Giannola, *L'illusione del mercato*, Milano, Baldini & Castoldi, 1996

⁴ J. Langdon, *Lord Brittan of Spennithorne obituary*, in "TheGuardian", 22/01/2015

⁵ S. Mangianelli, *L'ordinamento europeo*, Roma, Giuffrè Editore, 2008, p. 288

⁶ G. Scipioni, *Cementir, un affarone solo per l'IRI*, in "La Repubblica", 21/02/1992

quel tempo la più importante privatizzazione dopo quella dell'Alfa Romeo e diverse furono le lodi concesse a Nobili, tra cui va ricordata quella di Andreotti che vide nell'intera operazione un modello da seguire, per via dell'elevata trasparenza nonché un'abile difesa della finanza pubblica attraverso la raggiunta possibilità di ottenere di più di quanto previsto. Lo stesso Andreotti divenne il principale ideatore e poi sostenitore della costituzione in Italia di un solido polo bancario, idea sorta dal fatto che alcune banche controllate dall'IRI, in particolare il Banco di Roma, non riuscivano più a distribuire dividendi da all'incirca tre anni. La capitale avrebbe così assistito alla concentrazione di tre diversi istituti bancari romani, di cui due nella quasi interezza controllati dall'IRI, con particolari operazioni scaglionate nel tempo. La prima di queste avvenne nell'ottobre 1990 con il trasferimento della sezione bancaria della Cassa di risparmio di Roma, rinominata Ente Cassa di risparmio di Roma, al Banco di Santo Spirito, storico istituto di credito fondato nel 1605 da Papa Paolo VI⁷. Allo stesso tempo venne costituita la Sipab, nuova holding finanziaria guidata dal presidente Pellegrino Capaldo e dal direttore generale Cesare Geronzi, partecipata per il 65% dall'Ente Cassa di risparmio di Roma e al restante 35% dall'IRI. A questa nuova finanziaria venne poi passato il 72% del Banco di Santo Spirito con un conferimento quasi doppio rispetto al valore del pacchetto di maggioranza del Banco di Roma, anch'esso passato sotto l'egida Saipem⁸. Il ministro del Tesoro Guido Carli approvò tempestivamente il primo atto di fusione e dal primo gennaio 1992 la nuova società assunse il nome di Banca di Roma. Viene concluso così il primo capitolo del complesso processo di ristrutturazione del settore creditizio italiano che, in questi anni, ha faticato a confrontarsi con i suoi competitori internazionali, attraverso un'operazione non proprio paragonabile a una privatizzazione data la natura pubblica dell'acquirente. Il primo vero tentativo governativo per studiare e regolare il riassetto del patrimonio mobiliare italiano fu la costituzione nel marzo 1990 di una Commissione Ministeriale, presieduta dal professor Scognamiglio, cui si affidò il compito di stilare un documento al fine di stabilire le direttive generali per le privatizzazioni⁹. Il processo normativo ha avuto ulteriore slancio

⁷ L. De Matteo, *Banco di Santo Spirito (1605-2002)*, Archivio Strico Banca di Roma, 2001, p. 4

⁸ G. S., *Via libera alla vendita Cementir, in orbita il polo bancario romano*, in "La Repubblica", 17/07/1991

⁹ C. Scognamiglio, *Rapporto al Ministro del Tesoro della commissione per il riassetto del patrimonio mobiliare pubblico e per le privatizzazioni*, Roma, Poligrafico dello Stato, 1990.

con un decreto legge nel 1991, convertito in legge l'anno seguente¹⁰, che poneva le basi per l'avvio della necessaria opera di risanamento delle finanze pubbliche attraverso le trasformazioni in S.p.a. dei diversi enti pubblici, ma tale legge non riscosse molto successo per via della sua estrema complessità. Elemento altamente confortante in questo panorama particolarmente incerto viene dato dall'adesione italiana al Trattato di Maastricht, che porterà il Bel Paese all'interno del Mercato Unico Europeo a fronte di un impegno che lo costringerà a rimettere in sesto i propri conti. Si tratta essenzialmente di riduzione del deficit annuo e del debito regresso, nonché inflazione e tassi di interesse, attraverso una omogeneizzazione delle istituzioni economiche italiane a quelle dei paesi più avanzati¹¹. Il Paese prende atto e coscienza della grave situazione in cui si trova, dallo straripante rapporto debito/PIL che in quell'anno si aggira attorno al 103%¹², al disastro delle passività delle Partecipazioni Statali cui fa capo l'IRI con un buco in bilancio di 60 mila miliardi¹³. Nel frattempo Nobili continuava il suo progetto di concentrazione dei settori industriali questa volta addentrandosi nelle intricate questioni del campo delle costruzioni. Già nel 1991 aveva fatto passare i pacchetti di maggioranza di due storiche imprese come Italmobiliare ed Italtel presso la società Iritecna, subholding IRI che gestiva 25 tra le principali imprese pubbliche nei lavori civili ed impiantistici sia in Italia che nel mondo. L'anno successivo Iritecna si trasforma in Fintecna e Nobili, divenuto grande difensore della presenza pubblica nel ramo delle costruzioni ed andando contro tutti i sostenitori della netta accelerazione del processo di dismissione, verrà relegato in una posizione sin troppo isolata. Le vicende legate a Nobili si complicarono sempre più quando fu coinvolto nell'inchiesta Mani Pulite a causa di tangenti pagate da Italmobiliare per la costruzione di stabilimenti dell'Enel, portando queste nuove problematiche inerenti l'Istituto ad alimentare quel profondo senso di crisi che aleggiava nella nazione. L'intera questione giudiziaria porterà il Presidente alle dimissioni in un periodo in cui tutte le istituzioni politiche e finanziarie italiane erano sotto i riflettori come mai si era verificato prima¹⁴.

¹⁰ D. L. n. 386/91 convertito in L. 35/92

¹¹ P.R. Krugman – M. Obstfeld, *Economia Internazionale*, Milano, Pearson, 2007, p. 376

¹² T. Carrington, *Italy Braces for Privatization Measures*, in "The Wall Street Journal", 12/06/1992

¹³ F. Giavazzi, *Liberalizzazione e dei mercati e privatizzazioni*, Bologna, Il Mulino, 1998

¹⁴ J. Rossant, *Dr. Subtle is ready for Emergency Surgery*, in "Business Week", 27/07/1992, pp. 42-43

5.2 Trasformazione in s.p.a. ed il ritorno di Prodi

In questa delicata congiuntura temporale alla guida del Paese c'è Giuliano Amato, accademico, giurista e politico del PSI legato a Bettino Craxi, che, a fronte di una situazione finanziaria disastrosa, richiama l'attenzione dei partiti, in quell'anno più impegnati a seguire le vicende giudiziarie che le problematiche della nazione, all'intricata questione della dismissione. Con estrema rapidità il governo approva l'11 luglio 1992 un decreto legge per la trasformazione degli enti pubblici IRI, ENI, ENEL ed INA in società per azioni e per la liquidazione dell'EGAM. Pochi giorni dopo fu emanato un nuovo decreto che prevedeva la messa in liquidazione dell'EFIM che in quegli anni, a causa dei suoi investimenti incontrollati e le sue acquisizioni di imprese particolarmente disastrose e poco appetibili, era stato soprannominato dalla stampa con il nome di "ente spazzatura"¹⁵. I debiti dell'Ente, pari alla colossale cifra di 18 mila miliardi, preoccuparono le banche internazionali esposte verso l'EFIM perché quest'ultime si videro congelare in tronco i propri crediti. La questione suscitò lo sdegno dei mercati e la credibilità dello Stato italiano ne risentì così tanto che le agenzie di rating declassarono il loro giudizio sulla solvibilità nazionale portando l'anno seguente Amato ad ammettere di aver commesso un errore di valutazione. L'Italia corre ai ripari ed interviene con l'erogazione di fondi pubblici per coprire i debiti dell'Ente suscitando però le contestazioni del Commissario europeo per la Concorrenza, il belga Karel Van Miert¹⁶. Ciò nonostante, per venire incontro alla delicata situazione italiana, il potente politico belga stipulò con l'allora ministro del Tesoro, Beniamino Andreatta, un accordo¹⁷ secondo cui lo Stato poteva continuare ad accollarsi i debiti EFIM, le cui controllate passarono in massa all'IRI, a fronte di un più rapido avanzamento nel processo di privatizzazione¹⁸. Nel frattempo il CIPE, in una attenta analisi sulla potenziale trasformazione degli enti pubblici in società per azioni, si espresse a favore dell'operazione, che era considerata dai membri del Comitato come la prima fase di un più complesso processo di privatizzazione che prevedeva il successivo collocamento sul mercato. Riconobbero anche il cambiamento della missione degli enti di gestione dato

¹⁵ E. Di Biasi, *Trent'anni alla ricerca di un'identità*, in "Corriere della Sera", 17/07/1992

¹⁶ L. Cendrowicz, *Karel Van Miert*, in "The Guardian", 25/09/2009

¹⁷ A. Bonanni, *Privatizzazioni, la spinta CEE*, in "Corriere della Sera", 28/07/1993

¹⁸ P. Tordi - S. Bemporad, *Tanto paga Pantalone: storia del caso EFIM*, Roma, Editore Pieraldo, 1995.

che gli obiettivi del management non potevano più essere collegati solo ed esclusivamente all'interesse pubblico, ma dovevano seguire nuovi criteri di economicità ed efficienza secondo le regole del mercato¹⁹.

Il vero avvio del processo di privatizzazione si ha in Italia con la legge n. 359/92, con cui si dava il via ad un dettagliato piano di riordino sulla predisposizione delle operazioni necessarie a valorizzare le partecipazioni statali e sulla precisazione riguardo il contributo che i ricavi provenienti dalle dismissioni avrebbero avuto sulla riduzione del debito²⁰. Con ulteriori decreti integrativi si stabilì che la vendita delle partecipazioni statali poteva avvenire solo attraverso offerta pubblica di vendita e trattativa privata diretta con preselezione degli acquirenti. In particolare i CDA degli ormai ex-Enti di gestione vengono interamente svuotati delle loro cariche e dei loro compiti e verranno rapidamente ricomposti con solo tre individui, tra cui il Presidente uscente nella persona di Franco Nobili, non ancora sotto arresto, cui viene affiancato il barese Michele Tedeschi nella veste di amministratore delegato, più un dirigente ministeriale nominato dal Tesoro. All'interno di questo panorama caratterizzato da straordinarie rivoluzioni di stampo però prettamente formale, si era resa particolarmente evidente la scarsa necessità e attività del Ministero delle Partecipazioni Statali, completamente privo di una propria struttura organica e composto da membri delle società che avrebbe dovuto controllare. La contemporanea presenza di altre istituzioni e ministeri economici, che ne sottraevano di fatto ogni potenzialità, portarono il governo a sopprimere il Ministero nel febbraio 1993 passando ad interim al Ministero dell'Industria le poche funzioni e compiti che le rimanevano a capo²¹. Con lo stesso decreto si riorganizzarono anche le competenze e responsabilità degli altri ministeri disponendo in particolare che quello del Tesoro avrebbe esercitato i diritti di unico azionista, restando vincolato però ad alcune direttive istituzionali²². Ulteriore legittimazione al processo di privatizzazione fu dato con il decreto legge 389 del 27 settembre 1993, attraverso cui il nuovo governo tecnico, presieduto dal banchiere Carlo Azeglio Ciampi, aveva dato una profonda accelerazione alla definizione del quadro istituzionale riguardo il programma delle dismissioni. Fu

¹⁹ CIPE, Deliberazione 25/03/1992 comparsa in GU Serie Generale n.78 del 2/4/1992

²⁰ Atti Parlamentari, Camera dei Deputati, Legislatura XI, *Disegni di legge e relazioni*, 14/11/1992

²¹ R. Chieppa, *Codice Amministrativo*, Roma, Giuffrè Editore, 2011, p. 269

²² L. Vasapollo – D. Guzmàn, *L'Europa vista dai Sud*, Milano, Jaca Book, 2004, p. 90

considerata dalla stampa straniera la più pulita e tecnica operazione dell'intero scacchiere italiano nell'arco di un secolo, affermando che in tal modo l'Istituto, ora soggetto a nuove norme giuridico societarie, sarebbe apparso più appetibile e responsabile all'immenso popolo dei piccoli risparmiatori²³. L'IRI ormai però cade a picco chiudendo il consolidato di quell'anno con una perdita pari a 11 mila miliardi e con un indebitamento finanziario che supera i 70 mila miliardi obbligando così il Primo ministro del Paese a richiamare il riluttante ex-Presidente Romano Prodi per tentare di salvare le sorti dell'Istituto²⁴. Il Professore accettò l'incarico di malgrado ma, non appena insediato nella sede IRI di Via Veneto, dichiarò ai suoi collaboratori che questa volta le privatizzazioni dovevano verificarsi ad una velocità doppia rispetto a le altre del suo precedente mandato enfatizzando il concetto nella frase: "O privatizziamo, o moriamo"²⁵. Più volte il Presidente richiamò l'attenzione sul fatto che tutto ciò che apparteneva all'Istituto poteva essere potenzialmente in vendita confidando nel suo progetto di totale smembramento della struttura conglomerale IRI, da lui considerata in quegli anni particolarmente inadatta²⁶. Con Prodi al comando dell'Istituto ritornano anche i flussi monetari, stimati in circa 2 mila miliardi in crediti di imposta e 3 mila da destinarsi alla siderurgia, ed inoltre il professore riuscì anche ad avere l'autorizzazione a sostituire con un importo presso la Cassa Depositi e Prestiti i debiti verso le banche, attraverso una serie di obbligazioni emesse dal Tesoro che sarebbero state ripagate più gli interessi grazie alle future privatizzazioni. A fronte dell'impellente necessità di generare liquidità le prime operazioni compiute su questa linea furono la vendita delle banche in cui l'Istituto controllava il pacchetto di maggioranza. La prima banca ad essere ceduta è il Credito Italiano, settimo gruppo bancario in Italia e quotato dal 1989 nel sistema telematico SEAQ di Londra, di cui l'IRI controlla l'80% del suo capitale, tra azioni ordinarie e di risparmio, mentre la quota restante è controllata da circa 40 mila azionisti. Il collocamento sul mercato è affidato a Goldman Sachs, di cui Prodi era stato per diversi anni consulente, che nel dicembre del 1993 piazza sul mercato il 64%

²³ J. Rossant, *Privatize the Beast*, in "Business Week", 24/05/1993, p. 54

²⁴ AA. VV., *Le privatizzazioni nell'industria manifatturiera italiana*, Roma, Donzelli Editore, 2000, p. 9

²⁵ N. D'Aquino, *Romano Prodi*, in "Europe", 02/1994, p. 38

²⁶ L. Brannon, *Carte Blanche: IRI's New Chairman Puts Whole Company into Privatization Play*, in "Wall Street Journal Europe", 21/06/1993 pp. 1-10

dell'intero capitale al prezzo di 2.075 lire ad azione. Lo Stato ritiene così di aver trasformato la sua banca di interesse nazionale in una public company, forte dell'imposizione di Ciampi che, per evitare la creazione di un nucleo di controllo, limita al 3% la quota massima acquisibile per ogni soggetto. Così però non è stato, dato che, con la privatizzazione, è emerso un gruppo di 12 investitori, capitanato da Cuccia, che attraverso il controllo del 16% sono riusciti ad ottenere il dominio della banca piazzandosi anche in tutti i seggi del CDA. Per evitare la creazione di questo “nocciolo duro” anche con la cessione della Banca Commerciale Italiana, il suo Presidente, il banchiere sardo Sergio Siglienti, escogita il collocamento sulla borsa di Wall Street attraverso Lehman Brothers. Ma le azioni verranno cedute sul solo mercato nazionale dato che il Presidente del Consiglio Ciampi cercò di velocizzare le operazioni di vendita da concludersi, nei suoi piani, prima delle elezioni del marzo 1994. L'intera quota COMIT detenuta dall'IRI, pari al 57%, fu ceduta verso fine febbraio con un sistema molto simile a quello della CREDIT, ovvero il 40% riservato ai piccoli risparmiatori, l'8% ai dipendenti ed il restante, in misura limitata, ad investitori stranieri ed istituzionali. Vennero piazzate circa 540 milioni di azioni ad un prezzo di 5.400 lire con un incasso complessivo dell'Istituto stimato intorno ai 3 mila miliardi²⁷. Al termine delle operazioni anche qui si verificò l'instaurarsi di un gruppo ristretto al potere di personalità guidate, impossibile fosse altrimenti, da Mediobanca, portando così al verificarsi di privatizzazioni “molto private²⁸”.

5.3 Le dismissioni continuano passando per la SME ed ILVA

Quando sfumò l'occasione di vendita della SME alla holding di De Benedetti, il governo ritenne di dover mantenere il controllo della sua finanziaria di settore cercando in tutti i modi di potenziarla, attraverso riorganizzazioni strutturali ed investimenti, al fine di costituire un grande polo agricolo alimentare al servizio dell'Italia. Il piano di espansione riscosse discreti successi, grazie anche alla costituzione di diverse joint-venture con il gruppo privato Barilla-Ferrero e con i colossi americani della Pepsico e

²⁷ S. Tamburello – G. Ferrari, *Comit, ritorno al privato*, in “Corriere della Sera”, 27/02/1994

²⁸ S. Siglienti, *Una privatizzazione molto privata. Stato, mercato e gruppi industriali: il caso Comit*, Milano, Mondadori, 1996

Park Davis²⁹. I risultati apparvero evidenti nella crescita dei profitti che, dal 1984 al 1987, crebbero dai 65 ai 115 miliardi³⁰ ricordando inoltre che, tutto ciò, accadeva sotto i riflettori del ricorso della Buitoni di De Benedetti. Con Prodi nuovamente alla guida dell'IRI fu ripresa l'idea della cessione della SME, il cui esponenziale miglioramento creò condizioni finanziarie ed industriali che sarebbero state completamente diverse da quelle del 1984-1985. Per facilitare la vendita venne varata la scissione della holding, idea nata sia dal presidente Giancarlo Elia Valori che dall'amministratore delegato Mario Artali, che, scavalcando diverse ostruzioni ai lavori, cercava di rispondere alle esigenze di dare alla società nuove risorse finanziarie e permettere all'IRI di disimpegnarsi da un settore che non riteneva più strategico³¹. La SME mantenne il controllo della sezione più consistente, quello della ristorazione Autogrill, della grande distribuzione GS cui si aggiunse anche l'immobiliare Atena, insieme di società che nel solo primo semestre del 1992 avevano aumentato le loro vendite dell'8%. Vennero poi concentrate sotto la guida della nuova finanziaria Italgel tutte quelle società legate alla pasticceria ed alimenti surgelati, tra cui si ricordano le fiorenti Surgela, Gelateria del Corso e le meno fortunate Motta e Alemagna che, facenti parte del Gruppo Dolciario, erano ancora in perdita. L'ultimo raggruppamento racchiuse la ricca Cirio-Bertolli-De Rica (CBD) che, con fatturato annuo mediamente in crescita attorno al 6%, comprese anche la Sme International Food e Sme ricerche. La prima società ad essere ceduta fu l'Italgel che andò alla multinazionale svizzera Nestlé a fronte di un esborso di 437 miliardi per il 62% del gruppo dolciario, passando quasi indenne dai controlli dell'Antitrust ma scatenando l'ira dei sindacati che invocavano maggiore chiarezza nell'operazione³². Poi fu la volta di CBD, gruppo valutato da Credito Italiano nel marzo del 1993 tra i 900 e i 1350 miliardi, che, in presenza di offerte insoddisfacenti all'asta competitiva, si preferì piazzare solo con trattative private. Tra i gruppi interessati vi erano la holding Eridiana-Ferruzzi, la Parmalat, la C&P di Sergio Cragnotti³³ e la multinazionale anglo-olandese Unilever ma a sorpresa l'IRI accettò l'offerta di 310

²⁹ *La SME ora punta a 8800 miliardi di fatturato entro il 1993*, in "La Repubblica", 04/07/1990

³⁰ AA. VV., *Business Cultures in Europe*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 1993, p. 163

³¹ R. Cotroneo, *SME. Battaglia in assemblea*, in "Il Corriere della Sera", 16/06/1993

³² *Arrivano gli svizzeri, Italgel passa a Nestlé*, in "La Repubblica", 06/08/1993

³³ R.R., *Prodi soddisfatto per la cessione ITALGEL: " venderemo presto anche CIRIO BERTOLLI "*, in "Corriere della Sera", 31/07/1993

miliardi per il 62% della finanziaria Fisvi dell'imprenditore lucano Saverio Lamiranda. I media si concentrarono sul fatto che il potenziale acquirente non disponesse di quella cifra, comunque inferiore al prezzo di Borsa, e cominciò così ad aleggiare l'idea che la finanziaria lucana avesse l'appoggio di qualche potentato politico, forse della sinistra democristiana campana. Non fu propriamente così dato che Lamiranda, prima di avanzare l'offerta per rilevare CBD, aveva già organizzato, consultando il CDA IRI, il passaggio della Bertolli ad Unilever per la cifra di 253 miliardi³⁴. La Fisvi varò anche un aumento di capitale da 50 a 256 miliardi con il sostegno non solo delle cooperative e delle banche, ma anche di imprenditori privati come Sergio Cragnotti, con cui Lamiranda creò la Sagrit, società nata ad hoc per ospitare la Cirio-De Rica. Dato che la Fisvi, proprietaria al 51% della nuova società, non esercitò il patto di riacquisto Cragnotti divenne unico azionista della Sagrit che aveva già cominciato ad inglobare le azioni del gruppo alimentare³⁵. La parte restante della SME, quella più corposa e più redditizia dei supermercati GS ed Autogrill, venne ceduta alla cordata composta da Benetton, Del Vecchio, Moevenpick e Crediop, rappresentata dalla Edizione holding che verserà nelle casse dell'Istituto la somma di 704 miliardi battendo l'offerta della cordata Rinascente-Ferrero-Comit³⁶. Al termine delle operazioni la vendita complessiva della SME fruttò circa 2 mila miliardi, una cifra quattro volte più alta del tentativo di vendita nel 1985 che, con i dovuti correttori finanziari, ha portato ricavi del 30% maggiori dell'operazione sfumata sotto la prima gestione Prodi. Archiviato con successo l'intero comparto alimentare le attenzioni dei manager dell'Istituto si concentrarono poi sull'ormai completamente disastroso settore siderurgico. Questo divenuto terreno di scontro tra Unione Europea e governo italiano che, a differenza di tutti gli altri governi dell'UE, continuava a rifiutarsi di compiere tagli alla produzione per tenere in piedi le proprie imprese che, dopo il periodo di riorganizzazione della fine degli anni '80, erano di nuovo colate a picco. Le privatizzazioni nel settore siderurgico si aprirono nel gennaio 1992 con la vendita dello stabilimento di Piombino, scorporato dal gruppo Ilva e confluito in una società chiamata Acciaierie e Ferriere di Piombino, al gruppo

³⁴ *E la Bertolli passa al gruppo Unilever*, in "Corriere della Sera", 12/11/1993

³⁵ Finanza e Mercati, *Così Cragnotti mise le mani su CBD*, in "Il Sole 24 Ore", 08/11/2002

³⁶ M. Patucchi, *Sme, vince la cordata Benetton*, in "La Repubblica", 28/10/1994

dell'imprenditore bresciano Lucchino che, con l'acquisizione del 60% della società, si accollò anche una parte dei debiti pregressi³⁷. La situazione dell'Ilva era talmente disastrosa che il suo CDA agli inizi del 1993 constatò che il capitale sociale era pari a poco meno di 600 miliardi e calcolando un margine di erosione mensile pari a 120 miliardi arrivarono alla conclusione che entro maggio si sarebbero trovati senza mezzi propri. Nello stesso periodo venne firmato il già citato accordo Van Miert-Andreatta che poneva un limite temporale all'assunzione dei debiti dai gruppi pubblici ed in particolare richiedeva al governo di intervenire sulla riduzione del debito per rendere più appetibili le imprese, portando a termine le intere operazioni legate alla dismissione del settore siderurgico entro il 1996. A fronte di diversi contributi promessi dall'Unione Europea, l'Ilva attuò un programma di ridimensionamento della produzione ed a livello societario creò due nuove società cui affidò rispettivamente altrettanti comparti del suo core business. Nacquero così la Ilva Laminati Piani (ILP), prettamente concentrata sulla produzione di prodotti di acciaio comune, e la Acciai Speciali Terni (AST), specializzata nel campo del magnetico e dell'Inox mentre le altre ventuno società, tra cui la Dalmine, rimanevano all'Ilva³⁸. Il primo successo fu registrato con la vendita della Cogne Acciai Speciali, società valdostana dedita all'impiego di macchinari all'avanguardia nel metallurgico, al gruppo svizzero Marzorati. La AST, con i suoi stabilimenti di Terni e Torino e il suo indebitamento netto pari a 520 miliardi, venne messa in vendita nei primi mesi del 1994 e, sin da subito, fu palese che la partita per la sua acquisizione si sarebbe disputata tra la società francese Ugine, specializzata nello stesso comparto dell'impresa in vendita, e il consorzio KAI, composto per il 50% dai tedeschi della Krupp e l'altra metà spartita tra Falck, Riva e Agarini. L'offerta del consorzio fu l'unica ad essere tenuta in considerazione poiché puntava sull'acquisto dell'intero capitale della società per una somma, da dilazionare in cinque anni, pari a 600 miliardi, a differenza della proposta della controparte d'oltralpe che era interessata a rilevare il solo 35%. L'Antitrust e la autorità comunitarie dettero il loro beneplacito all'offerta della Krupp, ignorando il polverone di accuse sollevato dalla Ugine, e dimostrando così al mondo che anche in

³⁷ R.Ranieri, *L'IRI e la siderurgia dal 1948 alle privatizzazioni*, Bari, Laterza, 2014

³⁸ AA. VV., *Le privatizzazioni nell'industria manifatturiera italiana*, Roma, Donzelli Editore, 2000, pp. 23-24

Italia potevano verificarsi operazioni di privatizzazione serie, trasparenti e credibili³⁹. Con gli stessi criteri di serietà si cercò di procedere alla cessione della ILP con il suo maestoso centro siderurgico di Taranto ma questa, per la sua dimensione e rilevanza strategica, fu parecchio più complessa. Fu condotto innanzitutto uno studio della principale azienda pubblica di settore da parte dell'IMI che stimò il suo valore complessivo, racchiudendo le circa cento aziende che ILP spa controllava, attorno ai 1400 miliardi. Interessati all'acquisto erano Lucchini, Riva, Falck, la finanziaria giapponese Daiwa e Assindustria Taranto, composta da una cordata di imprenditori locali, cui si aggiunsero successivamente la banca americana Miller ed il gruppo Abate. Si susseguirono numerosissime vicende riguardo la cessione ma nel frattempo la ILP chiuse il 1994 con risultati talmente brillanti che l'IRI si trovò costretto ad alzare il prezzo di vendita stracciando le valutazioni IMI⁴⁰. L'epopea per la vendita della società ebbe fine nel marzo del 1995 con la vittoria del gruppo Riva che, affiancato da alcuni partner internazionali, si aggiudicò il 100% della ILP per 2500 miliardi, 4000 se si considerano anche i debiti pregressi che si assunse⁴¹. Con la successiva cessione della Dalmine alla Techint nel 1996 si chiuse la lunga parabola della siderurgia pubblica italiana⁴².

5.4 Ultime privatizzazioni e fine dell'Istituto

Con la vittoria del centro destra nelle elezioni del luglio 1994, il liberista Silvio Berlusconi, che stranamente non aveva intenzione di abrogare il decreto sulla golden share approvato pochi mesi prima, sostituì Romano Prodi con Michele Tedeschi che aveva ormai accumulato 35 anni di esperienza all'interno dell'Istituto. Il neo eletto presidente dell'IRI sbrigò con successo la vendita di circa un centinaio di piccole imprese ed è a lui che si deve l'intero smantellamento siderurgico, ma il dirigente barese si trovò ad affrontare sfide di una complessità inimmaginabile, ben conscio delle voragini di quella società che era stato chiamato a risanare⁴³. Una tra queste è la guerra sotterranea intrapresa con il leader supremo di FINMECCANICA Fabiano Fabiani,

³⁹ IRI, *la flotta SIDERMAR nel porto di COECLERICI*, in "Corriere della Sera", 24/12/1994

⁴⁰ G. Meletti, *ILVA, l'IRI alza il prezzo*, in "Corriere della Sera", 28/01/1995

⁴¹ *L'acciaio ora è privato*, in "Corriere della Sera", 17/03/1995

⁴² G. Meletti, *Addio acciaio di Stato*, in "Corriere della Sera", 05/01/1996

⁴³ G. Scipioni, *IRI, Tedeschi ricomincia da tre*, in "La Repubblica", 01/08/1994

arrivato alla presidenza del gruppo nel 1995, riguardo le strategie da attuare per governare la finanziaria. I vertici IRI avrebbero preferito dividere le diverse attività e privatizzarle una ad una, mentre il dirigente tarquiniese restava del parere che per superare le difficoltà dei settori in cui era coinvolta FINMECCANICA, messa in crisi dal ridursi dei mercati di riferimento e tagli al budget difesa in seguito al crollo URSS, bisognava assolutamente tenere il gruppo unito. “L’etrusco”⁴⁴, come venne più volte chiamato per le sue origini laziali, cercò sempre, sia negli anni della presidenza che in quelli precedenti da amministratore delegato, di puntare su elevati standard di efficienza economica e tecnologica e di stringere alleanze e joint-venture per far fronte all’accentuata competitività internazionale. Ma FINMECCANICA, seppur disponendo di un patrimonio tecnologico notevole, non aveva mercati di sbocco sufficientemente grandi da tenere in piedi le sue numerosissime società ed infatti in quegli anni registrò perdite da capogiro. La svolta si verificò nell’aprile del 1997 durante una assemblea del consiglio IRI, cui parteciparono anche i presidenti delle finanziarie, dove, al termine di un duro comunicato, Tedeschi bocciò pubblicamente i risultati della holding di Fabiani, che nel 1996 aveva registrato 540 miliardi di perdite, portando quest’ultimo alle dimissioni⁴⁵. Con la sua uscita di scena si avviò una decisa politica di risanamento basata sulla focalizzazione del core business e sulla dismissione delle attività non strategiche, al fine di garantirsi una posizione competitiva autorevole senza scomparire del tutto dai mercati⁴⁶. Tedeschi fu anche particolarmente coinvolto nel piano di riassetto del settore delle telecomunicazioni che fu studiato nei minimi dettagli con l’ausilio del ministro del Tesoro, Lamberto Dini, ma soprattutto del direttore generale dello stesso ministero, il funzionario Mario Draghi, andando così a rispettare le disposizioni contenute alla legge quadro del 1992⁴⁷. In Italia il recepimento del processo di liberalizzazione americana e privatizzazione europea nel comparto telefonico si materializzò con la nascita di Telecom Italia grazie alla fusione per incorporazione della SIP con Iritel, Telespazio, Italcable e SIRM, tutte facenti parte della finanziaria STET. L’operazione riscosse molto

⁴⁴ Fabiani, “l’etrusco” manager di lungo corso, in “La Gazzetta del Mezzogiorno”, 10/09/2007

⁴⁵ R. Polato - G. Meletti, *Finmeccanica, Fabiani sbatte la porta*, in “Corriere della Sera”, 26/04/1997

⁴⁶ G. Graziola – S.S. Parazzini, *L’industria aerea tra militare e civile all’inizio del Terzo Millennio*, Milano, Vitaepensiero, 2006, p. 243

⁴⁷ L. n. 58 del 29 gennaio 1992

successo a livello internazionale portando i prezzi delle azioni della finanziaria a livelli inimmaginabili⁴⁸ e l'IRI, per cavalcare l'onda dell'entusiasmo, cercò di affrettare le operazioni di vendita al fine di diminuire il pesante fardello dell'indebitamento, che a fine 1994 era pari a 59 mila miliardi⁴⁹. L'Istituto di Tedeschi non poteva davvero più perdere tempo dato che entro il 1997 avrebbe dovuto risanare i propri bilanci rispettando le clausole dell'accordo Van Miert e per tale motivo, attraverso un decreto ministeriale, si decise di far passare la quota STET del portafoglio IRI, pari al 63% della società, al Tesoro per la cifra di 12 mila miliardi più due di conguaglio⁵⁰. Pochi mesi più tardi, agli inizi del 1997, al fine di massimizzare l'incasso dalla prevista privatizzazione, Telecom Italia e finanziaria STET vennero fuse e nell'ottobre dello stesso anno, sotto la presidenza di Guido Rossi, vennero messe sul mercato le azioni della nuova Telecom Italia spa in quella che verrà a lungo ricordata come la madre di tutte le privatizzazioni. La cessione della finanziaria telefonica e delle altre privatizzazioni del 1996 furono un vero e proprio toccasana per i conti dell'Istituto che, dopo un calvario di 5 bilanci chiusi in perdita, riuscì in quell'anno a tornare in "leggero utile" portando il suo indebitamento finanziario al minimo storico di 9500 miliardi⁵¹. Con l'arrivo di Prodi a Palazzo Chigi, Tedeschi venne allontanato dall'Istituto dato che il ministero del Tesoro, presieduto da Ciampi, non vide di buon occhio le richieste di riconferma dei poteri, fortemente voluti dal Presidente IRI, e dunque ruppe gli indugi nel giugno 1997 affidando il timone dell'IRI all'economista Gian Maria Gros-Pietro⁵². Il mandato venne consegnato alla professionalità di Gros-Pietro con l'intenzione di portare avanti privatizzazioni e liquidazioni delle società dell'Istituto nell'ottica di far cessare tutte le attività in capo all'Istituto entro un triennio. Al suo fianco l'assemblea IRI nomina al CDA sei consiglieri altamente qualificati, questi sono Mario Draghi, già consigliere dell'Istituto nominato dal Tesoro, Patrizio Bianchi, direttore scientifico di Nomisma, Alberto Tripi, imprenditore legato all'Ulivo, Roberto Tana, consigliere di Fini per Alleanza Nazionale, Piero Gnudi, commercialista vicino al Presidente del Consiglio, ed infine Piero Barucci,

⁴⁸ V. Puledda, *STET e SIP sull'acceleratore, il riassetto piace agli stranieri*, in "La Repubblica", 27/03/1994

⁴⁹ M. Patucchi, *Vendita STET, l'IRI ha fretta*, in "La Repubblica", 16/09/1995

⁵⁰ G. Di Santo, *Nelle casse dell'IRI 14 mila miliardi*, in "ImpresaOggi", 14/12/1996

⁵¹ D. Di Vico, *Effetto STET sui conti IRI*, in "Corriere della Sera", 04/04/1997

⁵² G. Schettino, *Ribaltone ai vertici IRI*, in "La Repubblica", 16/06/1997

ex ministro del Tesoro legato ai popolari⁵³. Due settimane dopo l'insediamento del nuovo direttivo si parlò della dismissione degli Aeroporti di Roma, società controllata al 74% da IRI attraverso Cofiri e Fintecna, che grazie all'esercizio della "green shoe", che aveva elevato la quota di vendita al 45%, riuscì a portare nelle casse dell'Istituto circa 500 miliardi⁵⁴. Verso fine anno poi si presentò una nuova occasione di vendita grazie all'aumento di capitale annunciato da Banca di Roma, di cui l'Istituto controllava direttamente ed indirettamente circa il 36%, e nell'ambito di tale progetto i dirigenti IRI decisero di dismettere le loro partecipazioni riuscendo a ricavare da quell'operazione circa 666 miliardi⁵⁵. Particolarmente impegnativa fu anche la privatizzazione, nella metà del 1998, della compagnia di bandiera Alitalia che in quegli anni stava attraversando un complesso periodo di ristrutturazione⁵⁶ con l'impegno di una ricapitalizzazione prevista di 3 mila miliardi da parte del suo azionista di maggioranza, IRI, che ne controllava l'85%. L'Istituto limitò il proprio esborso a 2 mila miliardi da dividere in 3 tranche, facendo aprire un'inchiesta in merito dalla Commissione Europea⁵⁷, e prontamente al contempo collocò 27,6 milioni di azioni Alitalia, pari al 18% del suo capitale, incassando 790 miliardi. In seguito ad un secondo aumento di capitale, cui l'Istituto per ovvie ragioni non partecipò, la quota detenuta in Alitalia scese al 53%⁵⁸. Fu poi la volta della privatizzazione della società Autostrade, operazione stavolta condotta nel totale rispetto delle indicazioni espresse dalla Commissione Europea, che, per delibera del Consiglio dei Ministri, si basò su due distinte fasi. La prima riguardò la costituzione di un nocciolo duro di soci che avrebbero potuto controllare una quota massima del 30% e la seconda, invece, una offerta globale delle quote restante agli investitori professionali italiani e istituzionali stranieri. Il nucleo stabile si costituì attorno alla cordata Edizione Holding, presieduta da Gilberto Benetton, a fronte di un pagamento di 4911 miliardi che sommati a quelli ricevuti dalla OPV portarono complessivamente all'IRI la cifra di 13 mila miliardi⁵⁹. Nell'ottobre del 1999 Gros-Pietro venne trasferito, per volere del

⁵³ G. Campesato, *Gros-Pietro al posto di Tedeschi per gli ultimi tre anni dell'IRI*, in "L'Unità", 15/06/1997

⁵⁴ *Aeroporti di Roma, collocamento a 11 mila lire per azione*, in "Corriere della Sera", 13/07/1997

⁵⁵ Ministero del Tesoro, *Libro bianco sulle privatizzazioni*, 04/2001, p. 59

⁵⁶ G. Migliaccio, *Squilibri e crisi nelle determinazioni quantitative d'azienda*, Milano, Franco Angeli Edizioni, 2013, pp. 154-155

⁵⁷ A. Giuricin, *Alitalia: la privatizzazione infinita*, Milano, IBL Libri, 2009, p. 20

⁵⁸ N. Saldutti, *Alitalia vola verso il mercato*, in "Corriere della Sera", 17/05/1998

⁵⁹ Ministero del Tesoro, *Libro bianco sulle privatizzazioni*, 04/2001, p. 88

ministro Amato e del presidente del Consiglio, dalla presidenza IRI a quella ENI, in quel tempo già interamente controllato dal Tesoro⁶⁰. Fu sostituito con Piero Gnudi, commercialista bolognese già presente nel CDA con la delega delle privatizzazioni, quello che sarebbe passato alla storia come ultimo presidente dell'Istituto. Quest'ultimo dal luglio del 1992 al giugno del 2000 ha realizzato proventi attraverso le cessioni pari a 105 mila miliardi che servirono a colmare i suoi debiti ed a rimpinguare le casse del ministero del Tesoro. Il 27 giugno 2000, dopo 67 anni di vita, l'assemblea dell'IRI ne dichiarò l'immediata liquidazione e con la successiva incorporazione da parte di Fintecna, nel 2002, l'Istituto scomparve definitivamente.

⁶⁰ S. Tamburello - D. Di Vico, *Gros-Pietro pronto per il timone dell'Eni*, in "Corriere della Sera", 05/10/1999

Conclusioni

La liquidazione dell'IRI e le sue precedenti privatizzazioni sono state frutto di lunghi processi decisionali estremamente complessi che condussero alla realizzazione di modalità completamente inedite ed articolate all'interno del quale è facilmente riconoscibile sia una risposta alle particolari circostanze oggettive che l'exasperata ricerca di un assetto stabile per il nostro sistema economico. Oggigiorno, con discreta certezza, è possibile esprimere un oculato giudizio su di una esperienza che ha certamente trasformato l'Italia sotto diversi aspetti, riuscendo a cogliere quelli che sono stati sia i punti di forza che di debolezza passando attraverso gli aspetti positivi ed i limiti riscontrati durante l'esistenza dell'Istituto. Nato con la funzione di supplente di una, in quel tempo, sprovvista imprenditorialità privata, ha ricoperto il ruolo di guida nello sviluppo industriale del paese nel dopoguerra, per infine ritornare protettore, nel periodo di decadenza delle partecipazioni statali, stavolta però sotto la ferrea egida statale, che ne diventa soggetto garante di ultima istanza. L'intera attività dell'IRI può essere ricondotta a quel fil rouge che verte sulla separazione tra proprietà e controllo da cui deriva un modello di economia mista che tuttavia manca di efficienti meccanismi di sorveglianza. Infatti la stessa storia dell'Istituto si apre con una imponente riallocazione del controllo che fluisce da imprenditori privati a quelli pubblici e termina con una nuova riorganizzazione che questa volta segue un percorso inverso a quella originaria. L'esigenza della restituzione del capitale ai privati è divenuta evidente, all'interno del processo di allineamento del Paese alle economie delle nazioni avanzate, nel momento in cui si è reso necessario un intervento per fronteggiare tutta una serie di colpevoli ritardi nella gestione di alcune crisi settoriali, che avevano minato alla base la struttura patrimoniale dell'Istituto. Bisogna però calcare la mano sulla necessità di porre un freno a quella serie di comportamenti inappropriati, essenzialmente negli alti vertici dell'Italia repubblicana, che avevano coinvolto a dismisura tutto l'Istituto, specie in termini di completa acquiescenza ai poteri forti della politica. L'inizio del lungo e travagliato decadimento dell'IRI è sicuramente da inquadrarsi nel momento in cui la pressione politica ha preso il sopravvento su di una più corretta visione strategica, abbandonando ogni riferimento ad una conduzione che guardasse a criteri di economicità per

abbracciare così i più svariati interessi politici, tra cui, in primis, il mantenimento dei massimi livelli occupazionali per fruire di uno stabile bagaglio di voti. Tutto ciò in totale rottura con il pragmatismo delle prime generazioni di dirigenti e funzionari che resero grande il nome dell'Istituto, barcamenandosi con successo tra caso e necessità, improvvisazione e strategia, ponendo l'attenzione sulla qualità del rapporto fiduciario instauratosi tra capo del governo e vertici dell'Istituto. A conferma di questo pensiero vale la pena ricordare un aneddoto riguardante Romano Prodi che, appena accettato l'incarico di presidente dell'IRI, si recò in visita da Pasquale Saraceno, uno dei massimi ideatori dell'Istituto, per chiedere cosa esattamente Benito Mussolini ordinò loro. L'anziano economista gli rispose che il Duce chiese semplicemente loro di fare qualcosa per le imprese, niente di più. Certamente non una grandissima visione strategica ma fu proprio così che nacque l'IRI, affidando ad uomini di altissima levatura il compito di agire da abilissimi capitani di impresa e non di indossare la camicia nera. All'Istituto va infatti anche riconosciuto il merito di aver formato generazioni di funzionari, ingegneri, dirigenti ed amministratori che hanno avuto come unico obiettivo quello di servire il Paese materializzando il più delle volte i loro sogni. Ai giorni nostri le aziende italiane sono nuovamente chiamate a confrontarsi con una enorme sfida dimensionale che deve essere affrontata attraverso una strategia di moderna politica industriale, incisiva ed orientata al lungo termine, atta ad agevolare l'intenso processo di risalita verso i livelli pre-crisi. Con tutta certezza l'eredità dell'IRI deve essere completamente riconsegnata alla storia senza alcuna flebile nostalgia, ma se con l'impiego di un po' di immaginazione si ripensasse all'Istituto nella sua migliore stagione quando veniva impiegato come meccanismo e non strumento, quando era partecipato dai privati, quando era compreso ed accettato nella sua autonomia dalla politica, quando riusciva a contribuire in maniera decisa allo sviluppo del Mezzogiorno e quando era una fonte inesauribile di innovazione e progresso tecnico, allora forse un po' di nostalgia potrebbe ritornare. L'unico ente in cui in questi anni sono stati ammassate in modo disordinato tutte le funzioni di intervento pubblico nell'economia è quello della Cassa Depositi e Prestiti, una istituzione che, seppur con qualche miglioria, è rimasta quella che semplicemente faceva mutui agli enti locali. Come si può considerare fallita l'intera esperienza IRI quando la sua liquidazione ha comportato un saldo positivo di 20 miliardi

di euro che diventano 24 se si considera anche il valore della Rai. Infatti non bisogna dimenticare che l'IRI con la sua liquidazione ha passato al Tesoro il controllo delle diverse società invendute, tra cui spiccano l'Alitalia, la Finmare, la Finmeccanica e la Rai. E prima di venir interamente inglobata nella Fintecna, cui è stato passato anche il controllo di Fincantieri e Tirrenia, l'IRI ha saldato ogni suo debito con lo Stato italiano. Il ricordo dell'Istituto si sta lentamente sbiadendo ma fortunatamente a sua imperitura memoria, poiché era stata avvertita l'esigenza di creare un organismo che raccogliesse il lascito storico-culturale di una esperienza così rilevante nella storia italiana del secolo scorso, è stata creata la Fondazione IRI con il compito di raccogliere ed archiviare una vastissima mole di documenti e dati. Per comprendere appieno il ruolo dell'Istituto bisogna cercare di andare aldilà delle critiche delle, ormai appurate, pressioni politiche e del malaffare che ne hanno comportato. Solo così, attraverso una minuziosa pulizia del quadro di insieme, ci si accorge che l'IRI è stato un grande protagonista della storia italiana che, dopo aver servito il Paese per 70 anni, ha ceduto il passo alla storia con estrema dignità.

Bibliografia

- F. Amatori - A. Colli, *Impresa e Industria in Italia*, Venezia, Marsilio, 1999
- P. Armani, *Alberto Beneduce e i dell'economia italiana del suo tempo*, Roma, Ed. Industria, 1985
- G. Balcet, *L'economia italiana*, Milano, Feltrinelli, 1997
- M. Balconi, *La siderurgia italiana 1945-1990 tra controllo pubblico e incentivi del mercato*, Bologna, Il Mulino, 1991
- G. Baldi, *I potenti del sistema*, Roma, Arnoldo Mondadori, 1976
- F. Barca-M. Magnani, *L'industria fra capitale e lavoro. Piccole e grandi imprese dall'autunno caldo alla ristrutturazione*, Bologna, Il Mulino, 1989
- P. Barucci, *Ricostruzione, pianificazione, Mezzogiorno*, Bologna, Il Mulino, 1978
- P. Bianchi, *La rincorsa frenata. L'industria italiana dall'unità nazionale all'unificazione europea*, Bologna, Il Mulino, 2002
- F. Bonelli, *Acciaio per l'industrializzazione*, Torino, Einaudi, 1982
- F. Bonelli, *Lo sviluppo di una grande impresa in Italia. La Terni dal 1884 al 1962*, Torino, Einaudi, 1975
- B. Bottiglieri, *SIP Impresa, tecnologia e Stato nelle telecomunicazioni italiane*, Milano, Franco Angeli, 1990
- B. Bottiglieri, *STET. Strategia e struttura delle telecomunicazioni*, Milano, Angeli, 1987
- C. Bussolati, *L'evoluzione delle industrie ad alta tecnologia in Italia. Entrata tempestiva, declino e opportunità di recupero*, Bologna, Il Mulino, 1996
- S. Cama, *Le discusse vicende dell'Iri. Da Mussolini a Prodi, tour nella storia dell'istituzione pubblica "salva economia"*, Milano, Bevivino, 2010
- V. Castronovo, *Grandi e piccoli borghesi*, Bari, Laterza, 1988
- V. Castronovo, *"Il partito degli affari" e la guerra di Mussolini*, in *Grandi e piccoli borghesi*, Bari, Laterza, 1988
- V. Castronovo, *Storia dell'Iri*, Bari, Laterza, 2012
- E. Cianci, *Nascita dello stato imprenditore in Italia*, Milano, Mursia Editore, 1977
- P. Ciocca-G. Toniolo, *L'economia italiana nel periodo fascista*, Bologna, Il Mulino, 1976

- M. Colitti, *Energia e sviluppo in Italia. La vicenda di Enrico Mattei*, Bari, Laterza, 1979
- A. Confalonieri, *Considerazioni sull'esperienza del credito italiano 1914-1933 in Il credito italiano e la fondazione IRI*, Milano, 1990
- F. Cova, *Autostrade ed altri esempi di vita vissuta*, Milano, Edizione Domus, 1983
- C. Daneo, *La politica economica della ricostruzione 1945-1949*, Torino, Einaudi, 1975
- C. Favagrossa, *Perché perdemmo la guerra. Mussolini e la produzione bellica*, Milano, Rizzoli, 1946
- R. Galisi, *Dai salvataggi alla competizione globale. La Fincantieri dal 1959 al 2009*, Milano, Franco Angeli, 2011
- A. Graziani, *L'economia italiana 1945-1970*, Bologna, Il Mulino, 1972
- C. Kindleberger, *La grande depressione nel mondo 1929-1939*, Milano, Etas Libri, 1982
- M. Magatti, *Potere, mercati, gerarchie*, Bologna, Il Mulino, 1996
- M. Maraffi, *Politica ed economia in Italia*, Bologna, Il Mulino, 1990
- P. Mariti, *La formazione di nuove imprese*, Milano, Franco Angeli, 1990
- A. Mortara, *I protagonisti dell'intervento pubblico in Italia*, Milano, Franco Angeli, 1984
- M. Pini, *I giorni dell'IRI – Storie e misfatti da Beneduce a Prodi*, Milano, Mondadori, 2000
- M. Pirani, *Tre appuntamenti mancati dell'industria italiana*, Bologna, Il Mulino, 1996
- S. Riscossa- E. Tuccinei, *La Banca d'Italia e il risanamento postbellico 1945-1948*, Bari, Laterza, 1992
- R. Romeo, *Breve storia della grande industria in Italia 1861-1961*, Milano, Il Saggiatore, 1988
- A. Sannia, *Alfa Romeo – 100 anni di leggenda*, Milano, Gribaudo, 2010
- P. Saraceno, *Il sistema delle imprese a partecipazione statale nell'esperienza italiana*, Milano, Giuffrè, 1975
- C. Troilo, *1963-1982 I vent'anni che sconvolsero l'IRI*, Milano, Bevivino, 2009
- V. Zamagni, *Dalla periferia al centro*, Bologna, Il Mulino, 1990
- G. Zappa, *La nazionalizzazione delle imprese*, Milano, Giuffrè, 1946