

ARCHIVIO STORICO MEDIOBANCA
"VINCENZO MARANGHI"

GIOVANNI FARESE

MEDIOBANCA
E LE RELAZIONI ECONOMICHE
INTERNAZIONALI DELL'ITALIA

ATLANTISMO, INTEGRAZIONE EUROPEA
E SVILUPPO DELL'AFRICA,
1944-1971



GIOVANNI FARESE

MEDIOBANCA
E LE RELAZIONI ECONOMICHE
INTERNAZIONALI DELL'ITALIA

ATLANTISMO, INTEGRAZIONE EUROPEA
E SVILUPPO DELL'AFRICA,
1944-1971

INDICE

Presentazione <i>di Renato Pagliaro</i>	VII
Introduzione	1
Parte I – Capitali	
1.1 Una preparazione internazionale, 1929-1944	15
1.2 Il primo sguardo agli Stati Uniti, 1944-1946	23
1.3 I banchieri svizzeri e l'affare Somary, 1945-1946	32
1.4 La Conferenza di Eastbourne, 1947	39
1.5 Il Comitato bancario europeo, 1947-1948	46
1.6 Alla ricerca di soci esteri, 1947-1951	52
1.7 I rapporti con la Francia, 1945-1955	59
1.8 Verso l'ingresso degli americani, 1952-1956	64
1.9 La proiezione europea, 1957-1965	74
1.10 Lezioni americane, 1954-1960	82
Parte II – Iniziative	
2.1 Cabinda, Etiopia, Madagascar, 1949-1952	93
2.2 Lo sbarco in Liberia: nasce Tradevco, 1954-1966	100
2.3 Intersomer: il primo quinquennio, 1955-1960	108
2.4 Le missioni in Costa d'Avorio, Senegal, Togo, 1957-1961	116
2.5 Un istituto di emissione in Guinea, 1958	123
2.6 Una banca di sviluppo per il Congo, 1960-1962	129
2.7 Un viaggio in Rhodesia, 1960	136
2.8 Intersomer: il secondo quinquennio, 1961-1966	140
2.9 Una strada tra Zambia e Tanzania, 1966	145

2.10	Intersomer: il terzo quinquennio, 1967-1972	151
2.11	I rapporti con la Banca mondiale e le banche regionali	154
2.12	Le partecipazioni negli enti di sviluppo, 1957-1972	161
2.13	Il credito all'esportazione: gli inizi, 1953-1961	167
2.14	Il credito all'esportazione: nuovi mercati, 1961-1967	175
2.15	In Russia tra IMI e Vneshtorgbank, 1961-1966	184
2.16	Guerra fredda e piani sviluppo in India, 1960-1970	191

Parte III – Persone

3.1	Un CdA internazionale	199
3.2	Giorgio Di Veroli e gli altri “americani”	208
3.3	La relazione speciale: André Meyer	218
3.4	Cuccia, Lilienthal e l' <i>arcta via</i> dello sviluppo	225
3.5	Il meridionalismo internazionalista	235
3.6	Carli, Cuccia e la “vocazione africana”	243
3.7	Monnet e i “monnettiani” di Lazard Frères	250
3.8	L'Istituto Atlantico e altre forme di atlantismo	257
3.9	Il rapporto con i banchieri della City	266
3.10	Una “comunità epistemica”	273

Osservazioni conclusive	281
-------------------------	-----

Bibliografia	287
--------------	-----

Indice degli enti e delle istituzioni	299
---------------------------------------	-----

Indice dei nomi	309
-----------------	-----

Indice dei paesi	317
------------------	-----

ABBREVIAZIONI ARCHIVISTICHE

ACS: Archivio Centrale dello Stato

IRI: Istituto per la Ricostruzione Industriale

NN: Numerazione Nera
(Affari Generali)

NR: Numerosa Rossa
(Pratiche Societarie)

MININT: Ministero dell'Interno

DGPS: Direzione Generale Pubblica Sicurezza

DPP: Divisione Polizia Politica

FP: Fascicoli Personali

MINTES: Ministero del Tesoro

DGT: Direzione Generale del Tesoro

IRFE: Ispettorato Rapporti Finanziari con l'Estero

ASBI: Archivio Storico Banca d'Italia

BDI: Banca d'Italia

CB: Carte Beneduce

DA: Direttorio Azzolini

DC: Direttorio Carli

DM: Direttorio Menichella

REST: Rapporti con l'Estero

SPA: Segreteria Particolare

STU: Studi

VIG: Vigilanza

ASI: Archivio Storico Intesa San Paolo

BCI: Banca Commerciale Italiana

BOMB: Carte Bombieri

CG: Carte Gerbi

CM: Carte Mattioli

NY-DV: New York Di Veroli

RR: Rappresentanza Roma

SE: Servizio Estero

VAL-E: Valiani Estero

ASMVM: Archivio Storico Mediobanca
"Vincenzo Maranghi"

MBCA: Mediobanca

FINA: Servizio Finanziario

EMCT: Emissioni e Collocamento Titoli

SGCR: Segreteria Crediti

NTCE: Note Consiglio Estinte

SCST: Scritture Societarie

VCDA: Verbali del Consiglio di Amministrazione

VCE: Verbali del Comitato Esecutivo

SGEN: Segreteria Generale e dell'Amm. Delegato Cuccia

BNES: Banche Estere

CIOA: Corrispondenti Italia Ordine Alfabetico

COLL: Colloqui

CSIF: Casellario a una firma

DVOA: Diversi per Ordine Alfabetico

FZIT: Finanziari Italia

FZES: Finanziari Estero

NMES: Nominativi Estero

NICR: Nominativi Italia

Cassaforte Riservata

NMRL: Nominativi Rilevanti

PRSP: Pratiche Speciali

PSDV: Paesi Diversi

SPSC: Sospesi, Pratiche Riservate Speciali Cuccia

STDN: Studi Diversi

URRM: Rappresentanza di Roma

SGPR: Segreteria Generale e di Presidenza

AFCG: Affiliate e Collegate

CLQI: Colloqui

CRSL: Corrispondenza Segretario Sandro Lentati

SGSC: Segreteria Societaria

LG01: Atto Costitutivo

LG50: Bilanci

CPSS: Compass

SCST: Scritture societarie

VCDA: Verbali del Consiglio di Amministrazione

ASU: Archivio Storico Unicredit

BDR: Banco di Roma

VCDA: Verbali del Consiglio
di Amministrazione

CI: Credito Italiano

DC: Direzione Centrale

AFF: Affiliate

DR: Dossier Riservati

FILIT: Filiali Italia

PERS: Personale

SAD: Segreteria Alta Direzione

VCDA: Verbali del Consiglio
di Amministrazione

VCE: Verbali del Comitato
Esecutivo

Baker Library, Harvard Business School,
Cambridge (Mass.)

LB: Lehman Brothers Records

Fondation Jean Monnet pour l'Europe,
University of Lausanne

AFS: Archive Felix Somary

AM: Archive Jean Monnet

AMK: Second World War

AMK: Action Committee
for the United States of Europe

Seeley G. Mudd Manuscript Library,
Princeton University

DEL: David Eli Lilienthal Papers

DRC: Development Resources
Corporation

Cart., f., sf.: Cartella, fascicolo, sottofascicolo

Doc.: Documento

Pratt.: Pratiche

S.d.: Senza data

PRESENTAZIONE

Dopo il volume di documenti con le carte del salvataggio della Olivetti, l'Archivio Storico di Mediobanca "Vincenzo Maranghi" ha programmato una serie di volumi per ricostruire – partendo dalle carte conservate nel suo Archivio – la storia di Mediobanca in rapporto alle vicende italiane e internazionali del secondo dopoguerra. Si colloca in questo contesto la ricerca del professor Giovanni Farese sulla internazionalizzazione di Mediobanca negli anni fra il 1944 e il 1971 che vanno dalla creazione dell'Istituto fino alla fine del miracolo economico italiano. È lo stesso arco temporale che comprende sul piano internazionale l'affermazione del sistema dei cambi fissi deciso nella Conferenza di Bretton Woods e la sua fine sancita dalla decisione americana dell'agosto 1971 di rifiutare la convertibilità aurea del dollaro. Il lavoro del professor Farese è fondato sulle carte conservate nell'Archivio Storico di Mediobanca, ma costantemente è arricchito dai documenti consultati in una serie di archivi sia in Italia sia all'estero.

Farese ricostruisce, nelle tre parti in cui si articola il volume, altrettanti aspetti delle attività internazionali di Mediobanca: la ricerca di partner esteri, che si concretizza nella seconda metà degli anni Cinquanta – dopo molti sforzi condotti da Enrico Cuccia e da Raffaele Mattioli – con l'ingresso nel capitale di Mediobanca di un gruppo di banche estere e nella creazione di un patto di sindacato fra le tre banche di interesse nazionale e i soci privati italiani e stranieri; le numerose iniziative assunte dalla Banca, sia nel campo dei finanziamenti all'esportazione sia nella costituzione di una serie di società in vari paesi dell'Africa subsahariana, volte a favorire l'inserimento di imprese italiane nello sviluppo del continente; infine, la rete di contatti che Enrico Cuccia sviluppò fin dai primi anni di attività della Banca con una serie di personalità straniere appartenenti al mondo finanziario, ma non solo. Mentre le vicende dell'ingresso nel capitale della Banca di partner esteri erano, sia pure nelle loro linee essenziali, in parte note, l'ampiezza delle iniziative estere della Banca e l'intensità dei contatti internazionali di Enrico Cuccia fanno emergere molti aspetti dell'attività dell'Istituto finora poco noti, ma degni di studio.

La prospettiva assunta dall'autore è di carattere internazionale. Il libro, infatti, colloca le intuizioni e le scelte delle personalità che furono alla guida della Banca e che contribuirono alla ricostruzione del paese dopo la Seconda guerra mondiale in un contesto più ampio: quello dei vincoli posti dal quadro politico della guerra fredda e delle possibilità economiche via via aperte dalla distensione tra i due blocchi, dalla decolonizzazione, dal mercato europeo – tutti processi che Mediobanca seppe leggere per tempo, non di rado in anticipo rispetto ad altri attori nazionali ed esteri. Non poco fu dovuto alla curiosità intellettuale e

alla perspicacia negli affari di Enrico Cuccia, ma il libro ha anche il merito di tratteggiare il profilo di altre personalità meno note che pure contribuirono al successo della Banca in Italia e all'estero.

Il libro del professor Farese fa dunque emergere, come scrive lui stesso nell'Introduzione, "il contributo di Mediobanca nello sviluppo di rapporti finanziari utili al consolidamento del Paese come "economia aperta" nel dopoguerra"; sicché in definitiva "non si tratta di un'indagine soltanto sull'internazionalizzazione del capitale dell'Istituto, quanto – *rovesciando il punto di osservazione* – sul ruolo giocato dalla banca nell'internazionalizzazione dell'economia italiana".

Si tratta, quindi, di una storia di Mediobanca che offre anche numerosi elementi per una interpretazione generale delle direttrici di sviluppo del paese – con al centro il ruolo, ancora oggi fondamentale, che ebbe, nell'immediato dopoguerra, la scelta di aderire ai principi di una economia aperta all'Europa e al mondo – utile per conoscere il passato, ma anche per affrontare, con cognizione di causa e con consapevolezza, le sfide nuove di un futuro che si annuncia denso di profondi cambiamenti. E a noi pare che questo ben testimoni il ruolo che l'Archivio Storico di Mediobanca e, più in generale, la cultura economica e la memoria storica possono svolgere lungo il cammino che ci aspetta.

Renato Pagliaro
Presidente di Mediobanca

INTRODUZIONE

Nella ricostruzione dei fatti, delle idee, degli istituti e dei gruppi dirigenti che hanno favorito il ritorno, dopo la Seconda guerra mondiale, dell'Italia nella comunità internazionale e il suo successivo inserimento nei circuiti economici e finanziari – in altre parole: nella ricostruzione della “politica estera economica”¹ – il ruolo svolto da Mediobanca è rimasto, anche rispetto ad altri istituti con vocazione internazionale come la Comit o l'IMI², nell'ombra. Nella letteratura su Mediobanca, infatti, priorità è stata accordata alle vicende interne, relative al sistema economico italiano e ai suoi equilibri (Mediobanca come “stanza di compensazione” o “di stabilizzazione degli assetti proprietari delle grandi imprese”), con qualche richiamo, da una parte, all'ingresso nel 1956-1958 dei soci privati esteri nel capitale dell'Istituto; e, dall'altra, al credito all'esportazione³. È mancata una ricognizione *internazionale* del ruolo svolto da Mediobanca.

La recente apertura dell'Archivio Storico di Mediobanca “Vincenzo Maranghi” consente di affrontare questa materia alla luce di una ampia documentazione inedita. Perciò, le fonti qui utilizzate – bilanci, lettere, statuti, studi, verbali degli organi societari – provengono in via principale dall'archivio di Mediobanca. A

¹ Oltre alle memorie dei protagonisti, tra cui quelle di E. Ortona, *Anni d'America. La ricostruzione 1944-1951*, il Mulino, Bologna, 1984; G. Carli, *Cinquant'anni di vita italiana*, Laterza, Roma-Bari, 1996 (1993), e oltre ai classici di V. Castronovo, *Storia economica d'Italia*, Einaudi, Torino, 1995, L. De Rosa, *Lo sviluppo economico dell'Italia dal dopoguerra a oggi*, Laterza, Roma-Bari, 1997, A. Graziani, *Lo sviluppo dell'economia italiana. Dalla ricostruzione alla moneta europea*, Bollati Boringhieri, Torino, 2005 (1998), P. Pecorari (a cura di), *L'Italia economica. Tempi e fenomeni del cambiamento dall'Unità a oggi*, CEDAM, Padova, 2018 (2003), segnaliamo quattro lavori che richiameremo più volte: J.L. Harper, *L'America e la ricostruzione dell'Italia*, il Mulino, Bologna, 1987; S. Battilossi, *L'Italia nel sistema economico internazionale. Il management dell'integrazione: industria, finanza, istituzioni, 1945-1955*, Franco Angeli, Milano, 1996; F. Sbrana, *Portare l'Italia nel mondo. L'IMI e il credito all'esportazione, 1950-1991*, il Mulino, Bologna, 2006; A. Castagnoli, *La guerra fredda economica. Italia e Stati Uniti 1947-1989*, Laterza, Roma-Bari, 2015.

² Sulla Comit, C. Brambilla, *La sfida internazionale della Comit*, il Mulino, Bologna, 2013; su Comit e Credit, Id., *Italian Multinational Banking: Banca Commerciale Italiana and Credito Italiano Between 1930s and 1940s*, in H. Bonin et al., *Transnational Companies. 19th-20th Centuries*, Plage, Paris, 2002, pp. 437-448; sulle banche miste, A. Confalonieri, *Banche miste e grande industria in Italia, 1914-1933*, Banca Commerciale Italiana, Milano, 1994; G. Piluso, *Le banche miste sui mercati esteri: strategie e geografie di una espansione multinazionale*, in *La formazione della Banca centrale in Italia. Atti della giornata di studio in onore di Antonio Confalonieri*, Giappichelli, Torino, 1994, pp. 1-39; sull'IMI, F. Sbrana, *op. cit.*

³ Sull'internazionalizzazione del capitale di Mediobanca, si vedano: S. Battilossi, *L'eredità della banca mista. Sistema creditizio, finanziamento industriale e ruolo strategico di Mediobanca*, «Italia contemporanea», 1991, pp. 642-651; G. Piluso, *Mediobanca. Tra regole e mercato*, Egea, Milano, 2005, alle pp. 89-100; G. La Malfa, *Cuccia e il segreto di Mediobanca*, Feltrinelli, Milano, 2014, alle pp. 119-125. Sul credito all'esportazione, N. Colajanni, *Il capitalismo senza capitale. La storia di Mediobanca*, Sperling & Kupfer, 1991, alle pp. 109-115; M. De Cecco, G. Ferri, *Le banche d'affari in Italia*, il Mulino, Bologna, 1996, a p. 106 e alla Tabella 13 di p. 107 – oltre che indirettamente in Sbrana, *cit.*, *passim*. Altri riferimenti all'attività e ai rapporti internazionali di Mediobanca in L. Segreto, *Il caso Mediobanca*, in *Storia d'Italia. Annali*, 23, *La Banca*, a cura di A. Cova, S. La Francesca et al., Einaudi, Torino, 2008, pp. 785-823; e in F. Coltorti, *La Mediobanca di Cuccia*, a cura di G. Giovannetti, Giappichelli, Torino, 2017.

questo archivio, ne sono stati affiancati altri, utili ad illuminare punti specifici ma anche ad offrire panorami generali: l'Archivio Centrale dello Stato e l'Archivio Storico della Banca d'Italia a Roma; l'Archivio Storico di Intesa San Paolo e l'Archivio Storico Unicredit a Milano, quest'ultimo con le carte del Credito Italiano e del Banco di Roma. Ulteriori fonti relative a istituzioni (come Development Resources Corporation e Lehman Brothers) e singole personalità (David Lilienthal, Jean Monnet) sono state raccolte in archivi all'estero, negli Stati Uniti nella Baker Library della Harvard Business School e nella Seeley G. Mudd Manuscript Library dell'Università di Princeton e in Svizzera nella Fondation Jean Monnet pour l'Europe, ampliando il respiro della ricerca.

In questo lavoro specifica attenzione è riservata a quattro aspetti: i *fatti*, con un particolare riferimento alle scelte di apertura dell'economia italiana (dall'adesione agli accordi e alle istituzioni di Bretton Woods nel 1947 alla liberalizzazione degli scambi nel 1951, dalla legge per il credito all'esportazione nel 1953 a quella sugli investimenti esteri nel 1956 e così via)⁴; le *istituzioni*, specie quelle finanziarie, sia pubbliche sia private, sia nazionali (EFI, IMI, Mediobanca, etc.)⁵ sia internazionali (Banca mondiale, BEI, etc.)⁶; le *idee generali di fondo* (la contrapposizione tra capitalismo e comunismo, i rapporti tra economia pubblica ed economia privata, la relazione tra pace e sviluppo negli anni della decolonizzazione e della guerra fredda)⁷; i *protagonisti*, a cominciare da Enrico Cuccia (1907-2000) e da Raffaele Mattioli (1895-1973)⁸, e le loro relazioni internazionali.

Dalla ricerca emerge con chiarezza il contributo di Mediobanca nello sviluppo di rapporti finanziari internazionali utili al consolidamento del Paese come "economia aperta" nel dopoguerra. Non si tratta, quindi, di un'indagine soltanto sull'internazionalizzazione del capitale dell'istituto, quanto – *rovesciando il punto di osservazione* – del ruolo giocato dalla banca nell'internazionalizzazio-

⁴ Su questi passaggi, una fonte preziosa e puntuale è G. Carli, *op. cit.*

⁵ Sull'EFI, M. Bagella (a cura di), *Efibanca e l'industria italiana*, Giunti, Firenze, 1999. Sui tre istituti, Id., *Gli istituti di credito speciale e il mercato finanziario: una visione macroeconomica (1947-1962)*, Franco Angeli, Milano, 1986.

⁶ Sulla Banca mondiale, M. Alacevich, *Le origini della Banca mondiale. Una deriva conservatrice*, Bruno Mondadori, Milano, 2007; sulla BEI, D. Strangio, *La rinascita economica dell'Europa. Dall'European Recovery Program all'integrazione economica europea e alla Banca europea per gli investimenti*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2011.

⁷ Si vedano, per la prospettiva che offrono, i volumi di M. Mazower, *Governing the World. The History of an Idea*, Penguin, New York, 2013; K.K. Patel, *Il New Deal. Una storia globale*, Einaudi, Torino, 2018; S. Lorenzini, *Development. A Cold War History*, Princeton University Press, Princeton, 2019.

⁸ Su Cuccia, G. Piluso, "Cuccia, Enrico", *Dizionario Biografico degli Italiani*, 2013, *ad vocem*; G. La Malfa, *op. cit.*; su Mattioli, G. Rodano, *Il credito all'economia. Raffaele Mattioli alla Banca commerciale italiana*, Milano-Napoli, Ricciardi, 1984; G. Malagodi, *Raffaele Mattioli*, in A. Mortara (a cura di), *I protagonisti dell'intervento pubblico in Italia*, CIRIEC-Franco Angeli, Milano 1984, pp. 543-601; F. Pino, "Mattioli, Raffaele", *Dizionario Biografico degli Italiani*, vol. 72, 2009, *ad vocem*. Per un profilo di entrambi, S. Gerbi, *Mattioli e Cuccia. Due banchieri del Novecento*, Einaudi, Torino, 2011.

ne dell'economia italiana. Il contributo fornito da Mediobanca – di avanguardia nell'Italia del tempo – non è tuttavia isolato, ma inserito in un contesto che è opportuno richiamare brevemente.

Un indirizzo volto all'ancoraggio dell'Italia alle istituzioni di Bretton Woods e all'apertura verso l'Europa e gli Stati Uniti è sostenuto con coerenza e lungimiranza⁹, fin dall'inizio del secondo dopoguerra, dai grandi ricostruttori: Alcide De Gasperi (1881-1954), Luigi Einaudi (1874-1961), Ugo La Malfa (1903-1979), Ezio Vanoni (1903-1956)¹⁰. È un indirizzo coerente con la struttura economica dell'Italia, povera di materie prime e alla ricerca di mercati di sbocco per la sua industria di trasformazione. Dopo l'“uscita di scena” dei ricostruttori, alla metà degli anni Cinquanta (De Gasperi muore nel 1954, il settennato presidenziale di Einaudi termina nel 1955, Vanoni muore nel 1956), di quel gruppo restano, tra i politici che hanno una visione complessiva dell'economia internazionale e dei suoi meccanismi finanziari e monetari, Ugo La Malfa e Giovanni Malagodi (1904-1991)¹¹ – entrambi formati nella Comit negli anni Trenta.

In questo contesto, il *riferimento politico* di Cuccia e di Mediobanca, fin dai giorni del Partito d'Azione e della Resistenza, è La Malfa¹², in cui il motivo di fondo dell'europesismo, arricchito da quello nuovo e coerente del sopranazionalismo keynesiano e rooseveltiano, incontra le esigenze di apertura dell'economia italiana. È con La Malfa ministro del Commercio estero (1950-1951) che si avvia la riflessione sul credito all'esportazione e che vengono liberalizzati gli

⁹ Ha scritto Guido Carli: «De Gasperi percepiva quanto grande fosse in quel momento la dipendenza dell'Italia dai commerci con gli Stati Uniti, e intese trasformare questo elemento di debolezza in punto di forza. Era interesse strategico del Paese spingere per un'apertura delle frontiere commerciali, in maniera da trovare l'equilibrio non tanto riducendo il fabbisogno di importazioni, ma, al contrario, aumentando le esportazioni e stabilendo su questa base un legame con l'Occidente così stretto da renderne impossibile la rescissione. Fu un'intuizione politica». G. Carli, *op. cit.*, p. 61. Si veda anche A.M. Cavalcanti, *La politica commerciale italiana 1945-1952. Uomini e fatti*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 1984.

¹⁰ Anche la letteratura su questi protagonisti è molto ampia. Si vedano, su De Gasperi, P. Craveri, *De Gasperi*, il Mulino, Bologna, 2006; su Einaudi, R. Faucci, *Einaudi*, UTET, Torino, 1986, e G. Farese, *Luigi Einaudi. Un economista nella vita pubblica*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2012; su La Malfa, P. Soddu, *Ugo La Malfa. Il riformista moderno*, Carocci, Roma, 2008, nonché F. Sbrana, *Integrazione economica europea e sviluppo del commercio estero: l'ideale alleanza fra Guido Carli e Ugo La Malfa*, «Annali della Fondazione Ugo La Malfa», XXI, 2007 e R. Rossi, *Ugo La Malfa e il riformismo difficile*, «Storia economica», XV, 2012, I, pp. 151-178; su Vanoni, A. Magliulo, *Ezio Vanoni. La giustizia sociale nell'economia di mercato*, Studium, Roma, 1991; S. Baietti, *Il momento d'oro di Ezio Vanoni*, «Storia economica», XV, 2012, I, pp. 111-149.

¹¹ Su Malagodi, che era stato rappresentante dell'Italia all'OECE, si veda il suo diario, *Aprire l'Italia all'aria d'Europa, Il diario europeo 1950-1951* a cura di G. Farese, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2011. Malagodi riporta una frase di Menichella, riferita appunto ai rappresentanti dell'Italia all'estero – “Non avrete mai degli indirizzi, al massimo potrete strappare qualche decisione” (ivi, p. 63) – che, assieme ad altre notazioni, mostra precoci crepe e falle nella capacità di indirizzo politico della classe dirigente del dopoguerra.

¹² Si veda G. La Malfa, *op. cit.*, p. 84.

scambi con l'abolizione dei contingenti alla importazione. Si tratta di scelte di fondo per l'Italia, non esenti dalle iniziali resistenze da parte di chi teme la concorrenza e i mercati aperti¹³. «Questo Paese compresso, chiuso, autarchico – disse La Malfa ricordando la svolta degli anni Cinquanta – ha cominciato a battere le vie del mondo, a respirare più ampiamente. E il fatto non è stato solo economico [...]. La società sprigionava energie compresse per un lungo periodo. Voleva respirare. I governi, in parte, l'hanno sentito, e hanno offerto un quadro politico internazionale nel quale si potesse sviluppare tutto ciò»¹⁴.

Nell'area cattolica¹⁵ – dove manca una riflessione aggiornata alle nuove condizioni dell'economia internazionale dopo Bretton Woods, con l'eccezione di Sergio Paronetto (1911-1945), capo della segreteria tecnica di Menichella direttore generale dell'IRI nonché ispiratore e suggeritore di De Gasperi¹⁶ – dopo la morte di Vanoni (1956) il testimone delle relazioni economiche con l'estero è raccolto, con minore coerenza complessiva e senza esperienza pratica di questioni bancarie, commerciali e finanziarie internazionali, da Amintore Fanfani (1908-1999), Giovanni Gronchi (1887-1978), Giorgio La Pira (1904-1977), Aldo Moro (1916-1978), i quali si muovono, con originalità, all'interno degli assi atlantici ed europei¹⁷.

In quest'area, l'economista più sensibile alle esigenze di un'economia aperta – amico, concittadino e sodale di Paronetto e Vanoni, di cui è anche genero – è il valtellinese Pasquale Saraceno (1903-1991), attivo in ambito OECE e BEI¹⁸. La Svimez (1946) sua – e del presidente Francesco Giordani (1896-1961), già presi-

¹³ F. Petrini, *Il liberismo a una dimensione. La Confindustria e l'integrazione europea, 1947-1957*, Franco Angeli, Milano, 2005. Fa eccezione il presidente degli industriali Angelo Costa (1901-1976), che, tra le altre cose, fu consigliere del Credito Italiano dal 1945 al 1968.

¹⁴ U. La Malfa, *Intervista sul non-governo*, a cura di A. Ronchey, Laterza, Roma-Bari, 1977, p. 53.

¹⁵ Si veda A. Giovagnoli, *Le premesse della Ricostruzione. Tradizione e modernità nella classe dirigente cattolica del dopoguerra*, Nuovo Istituto Editoriale Italiano, Milano, 1982, in specie il capitolo VII, "Il tentativo di una direzione cattolica dell'economia", pp. 315-363. Per il contributo di altre personalità, come Pietro Campilli (1891-1974) e Giuseppe Pella (1902-1981), D. Ivone, *La politica economica in Italia nei primi anni della ricostruzione (1947-1948)*, Editoriale Scientifica, Napoli, 1989.

¹⁶ Nelle *Idee ricostruttive della Democrazia cristiana* (1943) vi è un capitolo sul futuro delle relazioni economiche internazionali di impronta paronettiana. Su Paronetto, si vedano S. Baietti, G. Farese, *Sergio Paronetto Between the Industrial Reconstruction of the 1930s and the Reconstruction of the Country of the 1940s*, «The Journal of European Economic History», XXXIX, 2012, 2, pp. 411-425; S. Baietti, G. Farese (a cura di), *Sergio Paronetto e il formarsi della costituzione economica italiana*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2011; T. Torresi, *Sergio Paronetto intellettuale cattolico e stratega dello sviluppo*, il Mulino, Bologna, 2017.

¹⁷ Per un primo inquadramento, G. Mammarella, P. Cacace, *La politica estera dell'Italia. Dallo Stato Unitario ai giorni nostri*, Laterza, Roma-Bari, 2010 (2006).

¹⁸ Si vedano P. Saraceno, *Intervista sulla ricostruzione*, a cura di L. Villari, Laterza, Roma-Bari, 1977; P. Barucci, *Ricostruzione, pianificazione, Mezzogiorno: la politica economica in Italia dal 1943 al 1955*, il Mulino, Bologna, 1978; F. Dandolo, *Il meridionalismo beneduciano di Pasquale Saraceno*, «Storia economica», XV, 2012, 1, pp. 179-210; A.A. Persico, *Pasquale Saraceno. Un progetto per l'Italia*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2013.

dente dell'IRI e vice direttore esecutivo per l'Italia nella Banca internazionale per la ricostruzione e lo sviluppo, nonché uno dei padri dell'integrazione atomica europea – è attenta alle tante “lezioni” che dalla politica di sviluppo del Mezzogiorno vengono per i paesi arretrati; alla Svimez è Giorgio Ceriani Sebregondi (1916-1958), anche lui legato all'IRI e ai fratelli Saraceno (Angelo e Pasquale) a impostare missioni in Iran e Somalia e a ragionare sull'India, incrociando i piani di sviluppo di quei paesi con le esigenze esportatrici delle imprese italiane¹⁹.

Sono gli uomini del Credit (da Brughera a Stringher), della Comit (Cuccia, Mattioli), dell'IRI (Giordani, Menichella) e le problematiche collegate delle relazioni internazionali e dello sviluppo da loro messe a fuoco negli anni Trenta e negli anni Quaranta²⁰ – *opportunamente ribaltate e proiettate sul piano della ricostruzione postbellica* – a guidare l'apertura dell'Italia, con posizioni graduate lungo il *continuum* ideologico “economia privata-economia pubblica”, di cui tutti però accettano la compresenza.

Questo indirizzo è sostenuto con forza, a loro volta, dai governatori della Banca d'Italia Luigi Einaudi (1874-1961), Donato Menichella (1896-1894), Guido Carli (1914-1993), Paolo Baffi (1911-1989)²¹. La Banca d'Italia svolge, anche nelle relazioni internazionali, un efficace ruolo di sostegno e, in qualche caso, di supplenza rispetto al potere politico, assicurando competenza e continuità nei confronti degli interlocutori stranieri²².

In realtà, il quadro è ampio: altre istituzioni accompagnano l'Italia nel mondo, anche attraverso società di nuova costituzione in cui le banche hanno partecipazioni di maggioranza assoluta o relativa, come Intersomer (partecipata da Mediobanca e dall'IRI) o Italconsult (partecipata da FIAT, IMI, Innocenti, Italcementi, La Centrale, Montecatini, Pirelli, Sade). Con loro si muovono imprese pubbliche e private, medie e grandi, in specie grandi: ENI, FIAT, Finmeccanica, Montecatini, Necchi, Olivetti, Pirelli.

¹⁹ F. Dandolo, *Il Mezzogiorno fra divari e cooperazione internazionale. «Informazioni Svimez» e la cultura del nuovo meridionalismo (1948-1960)*, il Mulino, Bologna, 2017; si veda anche G. Farese, *Lo sviluppo come integrazione. Giorgio Ceriani Sebregondi e l'ingresso dell'Italia nella cultura internazionale dello sviluppo*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2017.

²⁰ Si veda S. Zoppi, *Questioni Meridionali. Napoli (1934-1943)*, il Mulino, Bologna, 2019.

²¹ La letteratura su questi protagonisti è ampia. Su Einaudi, R. Faucci, *Einaudi*, UTET, Torino, 1986; G. Farese, *Luigi Einaudi, Un economista nella vita pubblica*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2012; su Menichella, AA.VV., *Donato Menichella. Testimonianze e studi raccolti dalla Banca d'Italia*, Laterza, Roma-Bari, 1986; C. Spagnolo, *Tecnica e politica in Italia tra anni Trenta e anni Quaranta. Note sul caso di Donato Menichella*, in G. Bogneri, G. Muraro, M. Pinchera (a cura di), *Scritti in onore di Alberto Mortara*, vol. II, Franco Angeli, Milano, 1990, pp. 861-910; su Carli, F. Sbrana, *Guido Carli da banchiere a governatore. Economia, relazioni internazionali, commercio estero (1952-1960)*, Guida, Napoli, 2013.

²² P. Baffi, *Via Nazionale e gli economisti stranieri, 1945-1953*, in Id., *Testimonianze e ricordi*, Scheiwiller, Milano, 1990, pp. 93-151; A. Gigliobianco, *Via Nazionale. Banca d'Italia e classe dirigente. Cento anni di storia*, Donzelli, Roma, 2006.

Nell'industria italiana gli interlocutori naturali di queste istituzioni per visione internazionale sono Piero Giustiniani (1900-1988) – che ha con Cuccia rapporti particolarmente stretti –, Enrico Mattei (1906-1962), Adriano Olivetti (1901-1960), Leopoldo Pirelli (1925-2007), Vittorio Valletta (1883-1967). Sono soggetti che, oltre a recepire linee di politica estera, le costruiscono, talora con una forte originalità come nel caso di Mattei²³.

In questo quadro, va qui sottolineato un punto: dopo la fine della stagione dei grandi ricostruttori (a cominciare da De Gasperi), l'apertura dell'Italia, per quanto accompagnata dalla classe dirigente democristiana, appare priva di una forte regia politica e risulta in ultima istanza affidata agli sforzi singoli delle punte più avanzate del mondo economico, più pronte a cogliere i nessi tra “momento interno” e “momento esterno”²⁴.

Dal punto di vista cronologico, il contesto è dettato dall'assetto degli accordi della conferenza di Bretton Woods (1944-1971). Gli accordi non determinano solo precisi assetti finanziari e monetari (cambi fissi ma aggiustabili; movimenti di capitali liberi, ma sottoposti a controlli, per favorire gli investimenti produttivi rispetto a quelli speculativi), ma esprimono nell'intenzione originaria, una filosofia – ispirata alla lezione keynesiana e rooseveltiana – della collaborazione tra paesi arretrati e paesi avanzati, capitale pubblico e capitale privato. Gli italiani – che non sono invitati alla conferenza – osservano con attenzione; in particolare coloro i quali a Roma – specie nell'IRI – sono già in contatto con gli alleati²⁵.

In un senso più ampio, la materia del libro si iscrive nell'ambito della grande espansione post-bellica dell'Europa e del mondo occidentale (dalla fine della conflitto nel 1945 alla prima crisi petrolifera del 1973)²⁶; della decolonizzazione in Africa e in Asia (dall'indipendenza dell'India nel 1947 a quella dell'An-

²³ Su Mattei, Olivetti, Pirelli, Valletta: G. Berta, *L'Italia delle fabbriche*, il Mulino, Bologna, 2013 (2001); sull'ENI: G. Sapelli, *Storia economica dell'Italia contemporanea*, Mondadori, Milano, 2008 (1997); B. Bagnato, *Petrolio e politica. Mattei in Marocco*, Firenze, Polistampa, 2004; F. Lavista, *Analisi economica, politica estera e sviluppo. Giorgio Fuà, l'ufficio studi dell'Eni e la governance delle partecipazioni statali*, Bologna, il Mulino, 2016; sulla Montecatini, F. Amatori, B. Bezza (a cura di), *Montecatini 1888-1966. Capitoli di storia di una grande impresa*, il Mulino, Bologna, 1996.

²⁴ “Momento interno” e “momento esterno” sono espressioni tratte dal diario europeo di G. Malagodi, *op. cit.* Si ripete, sul piano internazionale, quanto registrato da P. Craveri, *L'arte del non governo. L'inarrestabile declino della Repubblica italiana*, Marsilio, Venezia, 2016, sulla sostanziale incapacità della classe dirigente nel suo complesso – fatte salve le eccezioni – di impostare un programma di sviluppo di lungo termine. Si veda M. Salvati, *Occasioni mancate. Economia e politica dagli anni Sessanta a oggi*, Laterza, Roma-Bari, 2000.

²⁵ Il caso degli ambienti dell'IRI (Menichella e Paronetto su tutti) è forse il più illuminante. Ma la presenza a Roma, dopo il giugno 1944, di Cuccia e Mattioli ha lo stesso segno.

²⁶ C.P. Kindleberger, *Storia della finanza nell'Europa occidentale*, Laterza, Roma-Bari, 1987; H. Van der Wee, *L'economia mondiale tra crisi e benessere (1945-1980)*, Hoepli, Milano, 1989.

gola nel 1975)²⁷; della guerra fredda (dal colpo di Stato in Cecoslovacchia nel 1948 alla caduta del muro di Berlino nel 1989)²⁸; della prima fase dell'integrazione europea (tra l'OECE nel 1948 e il "serpente monetario" nel 1972)²⁹ – processi che il periodo oggetto di questo lavoro copre per un arco di tempo significativo. Il problema dello *sviluppo*, in particolare, è inquadrato nel contesto politico della guerra fredda³⁰.

Dal punto di vista spaziale, la cornice della guerra fredda è decisiva per lo sviluppo dell'Italia nel dopoguerra. Il Paese si trova sulla linea di confine tra due "frontiere": quella Est-Ovest, in cui si collocano, in questo lavoro, i rapporti di Mediobanca con i paesi dell'Europa orientale e in particolare quelli con l'Unione Sovietica negli anni successivi alla destalinizzazione e alla distensione; quella Nord-Sud nel contesto della decolonizzazione, in cui si situano i rapporti di Mediobanca con i paesi africani e in particolare dell'Africa subsahariana, oltre che con quelli dell'Asia (l'America Latina conta più per l'IMI che per Mediobanca).

Sono linee che assegnano all'Italia un peso geopolitico e un ruolo – all'interno del quale si attivano ampi canali e vivaci flussi di esportazione e investimento – che la fine della guerra fredda ha fatto in anni più recenti venir meno, mentre l'Unione Europea non ha acquisito, nel frattempo, la forza irreversibile di una "vocazione" per il Paese, né ha espresso verso il Sud del mondo una tensione all'altezza dei tempi nuovi. Così, nel quadro frammentato delle nuove relazioni internazionali, sono rimasti vitali gli sforzi singoli delle punte avanzate del mondo economico, privi però del sostegno della componente pubblica (IRI in testa), che nel dopoguerra aveva opportunamente integrato gli slanci di apertura dei privati.

Questo è dunque il quadro in cui si colloca, nelle sue linee generali, il presente lavoro. Possiamo ora anticiparne i contenuti. Per i riferimenti bibliografici relativi a questi ultimi rinviamo ai capitoli che seguono.

Il lavoro è strutturato in tre parti, che sono *simultanee* dal punto di vista cronologico. Ciascuna parte ripercorre, da punti di vista diversi, il periodo preso in esame, riavvolgendo e svolgendo il filo degli eventi.

Nella prima parte, *Capitali*, l'accento è sull'internazionalizzazione del ca-

²⁷ J.C. Jansen, J. Osterhammel, *Decolonization*, Princeton University Press, Princeton, 2017; D. Kennedy, *Storia della decolonizzazione*, il Mulino, Bologna, 2017.

²⁸ F. Romero, *Storia della guerra fredda*, Einaudi, Torino, 2009; J.L. Harper, *La guerra fredda. Storia di un mondo in bilico*, il Mulino, Bologna, 2017.

²⁹ F. Fauri, *L'Italia e l'integrazione economica europea*, il Mulino, Bologna, 2001; si veda anche B. Olivi, *L'Europa difficile. Storia politica dell'integrazione europea 1948-2000*, il Mulino, 2001 (1993).

³⁰ S. Lorenzini, *op. cit.*

pitale di Mediobanca, processo il cui culmine è l'ingresso dei soci esteri: prima le case americane Lazard New York e Lehman Brothers e poi anche la britannica Lazard Brothers, la tedesca Berliner Handels Gesellschaft e la belga Sofina. È un processo lungo e accidentato, che inizia nella fase stessa di costituzione della banca e si completa alla metà degli anni Cinquanta. A quel punto il progetto internazionale di Mediobanca è compiuto e disegna una mappa europea e transatlantica, unica nel suo genere. La partecipazione dei soci esteri prevede un accordo di *"first refusal"* per le operazioni sui mercati dei paesi coinvolti e include anche Lazard Parigi. È impossibile sottovalutare la portata di quest'accordo nel contesto italiano del tempo e, più in generale, nell'ambito di mercati finanziari ancora relativamente chiusi rispetto a oggi (nel sistema di Bretton Woods la piena convertibilità delle monete arriva soltanto alla fine degli anni Cinquanta e i movimenti di capitale, che non sono vietati, sono comunque sottoposti ad autorizzazione). L'accordo mette Mediobanca in condizione di conoscere molto di ciò che si muove nel campo degli investimenti esteri in Italia e italiani all'estero, oltre ad assicurare una preziosissima rete di contatti internazionali. Questo risultato è legato a un filo, che si dipana lungo un decennio circa, a partire dalla sua nascita nel 1946. Ecco perché in questa prima parte del lavoro si ricostruiscono i primi passi e tutti i tentativi di internazionalizzazione, nonché le ragioni di fondo, che sono ideali e pratiche, di questo sforzo.

L'internazionalizzazione del capitale è perseguita fin dall'inizio – fin dai giorni in cui emerge l'*idea* dell'Istituto, nell'inverno del 1943-1944 – come tratto costitutivo. Risponde all'esigenza di dare all'Italia – un paese povero di capitali e di materie prime, con un'economia esportatrice e trasformatrice – prospettive larghe, solide, quali si annunciano dalle ipotesi di lavoro che gli alleati, con gli Stati Uniti in testa, già preparano in quegli anni per il "dopo". Un valore essenziale, in questa impostazione, ha il lascito di pensiero e di azione di Beneduce circa il necessario collegamento, per uno sviluppo duraturo dell'economia italiana, con la finanza internazionale e, in specie, con quella americana, espressione del nuovo paese *leader*. Le emissioni e i collocamenti di Mediobanca sul mercato finanziario americano si riallacciano idealmente a quelle degli enti Beneduce negli anni Venti. Nell'ideazione e realizzazione dell'istituto ruoli essenziali hanno, oltre a Mattioli, Mino Brughera (1882-1958) e Giovanni Stringher (1893-1981) del Credito italiano. Nell'inverno 1944-1945, come è noto, Mattioli partecipa alla missione guidata da Quinto Quintieri (1894-1968), incaricata dal governo Bonomi di ristabilire contatti e relazioni con gli Stati Uniti; alla missione partecipa il giovane Cuccia.

Per quanto l'asse principale di Mediobanca sia quello con gli Stati Uniti, lo sguardo si rivolge anche ad altri paesi, Francia, Svizzera, per poi allargarsi a Belgio, Gran Bretagna, Repubblica Federale Tedesca, in misura minore Lussem-

burgo e Paesi Bassi, abbracciando così l'“Europa dei sei” e, in senso più ampio, l'Europa occidentale. La vocazione di Mediobanca è anche una vocazione europea ed “europeista”, che si traduce in iniziative finanziarie volte a favorire le integrazioni *reali* nel Mercato Comune.

Nel complesso, l'internazionalizzazione di Mediobanca risponde, da una parte, a una visione di fondo dei problemi italiani nel contesto di una economia aperta; dall'altra, all'esigenza di arginare, attraverso l'ingresso di soci privati esteri, il rischio di inframettenze da parte degli azionisti pubblici, le tre Banche di interesse nazionale (BIN) controllate dall'IRI: si tratta di costruire e mantenere un equilibrio tra economia pubblica ed economia privata, essenziale anche per i suoi riflessi e significati politici.

Nella seconda parte, *Iniziativa*, l'accento è sulla proiezione estera delle attività dell'Istituto e su quella delle società controllate o partecipate. Si tratta senza dubbio della parte meno nota della storia di Mediobanca. La ricostruzione si sofferma in modo particolare sull'Africa, dove l'attività si sviluppa essenzialmente lungo tre linee di azione: in primo luogo, attraverso la costituzione di *trading companies*, come Tradevco in Liberia o come Intersomer (Milano), le cui affiliate si stabiliscono in vari paesi, dal Mozambico alla Rhodesia; in secondo luogo, mediante collaborazioni con banche americane (Chase, Lazard etc.) ed europee (Deutsche Bank, Paribas etc.), con le banche di sviluppo (Banca mondiale), oppure mediante partecipazioni (in Costa d'Avorio) o tentativi di partecipazioni (in Congo) in enti nazionali di sviluppo; in terzo luogo, con il credito all'esportazione (qui non solo in Africa ma in tutto il mondo), che in quegli anni proietta con forza il paese sui mercati esteri e che costituisce per più aspetti la cornice in cui si collocano anche le prime due linee di azione. In questa terza linea si collocano i rapporti con l'India e con l'Unione Sovietica.

Come si vedrà, l'Africa ha, per Mediobanca, una centralità culturale e politica, oltre che economica, che va al di là del peso – finanziariamente ridotto per l'Istituto, ma non trascurabile per paesi poveri o in via di sviluppo – che l'impegno assume. È una centralità *prospettica*, attenta alle profonde trasformazioni, attuali e future, indotte dalla decolonizzazione. Nella proiezione di Mediobanca alberga una “vocazione africana”, che si manifesta subito, già negli anni Quaranta. In questo contesto, particolare rilievo assume la dimensione della guerra fredda e l'obiettivo di evitare che l'assistenza tecnica e finanziaria ai paesi della decolonizzazione venga fornita dall'Unione sovietica e dai paesi suoi satelliti e, più in generale, che l'Africa cada nella sua sfera di influenza. Banchieri come Carli e Cuccia e industriali come Giustiniani e Valletta sono sensibilissimi al problema.

Anche in Africa, peraltro, Mediobanca cerca la costruzione di un qualche “fronte europeo”. Se, da una parte, ciò corrisponde al tentativo di presentarsi

nel continente, dopo la fine dell'era coloniale, con un volto nuovo e con piani di fattiva collaborazione, dall'altra esprime l'esigenza di assicurare all'Italia un inserimento "accompagnato" in mercati controllati ancora da vecchi interessi coloniali (in specie francesi) o neocoloniali (tedeschi), per evitare la marginalizzazione. Qui come altrove è evidente che gli interessi italiani troveranno posto solo nella cornice europea. Nelle tante missioni africane (Senegal, Togo, etc.) Mediobanca può contare sulla collaborazione di personalità come Bonaldo Stringher (responsabile dell'ufficio di rappresentanza di Roma di Mediobanca, figlio omonimo dell'ex governatore della Banca d'Italia Bonaldo, nonché fratello dell'amministratore delegato del Credito italiano, Giovanni) e Tito Trinca (che negli anni Sessanta è l'amministratore delegato di Intersomer), figure centrali per lo sviluppo dell'attività e delle società africane di Mediobanca.

E tuttavia, per quanto l'Africa sia, come detto, culturalmente e politicamente centrale in questa fase, nel corso degli anni Sessanta – con la distensione tra i blocchi della guerra fredda in atto – l'Europa orientale assume, nelle attività estere di Mediobanca, un peso dominante (seguita dall'America Latina, dall'India e dai paesi del Sud-Est asiatico), mentre l'Europa occidentale e il Medio Oriente retrocedono (l'Iran aveva avuto un peso negli anni Cinquanta). È una azione coerente con quella linea "neo-atlantista" che prova ad aprire all'Italia nuovi spazi economici, in una fase in cui, dopo il 1963-1964, lo sviluppo domestico inizia a rallentare. In questa parte viene anche in luce il ruolo crescente dell'Italia in altre aree e paesi – come l'India e la Turchia – oltre che nell'Unione Sovietica.

Nella terza parte, *Personae*, l'accento è sulla rete di contatti personali, italiani ed esteri, di Mediobanca e in particolare di Enrico Cuccia. Qui, attraverso rimandi ad affiliazioni, incontri, iniziative, libri, luoghi (in cui emerge anche la centralità culturale e geografica della City di Londra), si disegna un complesso sistema di relazioni utile ad afferrare aspetti altrimenti sfuggenti, ma essenziali per dare corpo alle vicende storiche. La storia è fatta da persone e di persone, spesso raccolte in cerchie. Il *pivot* di questo *network* internazionale è il banchiere francese attivo negli Stati Uniti André Meyer (1898-1979) di Lazard, al quale Cuccia si lega di amicizia e di stima. Accanto a lui – e spesso grazie a lui – emergono altri importanti riferimenti, tra cui spiccano i nomi di David Eli Lilienthal (1899-1981), l'ex presidente della rooseveltiana Tennessee Valley Authority che negli anni Cinquanta visita, grazie a Mediobanca, il Mezzogiorno; e Jean Monnet (1888-1979), uno dei padri del processo di integrazione europea. La loro presenza nel consiglio di amministrazione di Fidia, società partecipata da Mediobanca, e, più in generale, nel sistema di relazioni dell'Istituto disegna una mappa di idealità, che va al di là degli indirizzi operativi.

Così, dietro il rivestimento visibile degli interessi, si intravede, meno visibile ma non meno reale, il collante delle idealità condivise, che assieme a quegli

interessi (alcune volte giustificandoli, altre volte orientandoli) muovono in definitiva l'azione: l'apertura internazionale e la tensione verso il sopranazionalismo; la centralità degli organismi privati integrata dall'azione di enti pubblici ben governati; il primato della cultura e visione politica rispetto alla tecnica bancaria; il binomio “*profit and purpose*”.

Nella costruzione di questa cerchia sono vitali l'*expertise* e il profilo degli uomini scelti a far parte del primo consiglio di amministrazione di Mediobanca, tra cui ben due componenti della missione economica inviata negli Stati Uniti nell'inverno 1944-1945 (Mattioli e Quintieri). Negli anni successivi vi siederanno, tra gli altri, Giuseppe Fummi, uomo di raccordo tra finanza americana, italiana e vaticana; il banchiere tedesco Hans Furstenberg; l'uomo d'affari ed ex presidente del consiglio francese, nonché presidente della CECA René Mayer. Ma accanto ai componenti del consiglio, un ruolo importante è svolto dai rappresentanti all'estero delle tre BIN e, in modo specialissimo, da Giorgio Di Veroli, responsabile dell'Ufficio Comit di New York dal 1945 al 1952: “ufficiali” che, per la loro conoscenza maturata sul campo, sono importanti quanto i “generalisti”.

Al di fuori dalla ristretta cerchia del consiglio di amministrazione, si stabiliscono tra Cuccia e altre personalità corrispondenze di pensiero e di azione rilevanti: con André Meyer in particolare per i rapporti con gli Stati Uniti e con le istituzioni finanziarie internazionali; Guido Carli per i paesi africani; David Lilienthal per il Mezzogiorno; Jean Monnet per la Comunità europea. Lo scambio di esperienze acuisce la consapevolezza dell'unità sostanziale del mondo e dell'indivisibilità dello sviluppo di una parte rispetto a quello di altre, creando così una coscienza globale.

Non è tutto: emerge in alcuni protagonisti (è il caso per esempio di Carli, di Cuccia, di Lilienthal) una sorta di “grande disegno” – frutto di un idealismo che in parte si scontra anche con la *realpolitik* della guerra fredda – che lega prosperità economica e stabilità politica; materie prime (specie energetiche: è il caso dell'Iran e dei vari tentativi di inserimento italiano nella regione del Medio Oriente), commercio estero, trasferimento tecnologico, sviluppo; paesi avanzati e paesi arretrati; Nord e Sud del mondo. Si realizzano o solo si immaginano “triangolazioni” tra istituzioni (private, pubbliche, sopranazionali) e territori (Africa-Europa-Stati Uniti). È un disegno *potenzialmente* capace di far evolvere i rapporti internazionali verso esiti più costruttivi e livelli più alti di integrazione.

In definitiva, accanto a una comunità economica e politica, emerge anche una comunità generazionale e professionale, piccola e coesa. Ma per quanto si stabiliscano tra le persone coinvolte rapporti paritari, essi sono espressione di sistemi economici, finanziari e produttivi in competizione tra loro (anche tra alleati) e tra i quali esistono relazioni, di gerarchia e di potere, asimmetriche. È

all'interno di queste relazioni che quei rapporti si situano. La dimensione del profitto e quella del potere si intrecciano in modo inestricabile: la storia economica è storia politica e viceversa.

Le relazioni internazionali di Mediobanca sono dunque importanti di per sé, ma anche come tasselli di un mosaico più grande. La storia della sua proiezione estera può assumere valenza generale per la storia d'Italia.

Il fatto decisivo – la corrente profonda che scorre qui sotterranea – è la definitiva trasformazione, nel secondo dopoguerra, dell'Italia da paese prevalentemente agricolo a paese industriale; da paese esportatore di manufatti a esportatore di grandi impianti: un grande paese industriale, che ha rilievo internazionale in certa misura anche indipendentemente dalla politica estera che conduce. E ciò grazie alle esportazioni della sua industria e al volume del risparmio delle sue famiglie. L'Italia non è più negli anni Settanta – alla fine del periodo preso in considerazione – il Paese agricolo e arretrato che gli alleati hanno conosciuto durante e subito dopo la guerra. Del resto, l'ampliamento del G-5 a G-6 per consentire, nel 1975, l'ingresso dell'Italia in quel consesso conferma il compimento di un processo.

Ma, oltre all'Italia, lo sguardo è rivolto all'Europa e al mondo. Mi propongo, perciò, complessivamente, di apportare un contributo lungo tre assi della storiografia: il posto dell'Italia economica nel mondo e il posto del mondo nell'Italia economica nel secondo dopoguerra; il ruolo delle banche, dei banchieri e delle istituzioni economiche e finanziarie nel processo di integrazione europea; l'evoluzione di questioni di carattere mondiale, *in primis* quella dello sviluppo, dell'Africa e non solo, colte attraverso la lente delle vicende dell'Italia, paese chiave nel contesto della guerra fredda³¹.

Chiudono il lavoro alcune pagine, le *Osservazioni conclusive*, relative a questioni di fondo emerse nel corso di questa ricerca: la collocazione internazionale dell'Italia; il ruolo *geopolitico* del commercio estero e delle materie prime; i rapporti tra Africa, Europa e Italia – tre temi centrali per l'Italia al momento della nascita di Mediobanca e centrali anche per noi oggi, trent'anni dopo la fine dell'epoca segnata dalla guerra fredda³².

³¹ Si veda E. Aga Rossi, *L'Italia tra le grandi potenze. Dalla Seconda guerra mondiale alla guerra fredda*, il Mulino, Bologna, 2019.

³² Per un'ampia riflessione su questo trentennio, L. Segreto, *L'economia mondiale dopo la guerra fredda*, il Mulino, Bologna, 2018.

PARTE I

Capitali

1.1 UNA PREPARAZIONE INTERNAZIONALE, 1929-1944

Con il crollo, nel 1929, della borsa di Wall Street e con la crisi, nel 1931, delle banche austriache e tedesche inizia l'inverno delle banche d'affari. I Rothschild di Vienna, imbrigliati negli affari del Creditanstalt, vengono salvati dalle case sorelle di Parigi e Londra. Così anche la M.M. Warburg & Co. di Amburgo, tenuta a galla dalla International Acceptance Bank di Paul Warburg, fratello di Max. A sua volta, Paul è costretto «ad andare con il cappello in mano dalla Chase National Bank per chiedere di accettare le sue cambiali nel loro portafoglio»¹. Se non è la fine di un mondo, è certamente un terremoto. Il prolungarsi della crisi economica, che si trasforma in una depressione profonda e di ampiezza mondiale, non fa che aggravare la posizione delle banche. La conferenza economica di Londra del 1933 – alla quale assiste il giovanissimo Enrico Cuccia (1907-2000) come segretario del ministro delle finanze Guido Jung (1876-1949) – convocata nel tentativo di rilanciare la cooperazione internazionale si chiude con un netto fallimento². Il mondo si ripiega su sé stesso. I mercati si chiudono, gli scambi crollano. La disoccupazione si impenna e le democrazie vacillano. In vari paesi, la legislazione introduce il principio della specializzazione creditizia, sulla scorta del Glass Steagall Act degli Stati Uniti. Avviene anche in Italia, con la legge del 1936, e segna la fine della banca mista³.

Nel secondo dopoguerra Cuccia ricorderà quella difficile stagione di ripiegamento finanziario con queste eloquenti parole: «Tra il 1933 e il 1936 siamo stati testimoni, in molti paesi, e su entrambi i lati dell'Atlantico, di una completa "sterilizzazione" del sistema bancario. In questo processo, le banche d'affari hanno giocato il ruolo della pecora nera: viste attraverso la lente della grande crisi, i loro inevitabili errori di calcolo sono apparsi ingigantiti, mentre il decisivo contributo fornito dalla loro iniziativa allo sviluppo delle economie industriali rimaneva nell'ombra»⁴. È negli anni Trenta che bisogna cercare le radici di una lenta e lunga preparazione.

¹ N. Ferguson, *High Financier. The Lives and Time of Siegmund Warburg*, Penguin, New York, 2010, p. 64. La traduzione è mia.

² Per un inquadramento si veda C.P. Kindleberger, *La grande depressione nel mondo, 1929-1939*, Etas, Milano, 1982. Si veda anche L. Conte, V. Torreggiani, *Istituzioni, capitali e moneta. Storia dei sistemi finanziari contemporanei*, Mondadori, Milano, 2017, pp. 84-150.

³ Si vedano S. Cassese, *Documenti sulla preparazione della legge bancaria del 1936*, «Storia contemporanea», 1, 1974, pp. 3-45 in Id., *La formazione dello Stato amministrativo*, Giuffrè, Milano, 1974, pp. 127-174; G. Guarino, G. Toniolo (a cura di), *La Banca d'Italia e il sistema bancario, 1919-1936*, Laterza, Roma-Bari, 1993, pp. 69-101 e pp. 141-170.

⁴ ASMVM, MBCA, SGEN, NMES, 7, 4, Promemoria per Burnett Walker, luglio 1950, pp. 79-87. Sulle banche d'affari tra le due guerre mondiali, B. O'Sullivan, *From Crisis to Crisis. The Transformation of Merchant Banking 1914-1939*, Springer, Berlin, 2018.

È opportuno dare uno sguardo alla formazione internazionale di Cuccia⁵. Alla metà del 1929 Cuccia, che ha 22 anni, presenta domanda di assunzione alla Banque Française et Italienne pour l’Amérique du Sud (Sudameris). Si tratta di una banca controllata dalla Banca commerciale e dalla Banque de Paris et des Pays-Bas (Paribas) con sede a Parigi e filiali in America Latina (Argentina, Brasile, Cile, Colombia, Uruguay). In Brasile, in particolare, dove ha una ventina di agenzie, è la seconda banca straniera per importanza. La costituzione della Banca risale al 1910 ed è espressione di due istituti, Comit e Paribas, con una forte vocazione internazionale. Il 2 febbraio del 1930 Cuccia parte per Parigi, dove resta per un anno.

Il 26 febbraio del 1931 presenta domanda di assunzione alla Banca d’Italia e all’inizio di maggio di quell’anno è assegnato, in prova, alla sede di Londra, il cui direttore è allora Joe Nathan. A Cuccia viene richiesta «la preparazione di un rapporto trasmesso settimanalmente a Roma, nel quale si dà conto dei dati principali dell’economia inglese: l’andamento del bilancio dello Stato, le operazioni della Banca d’Inghilterra, gli andamenti dei mercati dei cambi e dei titoli, e così via»⁶. Il governatore Vincenzo Azzolini (1881-1967), amico del padre di Cuccia, Beniamino, gli assegna anche il compito di segretario di Alberto Beneduce (1877-1944) nelle sue frequenti visite a Londra. Nel 1932 è assunto in pianta stabile⁷. Nell’estate del 1933 assiste alla Conferenza di Londra come segretario del ministro Guido Jung. Lì conosce Egidio Ortona (1910-1996) e Alberto Pirelli (1882-1971). Nell’aprile del 1934 è richiamato alla Banca d’Italia a Roma.

Il periodo londinese – tre anni – è di grande importanza per la formazione di Cuccia. Londra è la capitale finanziaria del mondo e la City ne è il cuore pulsante. La Banca d’Inghilterra di Montagu Norman (1871-1950) è un faro (il suo motto è: «never complain, never explain»⁸). Le banche d’affari (Barings, Hambros, Rothschild) sono navi poderose. La personalità di John Maynard Keynes (1883-1946) domina allora il dibattito economico (Cuccia leggerà i suoi scritti). Non solo Cuccia acquisisce competenze tecniche, ma stabilisce relazioni di lavoro in cui la conoscenza dell’inglese, oltre al francese, è asset decisivo. Maturano così le idee.

⁵ Si vedano G. La Malfa, *Cuccia e il segreto di Mediobanca*, Feltrinelli, Milano, 2014, pp. 50-88; e G. Piluso, *Mediobanca. Tra regole e mercato*, Egea, Milano, 2005, pp. 28-40. Cfr. anche E. Cuccia, *Promemoria di un banchiere di affari*, a cura di S. Gerbi, G. Piluso, Aragno, Torino, 2014.

⁶ G. La Malfa, *op. cit.*, p. 67.

⁷ De Ianni scrive che il ministro delle Finanze Guido Jung, palermitano, «fa assumere, con decorrenza primo ottobre 1932, o comunque raccomanda in Banca d’Italia, il brillante Enrico Cuccia, figlio del suo amico Beniamino e nipote del deputato palermitano (dal 1882 al 1895 per quattro legislature) Simone». N. De Ianni, *Il ministro soldato. Vita di Guido Jung*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2009, p. 283.

⁸ Così nel volume di P. Einzig, *Montagu Norman: A Study in Financial Statesmanship*, Kegan Paul, Trench & Trubner & Co., London, 1932. Cuccia aveva copia di questo libro (cfr. il saggio di G. Piluso in E. Cuccia, *Promemoria di un banchiere di affari*, cit.).

Non abbiamo molte altre notizie di Cuccia di quegli anni. Sappiamo che abita per qualche tempo al 190 di Cromwell Road, Kensington. E che tra gli altri incontri c'è quello con Charles Hambro, uno dei director della Bank of England⁹. Di certo frequenta la comunità finanziaria italiana di Londra, dove si trova anche Giovanni Stringher, futuro amministratore del Credit: incontro che, in assenza di fonti, si può offrire come ipotesi.

La permanenza a Londra coincide con la fase più acuta della grande depressione: «Cuccia ricordava talvolta l'impressione angosciata che gli avevano fatto, a Londra, le file di operai disoccupati in attesa di un piatto di minestra»¹⁰. Un viaggio negli Stati Uniti nella primavera del 1933¹¹, in corrispondenza dei “cento giorni” del New Deal di Franklin Delano Roosevelt, rafforzerà questa sua attenzione particolare al problema della disoccupazione. I ricordi di quel periodo e più in generale l'ascendenza keynesiana-rooseveltiana, rimarranno, come vedremo più avanti, forti.

Dalla metà del 1934 all'ottobre del 1938 – quattro anni – Cuccia lavora nell'IRI¹², con una pausa di un anno fra il luglio del 1936 e il giugno del 1937, quando viene inviato in Etiopia per conto del sottosegretario per gli Scambi e le Valute retto da Felice Guarneri (1882-1955)¹³. L'IRI è il centro della politica industriale, e non solo industriale, del Paese. Nelle sue stanze, per fare soltanto un esempio, è stata scritta la legge bancaria¹⁴. Lì si forma una parte importante della classe dirigente del dopoguerra¹⁵.

Dall'IRI di Beneduce, di Donato Menichella (1896-1984), di Sergio Paro-

⁹ ASBI, BDI, 28 SPA, Pratt. 100, f. 8, p. 7, Lettera di Cuccia ad Azzolini, 13 settembre 1933.

¹⁰ G. La Malfa, *op. cit.*, p. 72.

¹¹ G. Piluso, *op. cit.*, p. 31.

¹² Risale a questo periodo uno scambio di lettere tra la Polizia Politica e la Questura di Roma. ACS, MI-NINT, DGPS, DPP, FP, b. 370 (Cuccia, Enrico). «Interessa in modo speciale ai fini di delicatissimi servizi poter stabilire se l'unità busta diretta al dott. Cuccia a Roma – al quale è pervenuta con evidenti tracce di manomissione – sia stata sottoposta a revisione qui o in Inghilterra (Divisione Polizia Politica alla Questura di Roma, 10 dicembre 1935). Risposta: «Cuccia Enrico, via di Villa Patrizi n. 2/A, Roma, non è un nominativo sottoposto a controllo da quest'Ufficio, né la lettera è passata alla revisione generale della corrispondenza» (Questura di Roma alla Divisione Polizia Politica, 12 dicembre 1935).

¹³ M. Martelli, M. Procino (a cura di), *Enrico Cuccia in Africa Orientale Italiana (1936-1937)*, Franco Angeli, Milano, 2007.

¹⁴ Si vedano S. Cassese, *Lo Stato fascista*, il Mulino, Bologna, 2010; V. Castronovo (a cura di), *Storia dell'IRI. I. Dalle origini al dopoguerra*, Laterza, Roma-Bari, 2012.

¹⁵ Ha scritto Carli, che vi entrò nel 1938: «In quegli anni noi consideravamo con orgoglio l'appartenenza all'Istituto per la ricostruzione industriale. L'assoluta indipendenza dal potere politico, la novità di alcune soluzioni (le emissioni di obbligazioni convertibili, l'IRI-ferro, l'IRI-mare, l'IRI-STET risalgono a quegli anni), i grandi programmi di rinnovamento della siderurgia e della cantieristica, i discreti controlli su quelle che sarebbero divenute le banche di interesse nazionale, tutto induceva anche i più giovani collaboratori a considerarsi partecipi di un grande progetto». G. Carli, *Cinquant'anni di vita italiana*, cit., p. 23.

netto (1911-1945) – al quale si lega, anche per ragioni anagrafiche¹⁶ – ricava l'idea della competenza unita all'indipendenza come unica barriera di fronte alle intromissioni del potere politico, il senso del servizio reso allo Stato. Il problema, visto dall'IRI, non è la proprietà del capitale, pubblico o privato, ma la gestione: è problema di qualità degli uomini¹⁷.

Dall'esperienza ad Addis Abeba, dove mette a nudo le malversazioni del governatore dell'Africa orientale italiana, il maresciallo Rodolfo Graziani, e dell'ambiente che gli gravita intorno, ricava il suo precoce interesse per l'Africa, che rimarrà vivissimo nel secondo dopoguerra.

Nell'ultimo scorcio all'IRI Cuccia svolge una accurata ricognizione delle partecipazioni estere delle tre banche di interesse nazionale e torna ad occuparsi di Sudameris¹⁸. All'IRI conosce Raffaele Mattioli (1895-1973), amministratore delegato della Comit. Nel 1938 Cuccia è assunto come direttore addetto alla Direzione centrale della Banca commerciale. Dopo una breve permanenza a Parigi presso Sudameris è assegnato al settore estero della Comit. Il 19 giugno 1939 sposa Idea Nova Beneduce, figlia di Alberto Beneduce. Di Alberto Beneduce, che nel 1939 lascia la presidenza dell'IRI e muore nel 1944, Cuccia sarà – di fatto – l'ultimo erede¹⁹.

Valore essenziale nel lascito di Beneduce ha il richiamo al necessario collegamento con la finanza internazionale (è vicepresidente della Banca dei rego-

¹⁶ G. La Malfa, *Enrico Cuccia e Sergio Paronetto fra IRI e Comit. Protagonisti e problemi*, in S. Baietti, G. Farese (a cura di), *Sergio Paronetto e il formarsi della costituzione economica italiana*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2012, pp. 137-140. La Malfa cita una lettera del 1996 di Cuccia a un esponente dell'IRI che lo accusa di nutrire delle antipatie e delle ostilità nei confronti dell'ente: «Io non ho alcuna fobia nei confronti dell'IRI. Io fui assunto dall'IRI all'epoca della sua costituzione. Di quegli anni e delle persone da cui tanto ho appreso (non credo di dover fare io a Lei i nomi di Menichella, Saraceno e Paronetto, Malvezzi, Chinigò e tanti altri) serbo un ricordo carico di sentimenti di amicizia e di gratitudine». Ivi, pp. 137-138. La lettera si trova anche in G. La Malfa, *Cuccia e il segreto di Mediobanca*, cit., pp. 81-82.

¹⁷ Ha scritto Cuccia: «In tempi successivi alla caduta del fascismo si è determinata una situazione di condizionamenti politici in ampie aree di gestione della cosa pubblica, rendendo ancor più irripetibile l'esperienza legata al nome di Donato Menichella: egli è stato infatti prima all'IRI e successivamente alla Banca d'Italia la persona che ha mantenuto viva una grande tradizione di indipendenza e di probità, formatasi anteriormente all'avvento del fascismo, tradizione che sopravvive ancora nella Banca d'Italia e di cui Donato Menichella è stato, in un momento particolarmente importante, un fondamentale *chainon*». E. Cuccia, *Un esempio inimitabile*, in AA.VV., *Donato Menichella. Testimonianze e studi raccolti dalla Banca d'Italia*, Roma, 1986, p. 290.

¹⁸ G. La Malfa, *Cuccia e il segreto di Mediobanca*, cit., p. 80.

¹⁹ «Uno dopo l'altro, nei primi anni Sessanta, vengono sostituiti quelli che avevano governato l'intreccio tra finanza pubblica, impresa pubblica e grande impresa privata. Al timone della istituzione chiave del sistema Beneduce, la Banca d'Italia, Fanfani pone nel 1960 Guido Carli [...] Isolato Raffaele Mattioli, ancora per qualche anno alla Comit, del vecchio apparato rimane solo Enrico Cuccia». M. De Cecco, *Splendore e crisi del sistema Beneduce. Note sulla struttura finanziaria e industriale dell'Italia dagli anni Venti agli anni Sessanta*, in F. Barca (a cura di), *Storia del capitalismo italiano*, Donzelli, Roma, 2010 (1997), pp. 389-404. La citazione è a p. 398.

lamenti internazionali di Basilea dal 1930 al 1939) e, in specie, con quella americana (si vedano per esempio le emissioni obbligazionari degli enti Beneduce sul mercato finanziario americano negli anni Venti²⁰).

In Beneduce, che la mutua da Nitti, vi è la «costante certezza della necessità di stringere accordi con l'industria e la finanza degli Stati Uniti, considerati il nuovo leader economico mondiale sotto tutti i punti di vista»²¹. Sono idee e prassi che ritroveremo nell'attività di Mediobanca.

Torniamo al 1938. Al settore estero della Comit – dove resta per otto anni – Cuccia fa esperienza e pratica di questi precetti. La Comit è, con il Banco di Roma e il Credit, la più internazionale delle banche italiane, con filiali a Londra, New York, Istanbul e partecipazioni in Africa del Nord, in America Latina, Europa Orientale. Dal 1924 è attiva la Banca Commerciale Italiana Trust a New York; dal 1929 lo sono quelle di Philadelphia e Boston²². Nella Comit si completa lo speciale *cursus honorum* di Cuccia.

Una delle relazioni della Comit è con la Midland Bank di Londra. C'è una lettera del 1938 di Mattioli al presidente dell'istituto, l'ex cancelliere dello scacchiere Reginald McKenna (1863-1943), che documenta non soltanto il livello di quelle relazioni, ma anche le difficoltà in cui si trova chi, dall'Italia, prova a mantenere i contatti con la finanza internazionale in tempi di autarchia. La lettera fa infatti seguito alla sospensione, da parte di Midland, delle sue linee di credito nei confronti delle banche italiane. Nel sollecitarne il ristabilimento, Mattioli scrive che «nessuno in Italia ha mai detto che la spinta per l'autarchia dovesse condurre alla soppressione degli scambi commerciali con altri paesi. Lo scopo immediato di questa politica è, al contrario, di sviluppare la bilancia commerciale e quindi di creare la possibilità di accrescere gli scambi commerciali»²³. Mattioli sta qui facendo sua la lettura aperta e dinamica dell'autarchia come politica “a tempo”, tipica della parte più prudente della classe dirigente negli anni Trenta²⁴. I rapporti con la sola Comit vengono prontamente ristabiliti.

²⁰ L. Conte, *I prestiti esteri*, in *Storia dell'industria elettrica in Italia*, vol. II, L. De Rosa (a cura di), *Il potenziamento tecnico e finanziario, 1914-1925*, Laterza, Roma-Bari, 1993, pp. 625-707.

²¹ M. De Cecco, *op. cit.*, p. 393. Su Beneduce in rapporto a Mediobanca, si veda G. Piluso, *Un centauro metà pubblico e metà privato. La Bastogi da Alberto Beneduce a Mediobanca (1926-1969)*, «Annali della Fondazione Luigi Einaudi», XXVI, 1992, pp. 386-391.

²² *Una vocazione internazionale. Le radici di Intesa San Paolo nel mondo (1905-2006)*, Archivio Storico Intesa San Paolo, «Monografie», 12, 2017. Il Credit aveva un ufficio a Londra dal 1911 e una rappresentanza a New York dal 1917, oltre a partecipazioni in vari paesi, tra cui la Cina (*Credito Italiano, 1870-1970*, Credito Italiano, Milano, 1971). La presenza del Banco di Roma era particolarmente forte nel Mediterraneo (L. De Rosa, *Storia del Banco di Roma*, vol. II, Roma, 1981, in particolare pp. 229-235).

²³ ASI, BCI, CM, cart. 193, f. 13, Mattioli a McKenna, Milan, October 12, 1938, p. 2.

²⁴ Sia consentito rinviare a G. Farese, *Dare credito all'autarchia. L'IMI di Azzolini e il governo dell'economia negli anni Trenta*, Editoriale Scientifica, Napoli, 2009.

Di cosa si occupa Cuccia al servizio estero? Allo scoppio della guerra, si dedica alla sistemazione delle partecipazioni estere della banca²⁵ – viaggia quindi molto: a Sofia nell’ottobre 1941, a Budapest nel luglio 1942 etc. – e, in particolare, di Sudameris. L’Istituto è una partecipazione di Comit e Paribas e il conflitto tra Francia e Italia pone vari problemi alla sua operatività. Ne nasce un progetto di “neutralizzazione” che prevede l’ingresso di un terzo socio, Profima, società immobiliare con sede a Losanna, controllata dall’Amministrazione Speciale della Santa Sede: si parla di “vaticanizzazione” di Sudameris. Il tramite è Bernardino Nogara (1870-1958), consigliere di amministrazione, nonché delegato dell’APSA. Nogara è una figura di spicco. Alla metà degli anni Trenta è stato inviato da Pio XI a Roosevelt per una mediazione sul conflitto etiopico; nel 1944-1945 darà una mano alla missione economica Quintieri-Mattioli negli Stati Uniti (di cui si dirà) presentando la delegazione italiana alla delegazione apostolica a Washington, retta da monsignor Amleto Cicognani (1883-1973). Il piano di neutralizzazione coinvolge Giovanni Fummi, riferimento storico della finanza italiana a New York e di quella americana a Roma, nel tentativo di associare qualche gruppo americano all’operazione. Sono tutti nomi che ritroveremo più avanti nel corso della trattazione.

Tra le carte di quegli anni c’è un appunto su Sudameris dell’agosto del 1941, attribuibile a Cuccia, che dà un’idea di quell’ampiezza di orizzonti che ritroveremo nell’attività di Mediobanca. L’idea è trasformare Sudameris in una Banque Française et Italienne pour les Pays d’Outremer, riorganizzando filiali e partecipazioni estere ed estendendo notevolmente il campo di lavoro dell’Istituto. «Una iniziativa intesa a costituire una comunanza di interessi franco-italiani in un “sistema” bancario internazionale – si legge – può assumere un particolare valore e presentare taluni vantaggi, se realizzata nella attuale congiuntura: valore e vantaggi che muterebbero sostanzialmente qualora la stessa iniziativa dovesse essere proposta, discussa e realizzata alla fine del conflitto»²⁶. Gli occhi sono su vari istituti in Algeria, Marocco, Tunisia e in Africa Orientale Francese (Congo, Costa d’Avorio, Camerun, Gabon, Senegal). L’idea è utilizzare quadri e organizzazione di Comit France, ponendosi su «un piano di assoluta primaria banca internazionale»²⁷. Sudameris sarebbe stata «la prima banca di questa importanza a rafforzare e completare la sua organizzazione all’estero in questi momenti, dando prova di una vitalità e di una capacità di espansione unica nel suo genere»²⁸.

²⁵ Per una ricognizione sull’attività di Cuccia (Bulgaria, Egitto, Grecia, Francia, Jugoslavia, Romania, Turchia, Ungheria), si veda ASI, BCI, NY-DV, cart. 13, f. 6, Lettera di Cuccia a Di Veroli, Roma 5 novembre 1945.

²⁶ ASI, BCI, SE, cart. 14, f. 11, Promemoria (12 agosto 1941), pp. 3-4.

²⁷ Ivi, pp. 7-8.

²⁸ *Ibidem*.

Nel novembre del 1942 sono gli affari di Sudameris a portare Cuccia a Lisbona, dopo un viaggio attraverso la Francia e la Spagna. Qui incontra Ricardo Ribeiro, presidente di Banco Espírito Santo e Commercial de Lisboa, il quale intende apportare «vasta rete sue relazioni paesi latini» con «notevole vantaggio per interessi comuni»²⁹. Cuccia si ferma lì per un mese. Durante la permanenza Cuccia, che si era avvicinato agli ambienti del Partito d’Azione nato a metà del 1942, sarebbe riuscito a incontrare il diplomatico americano George F. Kennan (1904-2005) e consegnargli un documento degli antifascisti italiani, poi trasmesso a Carlo Sforza negli Stati Uniti. La circostanza è verosimile ma i tempi non coincidono³⁰.

È del tutto priva di fondamento e di fonti, invece, la voce secondo cui Cuccia avrebbe conosciuto proprio a Lisbona André Meyer (1898-1979), il banchiere ebreo-francese che incontreremo più avanti. Meyer aveva lasciato la Francia già nel maggio del 1940 e, attraverso la Spagna, aveva raggiunto il Portogallo, da dove nel luglio era partito per gli Stati Uniti³¹.

Con lo sbarco in Sicilia (9 luglio 1943) e soprattutto con l’armistizio (8 settembre 1943) lo scenario cambia. È infatti nell’inverno del 1943-1944 e poi più precisamente dopo il Ferragosto 1944 che l’idea di Mediobanca inizia a essere concepita³². Oltre alla liberazione di Roma (4 giugno 1944), non deve sfuggire una coincidenza temporale: la conferenza economica e monetaria delle Nazioni Unite, che si svolge a Bretton Woods (1-22 luglio 1944) e che getta le basi per la ripresa della cooperazione economica e finanziaria internazionale. L’Italia, che è un paese “co-belligerante” non assunto al rango di “alleato”, non partecipa alla conferenza. Ma di lì passa il ristabilimento di ordinati rapporti monetari. Di lì anche la possibilità di un rilancio del commercio estero e degli investimenti esteri per un paese, come l’Italia, cronicamente povero di capitali. Insomma, la conferenza di Bretton Woods è un vero e proprio spartiacque, anche per l’Italia.

²⁹ ASI, BCI, SE, cart. 14, f. 6, Telegramma di Cuccia, 30 novembre 1942.

³⁰ Si è a lungo ritenuto che il documento fosse il testo scritto da Ugo La Malfa (1903-1979) e Adolfo Tino (1900-1977) nel corso del 1942 nel quale si delineavano i propositi dei circoli monarchici di prendere le distanze nei confronti del fascismo per cercare di salvare la monarchia dalla responsabilità di aver avallato il regime e si mettevano in guardia gli americani contro questo tentativo tardivo dei Savoia. Il documento di cui Cuccia sarebbe stato latore fu pubblicato sul New York Times il 28 giugno 1942, quasi sei mesi prima di *questo* viaggio in Portogallo. Perciò o vi fu un precedente viaggio a Lisbona di Cuccia o il documento trasmesso a novembre era altro (G. La Malfa, *Cuccia e il segreto di Mediobanca*, cit., pp. 85-87). Ma in quel caso, altri dovettero trasmettere il primo documento (E. Di Nolfo, *John Fowler e George Kennan: sei mesi troppo tardi*, «Storia delle relazioni internazionali», X-XI, 1, 1994-1995, pp. 3-24; John Fowler sarebbe stato lo pseudonimo di Cuccia). In realtà, Cuccia era già stato in Portogallo: tra i telegrammi inviati alla Direzione a Milano ve ne è uno da Lisbona datato 9 gennaio 1942.

³¹ C. Reich, *Financier. The Biography of André Meyer*, Wiley, New York, 1997 (1983), p. 34.

³² Lo ricorda E. Cuccia in *Ricordo di Raffaele Mattioli*, Le Lettere, Firenze, 1987, pp. 11-12.

Per Mattioli e Cuccia la banca, infatti, dovrà contribuire alla ripresa dei rapporti economici internazionali interrotti dall'autarchia e della guerra. Sono giorni di intensa discussione e preparazione per l'avvenire³³.

Giunge, con la fine del conflitto (aprile 1945), il momento di mettere a frutto le esperienze maturate tra la grande crisi del 1929 e la conferenza di Bretton Woods. È stato un lungo cammino, praticamente senza soluzione di continuità, costellato di impegni e di responsabilità crescenti. Sicché con l'estate del 1944 si completa, per così dire, l'apprendistato di Cuccia.

Di poco successivo (giugno 1945) è un lungo promemoria, conservato tra le carte del Servizio estero della Comit, di Giovanni Malagodi (1904-1991) – allora capo della direzione generale di Sudameris a Buenos Aires – sul commercio estero con i paesi latinoamericani che dà un'idea dell'aria che si respira negli ambienti della Comit rispetto alla ripresa dei rapporti con l'estero. Leggiamone un passo: «Può darsi che facciamo figura di provinciali, parlando ora di Oltremare, commercio estero, breve e lunga scadenza. Pazienza. Anche dalle notizie che arrivano, ci rendiamo conto delle difficoltà immense per ravvivare l'economia del paese. Ma quali che siano gli ostacoli e gl'indugi prima che si possa venire nel nostro campo ai fatti sono persuaso che occorra dirigerli al più presto possibile l'attenzione e lo studio, perché solo così potremo compensare in parte, meglio che nel passato, i tanti nostri svantaggi naturali e permanenti»³⁴. Sono sentimenti diffusi nella parte più avvertita della classe dirigente.

³³ Per quanto i suoi giudizi risentano di una qualche gelosia nei confronti di Cuccia, una fonte preziosa su quei giorni sono i diari di Massimiliano Majnoni (1894-1957), direttore dell'Ufficio di rappresentanza della Comit a Roma, uomo di sentimenti cattolico-liberali (M. Majnoni, *"Sopravvivere alle rovine". Diario privato di un banchiere (Roma 1943-1945)*, Arago, Torino, 2013). Majnoni registra con molto fastidio la presenza accanto a Mattioli di Cuccia e La Malfa: «Jeri Raffaele mi ha interrogato perché esaminassi dentro di me le ragioni della mia avversione al Partito d'Azione. Ci ho pensato e mi sembra di ravvisarvi un certo amor proprio offeso, perché quando questi signori vengono qui (La Malfa e Cuccia) cominciano a parlare con Mattioli sottovoce, ed io me ne vado» (ivi, 18 luglio 1944). I giudizi nei confronti di Cuccia sono molto aspri: lo considerava ambizioso e preoccupato soprattutto di sé.

³⁴ ASI, BCI, SE, cart. 17, f. 1, Memoriale di Malagodi a Mattioli, 8 giugno 1945, p. 45. Su Malagodi e il suo impegno per la ripresa delle relazioni economiche internazionali dopo la guerra si veda G. Malagodi, *Aprire l'Italia all'aria d'Europa. Il diario europeo, 1950-1951*, a cura di G. Farese, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2011.

1.2 IL PRIMO SGUARDO AGLI STATI UNITI, 1944-1946

Uno dei tentativi dell'Italia di uscire, prima della fine della guerra, dall'isolamento internazionale è la missione economica inviata negli Stati Uniti tra novembre 1944 e febbraio 1945¹. Guidata da Quinto Quintieri (1894-1968), banchiere napoletano di adozione, presidente della Banca di Calabria, liberale, ministro delle Finanze nel secondo governo Badoglio, e da Raffaele Mattioli, amministratore delegato della Banca commerciale, la delegazione inviata negli Stati Uniti comprende anche Mario Morelli, funzionario e futuro segretario generale di Confindustria, Enrico Cuccia, condirettore centrale del Servizio estero della Comit, ed Egidio Ortona, funzionario del Ministero degli Affari Esteri e futuro ambasciatore italiano a Washington². È una piccola pattuglia inviata a ristabilire contatti utili, ma soprattutto a fornire un primo ancoraggio concreto, anche politico, del Paese agli Stati Uniti e al nuovo ordine internazionale postbellico.

Come ripeteremo più avanti, ben tre dei cinque componenti di questa missione siederanno più avanti nel consiglio di amministrazione Mediobanca (Cuccia, Mattioli, Quintieri). La circostanza è degna di nota. Ma non è l'unica relazione tra la missione e Mediobanca. La riflessione che porta, nel 1946 alla nascita di Mediobanca, era iniziata, come detto, già nell'inverno 1943-1944. Ma è evidente che quella riflessione conosce una decisa accelerazione in concomitanza con i lavori della Conferenza di Bretton Woods del 1944 e nei mesi immediatamente successivi. Nella nuova era di cooperazione inaugurata dalla conferenza, la banca che Mattioli e Cuccia hanno in mente dovrà favorire il reingresso dell'Italia nel circuito internazionale, coerentemente con i bisogni di un paese povero di capitali, con una economia di trasformazione povera di materie prime e alla ricerca di mercati di sbocco. La missione precisa questo disegno.

I risultati si riveleranno inferiori alle attese. Tra «entusiasmi e delusioni» la missione riesce dopo quattro mesi di lavoro a ottenere «solo un miglior regolamento del commercio tra i due Paesi, senza promesse né di ulteriori aiuti né del rimborso del costo delle armi emesse dal governo militare alleato per le esigenze delle armate alleate in Italia»³. Ma l'occasione è preziosa per conoscere uomini e cose, per stabilire rapporti.

¹ Una prima missione era stata quella un po' isolata del banchiere Enrico Scaretti, su cui si veda P. Savona, *Una campana per l'Italia*, Treves, Roma, 2013. Per i rapporti politici tra l'Italia e gli Stati Uniti si veda G. Formigoni, *Storia d'Italia nella guerra fredda (1943-1978)*, il Mulino, Bologna, 2016; per quelli economici, L. Segreto, *Gli investimenti americani in Italia (1945-1963)*, «Studi storici», XXXVII, 1, 1996, pp. 273-316.

² Egidio Ortona ha lasciato un dettagliato resoconto dei lavori della missione in *Anni d'America. La ricostruzione 1944-1951*, il Mulino, Bologna, 1984, in particolare alle pp. 30-85. Si veda anche J.L. Harper, *op. cit.*, pp. 56-65.

³ L. De Rosa, *Lo sviluppo economico dell'Italia dal dopoguerra a oggi*, Laterza, Roma-Bari, 1997, pp. 5-6.

Procediamo con ordine. Tra le carte dell'archivio di Mediobanca, vi è un promemoria relativo a una riunione svolta a Palazzo Chigi, allora sede del ministero degli Affari Esteri, il 27 settembre 1944 (siamo nei giorni del governo Bonomi I) in cui si delineano gli obiettivi della missione Quintieri-Mattioli. Al Governo italiano – si legge – interessa avere una «diretta sensazione», in primo luogo sull'«apporto che sia gli organi ufficiali che organismi privati americani intendono dare per la ricostruzione del nostro Paese, sia in materie prime, che in generi alimentari, manufatti e beni strumentali, come anche con aiuti nel campo monetario e finanziario»; in secondo luogo sulle «intenzioni da parte delle Nazioni Unite circa i limiti e le condizioni che potranno venirci imposte in trattative post-belliche nei riguardi della nostra economia»⁴. Per contro, la missione dovrà illustrare, «con ogni possibile mezzo», la condizione in cui si trova l'Italia a causa della guerra: i danni e le distruzioni di guerra, le asportazioni tedesche di capitale produttivo, i gravami e gli oneri derivanti dall'occupazione degli Alleati e dalla prosecuzione della guerra al loro fianco, i problemi pressanti della vita economica e sociale⁵.

Tra i compiti strettamente finanziari della missione, ne spiccano due, che appaiono di estrema importanza per la ricostruzione dell'economia su basi solide: «ottenere congrue forme di contributo da parte americana con la concessione di prestiti pubblici e privati», il che avverrà nel 1947 con il prestito Eximbank; «accertare quali possibilità vi siano per l'Italia di essere ammessa a partecipare agli accordi di Bretton Woods e agli istituti ivi deliberati»⁶, il che avverrà nel 1947, con cinque anni di anticipo rispetto sia alla Repubblica Federale Tedesca sia al Giappone. Più in generale, il promemoria governativo sottolinea l'impossibilità di un «assestamento» della situazione economica del paese in assenza di una rapida e stabile ripresa delle relazioni economico-commerciali con altri Paesi, «da cui sarà possibile trarre benefici diretti anche agli effetti monetari e finanziari»⁷.

In vista della partenza, il 25 ottobre 1944 Mattioli e Quintieri scrivono a Benedetto Croce (1866-1952), con il quale hanno antichi rapporti: «Caro don Benedetto, abbiamo bisogno di un grosso piacere da voi. Né ve l'abbiamo chiesto finora perché non eravamo sicuri di partire. Ma ora che la nostra partenza è imminente, vi chiediamo nientemeno che una presentazione al presidente Roosevelt. Una vostra lettera nella quale sia detto che noi siamo due uomini di buona volontà e di buon senso e non del tutto ignari delle cose di questo mondo (e un po' anche dell'altro!). E con qualche apprezzabile capacità "tecnica". Noi abbiamo bisogno di concludere qualcosa di serio: nessuno meglio di voi lo sa. Quindi

⁴ ASMVM, MBCA, SGEN, STDN, 18, 7, Missione economica e finanziaria italiana in U.S.A., Promemoria, pp. 2-12.

⁵ Ivi, p. 2.

⁶ Ivi, p. 4.

⁷ Ivi, p. 8.

ci perdonerete il fastidio che la nostra sfacciataggine nel chiedere può darvi»⁸. Il 29 ottobre, da Sorrento, Croce scrive a Franklin Roosevelt (1882-1945): «Illustre Signore, mi permetto, avvalendomi unicamente della mia qualità di uomo di studi e di membro di alcune insigni accademie degli Stati Uniti di accompagnare con una mia lettera di presentazione alla S.V. i miei due amici, dottor Raffaele Mattioli e dottor Quinto Quintieri, che vengono così incaricati dal nostro governo per trattare di rapporti economici tra gli Stati Uniti e l'Italia. Sono due dei più stimati direttori italiani di banche, l'uno della Commerciale, l'altro della Banca di Calabria, e perciò bene esperti nelle questioni di cui debbono trattare. Ma quel che val meglio, sono uomini di buona volontà e di buon senso, molto colti e molto intelligenti, coi quali gli scambi d'idee e le discussioni riusciranno del pari utili alle due parti e daranno, come non ne dubito, ottimi frutti»⁹.

La missione parte. Gli interlocutori sono funzionari del Dipartimento di Stato (Reinstein), del Tesoro (DuBois, Fisher, Glasser, Luxford), Andrew Kamarck, economista, già militare di stanza in Italia e noto agli ambienti IRI¹⁰; Henry Morgenthau e Harry D. White, segretario e sottosegretario al Tesoro. Contribuiscono ai lavori altri italiani, come Bruno Foà (1905-1999), e altre personalità dell'amministrazione, come Oscar Cox (1905-1966)¹¹.

Dai verbali degli incontri emerge nettamente il ruolo di guida di Mattioli¹².

⁸ M. Griffo (a cura di), *Dall'Italia tagliata in due all'Assemblea Costituente. Documenti e testimonianze dai carteggi di Benedetto Croce*, il Mulino, Bologna, 1988, pp. 213-214 (Mattioli e Quintieri a Croce, Roma, 25 ottobre, 1944; manoscritta di mano di Mattioli).

⁹ Ivi, p. 214 (Croce a Roosevelt, Sorrento, 29 ottobre 1944). Nella risposta, che giunse dopo la fine della missione, Roosevelt scrisse: «Dr. Mattioli and Baron Quintieri were doubly welcome here as friends of yours (...) their mission has been indeed beneficial. Aside from any concrete result which may emerge from their discussions in Washington, there are still more important intangible benefits, which I need scarcely emphasize to you». Ivi, p. 226 (Roosevelt a Croce, 14 March, 1945). Roosevelt morì un mese dopo, il 12 aprile 1945.

¹⁰ A lui Menichella aveva indirizzato nel luglio del 1944 il celebre "Rapporto al Capitano Kamarck", che illustrava la natura dell'IRI difendendolo dalle ipotesi di smantellamento. Cfr. D. Menichella, *Scritti e discorsi scelti 1933-1966*, Banca d'Italia, Roma, 1986.

¹¹ A proposito del memorandum contenente le richieste italiane, Ortona scrive: «Alla sua redazione, i principali autori essendo Mattioli e Cuccia, collaborò anche Bruno Foà, un italiano emigrato negli Stati Uniti per ragioni razziali», economista e funzionario presso il Federal Reserve Board (Ortona, *op. cit.*, p. 43). Di Foà riparleremo più avanti.

¹² Harper lo definisce il «vero negoziatore» (J.L. Harper, *op. cit.*, p. 58). Si legga il ritratto che ne fa Ortona: «Egli si impone subito. A confronto con Quintieri appare più corposo, più calmo. Ragiona per paradossi e per apologeti. Sprigiona una forte personalità. Gli piace ascoltarsi ed essere ascoltato. Appare voler sempre semplificare tutto, ma la sua costruzione mentale è fondamentalmente complessa. Ha un sorriso tra il sardonico e il felino. È un uomo indubbiamente e costantemente accarezzato dal successo». Nella stessa pagina Ortona traccia anche un ritratto di Cuccia: «avevo già avuto modo di conoscerlo come valente collaboratore del ministro Jung alla conferenza economica di Londra alla quale avevo partecipato nel 1933. Mi aveva colpito la sua competenza, il suo intuito dei fatti economici (che sembrava mutuato dal suocero Beneduce di cui spesso parlava con ammirazione), il suo rapido e prensile intelletto». E. Ortona, *op. cit.*, pp. 18-19.

È lui a chiarire a più riprese il significato generale, economico e politico, della missione. Leggiamone uno stralcio, per averne un'idea viva. «Mattioli: Chiarisce come sia anche di particolare interesse per l'Italia – e chiede che gli Alleati se ne rendano conto – far sì che tutti possano apprezzare nel giusto valore l'interessamento alleato. È necessario che quello che viene fatto abbia un significato, costituisca un rapporto, venga dato in base ad un accordo, ad un piano che possa diventare duraturo e eventualmente allargarsi, facendo sentire così viva la necessità anche agli italiani di fare da parte loro il meglio per il miglioramento ed il consolidamento di tali relazioni. Non sono queste delle considerazioni di carattere esclusivamente psicologico, ma anche di carattere economico e generale che hanno notevole importanza su quello che saranno i futuri rapporti tra gli Stati Uniti e l'Italia e che devono quindi essere fin d'ora tenute presenti per il raggiungimento dei migliori risultati [...] Soltanto così l'Italia avrà di nuovo la possibilità di realizzare di vivere ancora nel mondo, dal quale è ora praticamente al di fuori»¹³. È evidente l'intenzione di Mattioli di dare alla discussione una base ampia: non solo argomenti a sostegno di richieste particolari, ma riflessioni a supporto di una visione generale. Al fiato corto, sembra dire, bisogna opporre una vista lunga.

Come detto, i risultati della missione sono inferiori alle attese. La guerra è ancora in corso e gravi incertezze, economiche e politiche, pesano sul futuro del Paese. Ma la missione va giudicata con un metro più largo. I mesi trascorsi a Washington consentono di mettere a fuoco i problemi, di distinguere quelli urgenti da quelli di fondo, di stabilire contatti¹⁴.

A questo proposito, si può citare una lettera di Giuliano Gerbi al fratello Antonello, allora in Perù, che riporta il pensiero di Mattioli alla fine della missione: «Martedì scorso come ti avevo annunciato andai a Washington e parlai brevemente con Raffaele: si mostrò soddisfatto di aver raggiunto qualche risultato: più che altro, se ho ben capito, la loro opera fu più che altro opera lenta, costante, intelligente di smussamento di angoli, lavoro bene iniziato e che darà dei risultati se sarà ugualmente bene proseguito [...] loro tutti della missione erano molto stanchi»¹⁵.

I problemi da affrontare sono enormi. Tanto che il 24 ottobre 1945, otto mesi dopo la fine della missione, Giorgio Di Veroli (1890-1952), rappresentante della Comit a New York, sollecita Mattioli a tornare: «tutti i governi qui sono at-

¹³ ASI, BCI, CM, cart. 190, Minuta della seduta presso il Tesoro americano del 22 novembre 1944, p. 4.

¹⁴ Scrive Ortona: «I quattro mesi trascorsi a Washington con la missione Quintieri-Mattioli mi avevano consentito di fare varie constatazioni ed esperienze che si rivelarono per me di grande utilità [...] La prima fu la necessità di un ridimensionamento dell'effettivo grado di importanza, dal punto di vista politico ed economico, del nostro paese. Avevo potuto rendermi pienamente conto che soltanto con una valorizzazione, attuata attraverso una intelaiatura di rapporti personali, e con una forte capacità di persuasione si poteva attrarre sull'Italia l'attenzione degli organi decisori americani». E. Ortona, *op. cit.*, p. 86.

¹⁵ ASI, BCI, CG, cart. 50, f. 1, Lettera di Giuliano Gerbi ad Antonello Gerbi, New York, 14 marzo 1945.

trezzatissimi ed hanno sul posto pezzi grossi e influenti da far agire» e «sono muniti di materiale statistico inesauribile e suggestivamente preparato [...] da parte del nostro governo, non c'è nessuno [sottolineato nell'originale]; non c'è un pezzo di carta»¹⁶.

Negli Stati Uniti l'interesse per l'Italia non manca, ma si attendono le sue scelte politiche di fondo. Un esempio: all'inizio del 1946 Lauchlin B. Currie (1902-1993), già consigliere economico del presidente Roosevelt, parte per una missione di studio in Italia. Di Veroli informa Mattioli e gli anticipa la sintesi del testo della conferenza che Currie si appresta a tenere all'Istituto di studi politici internazionali (ISPI) a Milano. Il testo, in forma telegrafica, da un'idea precisa delle posizioni prevalenti negli Stati Uniti: «Italia funzione paese trasformatore materie prime che potrà affermare se Primo governo sarà democratico stabile et unito Secondo industria si specializza abbandonando concetti autarchici Terzo industria aumenterà efficienza Quarto cambio sarà adeguato possibilità esportazione»¹⁷.

In questo senso, un elemento di apertura riguarda gli investimenti esteri. All'inizio del 1946 – a pochi mesi dalla nascita di Mediobanca – un appunto di fonte Comit sottolinea la necessità di favorire gli investimenti di capitale straniero in Italia. Si citano più ragioni: tecniche («acquisizione all'industria italiana dell'enorme progresso tecnico straniero, specialmente americano»); commerciali («impossibilità della grande industria italiana di vivere sola in concorrenza con quella estera»); finanziarie («tonificazione del mercato borsistico, finanziamento delle imprese mediante il collocamento di emissioni azionarie»). Ciò – si legge nell'appunto – rende «sommamente desiderabile il più largo intervento del capitale straniero»¹⁸.

In questo contesto, la corrispondenza di Di Veroli è preziosa. Essa consente di seguire tutti i primi contatti di Mediobanca con la finanza americana. L'istituto nasce nell'aprile del 1946. Nel mese di agosto Cuccia scrive a Di Veroli della possibile partecipazione di “gruppi esteri” al capitale della banca. Riferisce di vari contatti avuti a Milano e a Zurigo, da lui e da Mattioli, con gli inglesi di Anglo Federal Banking Corporation (controllata da Hambros Bank e Martins), con gli americani di Chemical Bank e di Irving Trust, con gli svizzeri di Union de Banques Suisses. «Ho tratto l'impressione che i rappresentanti della Union e di Anglo Federal – scrive – siano rimasti interamente convinti della fondatezza (“orthodoxy” ha detto il britannico) della esposizione del dottor Mattioli»¹⁹.

¹⁶ ASI, BCI, CM, cart. 78, f. 2, Lettera di Di Veroli a Mattioli, 24 ottobre 1945.

¹⁷ ASI, BCI, CM, cart. 78, f. 3, Lettera di Di Veroli a Mattioli, 21 gennaio 1946.

¹⁸ ASI, BCI, CM, cart. 18, f. 3, Punti schematici d'orientamento sul problema degli investimenti esteri in Italia, 21 gennaio 1946.

¹⁹ ASMVM, MBCA, SGEN, FZES, NMRL, 9, 3, Lettera di Cuccia a Di Veroli, 24 agosto 1946, pp. 64-66.

Al testo di Cuccia è unita una lettera di Mattioli che chiarisce la *ratio* di Mediobanca, oltre che i sentimenti di chi scrive: «Caro Giorgio, io che per te sono “lo statolatra” sono il solo ad aver contribuito ad organizzare in Italia un “organo” che dovrebbe operare all’infuori dell’aiuto statale – diretto e indiretto. La partecipazione estera darebbe opportuno risalto a questa particolare natura della cosa. Ecco perché devi [sottolineato nell’originale] occupartene seriamente – tenacemente e concretamente»²⁰.

Gli sviluppi attesi non tardano. C’è una lunga lettera di Mattioli a Di Veroli, datata 16 settembre 1946, sulla quale occorre fermarsi un attimo. L’attacco del testo è eloquente: «Caro Giorgetto, questa è una lettera molto importante. Ascolta». Di cosa si tratta? Dell’interesse per Mediobanca da parte di Ernest B. Schwarzenbach, un banchiere già attivo presso Guaranty Trust e direttore del settore estero della banca Smith, Barney & Co.

Ecco i fatti. Schwarzenbach è in visita in Italia. Reca con sé una lettera di presentazione dei vertici di Guaranty Trust con cui Mattioli ha antichi rapporti. Incontra Cuccia e Mattioli. È uno schema che diventerà presto consuetudinario: non vi sarà banchiere straniero di passaggio a Milano che non trascorrerà un’ora con Mattioli o Cuccia, che non scambierà con loro credenziali, informazioni e vedute²¹. Mattioli riferisce a Di Veroli: «ho richiamato l’attenzione del Sig. Schwarzenbach sulla possibilità per gruppi stranieri di partecipare al capitale di Mediobanca e, attraverso tale loro partecipazione, aver modo di rendersi conto “dal di dentro” delle effettive possibilità di investimento in Italia»²². È la politica del “piede di casa”²³.

In sintesi, Schwarzenbach si dichiara disponibile a favorire un’intesa tra un gruppo di banche americane che possano lavorare di comune accordo con Mediobanca e con le tre banche di interesse nazionale che ne hanno promosso la formazione (cioè Banco di Roma, Credit, Comit). Il gruppo è di *standing* elevato: Blyth & Co., First Boston Corporation, Harriman Ripley & Co., Kuhn Loeb & Co., Morgan Stanley, oltre a Smith Barney & Co. Si pensa di coinvolgere case americane con filiali in quelle aree divenute finanziariamente interessanti per lo sviluppo dell’economia e del risparmio durante la guerra: ad esempio, la California e il Mid-West.

²⁰ ASMVM, MBCA, SGEN, FZES, NMRL, 9, 3, Lettera di Mattioli a Di Veroli, s.d. ma 24 agosto 1946, p. 67.

²¹ Un esempio su tutti, tolto dalla corrispondenza di Mattioli con Carlo Ciulli Ruggieri, rappresentante di Chase in Italia, che gli scrive: «David Rockefeller, vice presidente di Chase, mi comunica che sarà a Milano [...] Egli ha espresso il desiderio di incontrarci con te». ASI, BCI, CM, cart. 57, f. 9, Lettera di Ciulli Ruggieri a Mattioli, 3 ottobre 1951.

²² ASI, BCI, CM, cart. 78, f. 8, Lettera di Mattioli a Di Veroli, 14 settembre 1946, p. 1. Copia in ASMVM, MBCA, SGEN, FZES, NMRL, 9, 5, 1, pp. 44-48; la bozza è alle pp. 49-55.

²³ Ivi, p. 4.

Mediobanca, da parte sua, si impegna a rivolgersi esclusivamente ai soggetti del gruppo per le operazioni finanziarie negli Stati Uniti. Si svolge anche una riunione ristretta presso il Credito italiano – presenti Mino Brughera²⁴, Cuccia, Mattioli, Giovanni Stringher²⁵ – nella quale sia la Comit sia il Credit esaminano la possibilità di riservare al gruppo estero le emissioni della propria clientela sul mercato finanziario americano.

Per Mattioli, l'operazione deve però essere il preludio alla partecipazione al capitale di Mediobanca ed essere legata alla concessione all'istituto di un credito in divisa, «che possa essere qui considerato “substantial” ma che per un mercato come “Downtown” si avvicinerrebbe molto ad una bazzecola, poiché basterebbero 10-12 milioni di dollari»²⁶.

Il testo prosegue nello stile vivace di Mattioli: «Non debbo spiegare a te l'importanza psicologica di affrettare per quanto possibile il disgelo della “frozen situation” in cui si trovano i rapporti finanziari privati italo-americani; e se Mediobanca potesse cominciare a “sbloccare” la situazione ponendo termine alla considerazione del mercato italiano sull'atlante finanziario come terrà al di

²⁴ Cugino, per parte di madre, dei fratelli Ernesto e Zeffirino Moizzi, proprietari della Banca Privata Finanziaria (fondata nel 1930 e partecipata dal Credit), Mino Brughera (1882-1958) divenne consigliere di amministrazione del Credit nel 1934. Dal 1935 al 1945 fu amministratore delegato (con Giovanni Stringher) e dal 1945 al 1954 vicepresidente (ASU, CI, DC, SAD, Pratiche riservate, f. 18 Consiglieri d'Amministrazione cessati, sf. Brughera, Mino). Sulla Banca Privata Finanziaria, ASU, CI, DC, SAD, Pratiche riservate, b. 13. Mino Brughera fu uno dei padri fondatori di Mediobanca e con lui Cuccia discusse l'organizzazione del nuovo istituto (ASU, CI, DC, DR, b. da 0200/01 a 0200/06, f. 4 Schema di organizzazione di Mediobanca, 29 aprile 1946). Alla sua morte, Mediobanca ricordò «con commossa gratitudine l'appoggio da Lui dato al progetto di costituzione del nostro Istituto e la cura assidua con la quale Egli favorì e seguì sempre ogni nostro sviluppo. Le Sue eccezionali doti di banchiere e la Sua chiarezza di visione e di giudizio resteranno vive nella memoria di tutti coloro che hanno avuto la fortuna di conoscerlo e di collaborare con Lui». Mediobanca, Relazione al XII Bilancio di esercizio, 1958, p. 7. Di lui Mattioli scrisse: «Dolorosamente commosso scomparsa caro vecchio amico et geniale collega invano cerco conforto in ricordo sue doti costruttore sua equilibrata visione cose et abnegata solerzia Stop Sua memoria resta durevolmente affidata opere». ASI, BCI, CM, cart. 43, f. 6. Telegramma di Mattioli alla famiglia Brughera, 22 agosto 1958.

²⁵ Figlio del governatore della Banca d'Italia Bonaldo (1850-1930) e fratello dell'omonimo Bonaldo, Giovanni Stringher (1893-1981) fu assunto nel Credit nel 1919 e compì il suo apprendistato tra Londra e Parigi tra il 1920 e il 1922. Nel maggio del 1922 fu giudicato così: «Ottimo; è il migliore di tutti. Ora è alle merci. Al Sig. Orsi ha espresso desiderio di rimanere a Londra altri cinque o sei mesi [...] Poi aspirerebbe a passare con firma a New York oppure in Cina [dove nel 1919 il Credit aveva costituito la Banca italiana per la Cina]». Passò invece alla Direzione Centrale. Fu nuovamente a Londra dal 1929 al 1934 (ASU, CI, DC, PERS, b. 55, f. Stringher, Giovanni), dove forse conobbe Cuccia. Dal 1934 al 1958 fu amministratore delegato e dal 1958 al 1966 presidente (ASU, CI, DC, SAD, Pratiche riservate, f. 18 Consiglieri di Amministrazione cessati, sf. Stringher, Giovanni). Fu consigliere di Mediobanca 1946 al 1971. Era cognato di Alberto Pirelli. G. Morreale, *Il Credito Italiano e la nascita di Mediobanca*, www.archivistoricomedioibanca.it. Dal Credit approdarono a Mediobanca, nel 1946-1947, Carlo Kronauer (1892-1962), Alessandro Lentati (1909-1988), poi segretario generale, Silvio Salteri (1923-2019), futuro amministratore delegato.

²⁶ ASI, BCI, CM, cart. 78, f. 8, Lettera di Mattioli a Di Veroli, 14 settembre 1946, p. 3.

là di quella “dove Ercole posò li suoi riguardi”, avremo dato il massimo contributo nel momento attuale ad un ritorno verso la normalità»²⁷. La lettera si chiude con una confessione: «Se può servire a qualcosa, non dimenticare che “personalmente” mi sento molto legato al successo serio di Mediobanca – in Italia e fuori – specialmente fuori. Perché se fuori non ne sentono l’importanza, è per lo meno inutile che poi vengano a scocciarci con la “iniziativa privata”²⁸».

L’iniziativa si arena. Le banche americane sono ancora molto caute in un contesto economico e politico che presenta profili di incertezza²⁹.

Eppure, nell’ultimo scorcio dell’anno matura il primo contatto con Lazard New York. La triangolazione tra Cuccia, Mattioli e Di Veroli si allarga a Ottocar Weiss, il rappresentante della Assicurazioni Generali a New York: «Weiss – scrive Di Veroli a Cuccia – ha potuto, dopo molte dilazioni, vedere ieri l’altro David Weill di Lazard (si tratta del figlio del vecchio Weill, Senior Partner della Ditta). La prima accoglienza al discorso di Weiss è stata favorevole; dobbiamo vederci tutti insieme la prossima settimana. Nel frattempo, Weiss ne parlerà con Meyer, altro partner di Lazard»³⁰ – quell’André Meyer a cui abbiamo fatto un primo cenno.

Chi è Ottocar Weiss (1886-1971)? Entrato nelle Generali nel 1930, Weiss lascia l’Italia nel 1938, dopo l’approvazione delle leggi razziali, e nel 1940 si stabilisce a New York. È in contatto con la grande cultura: è un vecchio amico di James Joyce, conosciuto a Zurigo negli anni degli studi; suo fratello Edoardo è un allievo di Freud e pioniere della psicoanalisi a Trieste e poi a Chicago; sua moglie è una nipote di Italo Svevo. Di suo figlio Carlo, che lavorerà per Mediobanca, diremo più avanti. È Ottocar Weiss a fare da tramite per il primo contatto con Lazard New York.

Di Veroli incontra così sia Pierre David Weill sia George Murnane, entrambi partner di Lazard (li ritroveremo più avanti). L’incontro è positivo: «I Signori della Lazard hanno compreso benissimo che il gruppo che fa capo a Mediobanca rappresenta attualmente, e per il futuro, le maggiori possibilità che può offrire il mercato italiano»³¹. Tanto che Weill chiede di poter incontrare Cuccia o

²⁷ Ivi, p. 4. La citazione è dal Canto XXVI della *Commedia* di Dante Alighieri.

²⁸ Ivi, p. 5. Il riferimento è all’insistenza da parte degli ambienti governativi americani sulla difesa e sulla promozione dell’attività economica privata.

²⁹ In una lettera del luglio 1947 Schwarzenbach spiega che, nonostante la costituzione di Mediobanca fosse da considerarsi come uno sviluppo «molto costruttivo», le discussioni relative al Trattato di pace avevano gelato il mercato dei capitali. L’interesse per i titoli esteri era praticamente crollato. E perfino alcune emissioni sovrane avevano avuto vita difficile. In quel contesto, non restava che attendere tempi migliori. ASI, BCI, CM, cart. 259, f. 8, Schwarzenbach a Mattioli, July 9, 1947.

³⁰ ASMVM, MBCA, SGEM, FZES, NMRL, 9, 3, Lettera di Di Veroli a Cuccia, 13 dicembre 1946, p. 48. Copia della lettera in ASI, BCI, CM, cart. 78, f. 8.

³¹ ASMVM, MBCA, SGEM, FZES, NMRL, 9, 3, Lettera di Di Veroli a Cuccia, 20 dicembre 1946, p. 47.

Mattioli in occasione di un suo viaggio a Parigi nel gennaio del 1947. Sappiamo però che l'incontro non ha luogo. La vicenda mostra che i contatti con Lazard sono precoci. Ma la situazione sconsiglia ai banchieri americani passi affrettati. Più avanti ne vedremo le ragioni. Intanto, i semi della collaborazione sono stati gettati. È il dicembre del 1946: sono passati due anni dalla missione negli Stati Uniti.

1.3 I BANCHIERI SVIZZERI E L’AFFARE SOMARY, 1945-1946

In realtà, il primo concreto tentativo di aggregare capitali esteri al capitale della futura Mediobanca risale all’autunno del 1945, mentre è in corso l’interlocuzione con le autorità italiane per ottenere le autorizzazioni alla costituzione della banca. È una fase delicata perché il governatore della Banca d’Italia, Luigi Einaudi (1874-1961), ha dubbi e perplessità sulla nascita di una banca a medio termine i cui azionisti sono le tre banche di interesse nazionale a cui la legge bancaria del 1936 ha inibito l’esercizio del credito industriale. Il rischio paventato da Einaudi è la rinascita, per altre vie, della banca mista con i connessi rischi per il risparmio privato¹.

Il primo concreto tentativo di internazionalizzazione ruota attorno al banchiere austriaco attivo in Svizzera Felix Somary (1881-1956)² – azionista della banca Blankart di Zurigo, un istituto in ottimi rapporti d’affari con i Rothschild di Vienna – e al banchiere svizzero Alfred Schaefer (1905-1986), direttore generale e poi futuro presidente della Union de Banques Suisse (UBS). L’iniziativa – come tutte quelle della prima ora – è di Mattioli.

Guardare alla Svizzera è in quella fase più che naturale. Il paese è geograficamente vicino all’Italia e vicinissimo a Milano; ha un’economia avanzata, solida e immune dai danni di guerra; una moneta convertibile (forse il fattore che più di altri ha un peso in questo frangente); un sistema bancario forte; ha antichi legami industriali e finanziari con l’Italia³. Alla costituzione della Comit, nel 1894, avevano partecipato banche svizzere: Basler Bankverein, Credit Suisse di Zurigo, Union financière di Ginevra. E ancora: la Banca della Svizzera Italiana (di cui Giacomo Blankart era stato amministratore delegato e presidente), azionista della Comit fin dalla nascita nel 1920, è ora una banca controllata dalla Comit. Ma non c’è solo la Comit: il Banco di Roma, per esempio, ha una sede a Lugano dal 1919 e da lì, nel 1947, costituirà con lo IOR il Banco di Roma per la Svizzera⁴.

Il documento al centro dell’intera vicenda è una lettera del 24 ottobre

¹ G. Piluso, *Mediobanca. Tra regole e mercato*, op. cit., pp. 45-46.

² Somary è una vecchia conoscenza della Comit, di Mattioli e di Nogara. Due indizi: nel 1930 Mattioli gli scrive chiedendogli in prestito la copia, in possesso di Somary, della *Ricchezza delle Nazioni* di Adam Smith appartenuta a David Ricardo, utile al suo amico Piero Sraffa, allora a Cambridge, che dell’economista inglese sta curando gli scritti (ASI, BCI, CM, cart. 266, f. 17, Lettera di Mattioli a Somary, Mailand, 25 Oktober 1930); nel 1933 Somary scrive l’articolo di apertura sul primo numero della Rassegna trimestrale della Comit curata da Antonello Gerbi (si veda F. Somary, *Il sistema bancario svizzero*, «Rassegna trimestrale», 1, 1933, pp. 5-10).

³ E. Berbenni, *Attività bancaria in una regione di frontiera: la Banca della Svizzera Italiana*, in G. De Luca, M. Lorenzini, R. Romano (a cura di), *Banche e banchieri in Italia e in Svizzera. Attività, istituzioni e dinamiche finanziarie tra XVI e XXI secolo*, il Mulino, Bologna, 2018, pp. 293-315. Cfr. anche L. Segreto, *Le relazioni finanziarie tra l’Italia e la Svizzera (1945-1971)*, «Rivista di Storia economica», XVII, 2, 2001, pp. 201-234.

⁴ G. De Rosa, *Storia del Banco di Roma*, vol. III, Banco di Roma, Roma, 1984, p. 288.

1945 indirizzata da Somary a Mattioli. La lettera è conservata tra le carte di Mattioli. Ne esiste una copia nell'archivio di Mediobanca⁵. Non vi è traccia né della lettera né di altre carte su questa vicenda tra quelle di Somary⁶. Nella lettera Somary manifesta il vivo interesse suo «e dell'intera Svizzera per la ricostruzione dell'Italia», dichiarandosi disponibile «a partecipare in una organizzazione di credito da costituirsi in Italia». L'offerta, espressa «a nome di un gruppo di peso determinante», è duplice: una partecipazione nel capitale di circa 500 milioni di lire e un credito in franchi svizzeri, della durata di cinque anni, di circa 50 milioni. Somary prefigura anche ulteriori sviluppi: «Noi, insieme con Voi, abbiamo in vista di chiamare più tardi a far parte dell'organizzazione interessati anche di altri paesi, allargando così in modo decisivo le possibilità del finanziamento delle importazioni per l'Italia. Il capitale straniero avrebbe così modo di osservare da vicino la ripresa progressiva dell'industria italiana e di prendere eventualmente partecipazioni dirette nelle singole imprese»⁷. Somary si sarebbe occupato della ricerca dei soci svizzeri mentre Schaefer, che era stato coinvolto dallo stesso Somary, si sarebbe occupato dei finanziamenti per l'industria.

Molti anni dopo, Cuccia scrisse che Mattioli aveva pensato che «la partecipazione di un gruppo finanziario estero alla Unionbanca [il nome provvisorio della costituenda banca, Unione bancaria per l'esercizio del credito mobiliare] avrebbe potuto rappresentare un importante incentivo a concedere le necessarie autorizzazioni»⁸. Il 27 ottobre 1945 Mattioli scrisse a Einaudi, che aveva suggerito la costituzione di due organismi distinti, uno della Comit e uno del Credit, per comunicargli il testo della lettera del Somary, senza fornire il nome del corrispondente, ma limitandosi a dire che si trattava di un «amico svizzero, personalità di primo piano nella vita economica e finanziaria del suo paese e di "standing" internazionale»⁹. Se autorizzata, la banca avrebbe potuto finanziare il commercio con l'estero, specializzarsi nel credito all'esportazione, superare il sistema di clearing¹⁰.

⁵ ASI, BCI, CM, cart. 266, f. 18, Lettera di Somary a Mattioli, Zurigo, 24 ottobre 1945. Una copia è in ASMVM, MBCA, SGSC, LG01, 3, 3, 5.

⁶ L'unica traccia (postuma) tra le carte di Somary, è l'articolo, significativamente messo da parte dagli eredi di Somary, di E. Cuccia, "La nascita di Mediobanca: Mattioli e quel 1946", *Il Corriere della Sera*, 24 giugno 2000, pubblicato all'indomani della scomparsa di Cuccia e che riproduceva l'articolo, *Mediobanca story*, apparso sull'Espresso il 14 dicembre del 1986: vi si ricordava il ruolo di Somary. La copia è in AFS, 4/1/22. Su Somary si veda AFS 4/1/13, "È morto Felix Somary banchiere e mecenate", *Alto Adige*, 8 agosto 1956.

⁷ ASI, BCI, CM, cart. 266, f. 18, Lettera di Somary a Mattioli, Zurigo, 24 ottobre 1945.

⁸ E. Cuccia, *Ricordo di Raffaele Mattioli*, Le Lettere, Firenze, 1987.

⁹ ASBI, BDI, 23 VIG, Pratt. 9219, f. 4, pp. 172-173, Lettera di Mattioli a Einaudi, Milano 27 ottobre 1945. Il passo citato è a p. 172 del fascicolo.

¹⁰ P.F. Asso, G. Raitano, *Trasformazione e sviluppo del credito mobiliare*, in *Stabilità e sviluppo negli anni Cinquanta. 3. Politica bancaria e struttura del sistema finanziario*, a cura di F. Cotula, Laterza, Roma-Bari, 1999, p. 363.

Mattioli utilizza quegli argomenti che più di altri sono in grado di persuadere il governatore ad autorizzare la costituzione della banca: la ripresa del commercio, il ritorno dell'Italia nella comunità internazionale. Ma il suo non è un mero esercizio di persuasione: contribuire a ripristinare le relazioni con l'estero è infatti uno dei compiti primari del nuovo istituto.

Einaudi insiste tra l'altro perché una quota non inferiore al quaranta per cento del capitale venga offerto a investitori esteri con lire congelate nei conti di compensazione. Tanto che nella lettera di autorizzazione della Direzione generale del Tesoro (7 novembre 1945), in cui il capitale della nuova banca viene fissato in non meno di un miliardo, si autorizzano gruppi stranieri a prendere parti per una quota che non superi la metà¹¹. Si tratta insomma di punti di vista che possono agevolmente convergere. A entrambi sta a cuore il rapido ristabilimento dei rapporti con l'estero.

La partecipazione del gruppo svizzero, del resto, non è isolata, ma è intesa come il preludio per la successiva presentazione del progetto, da un punto di maggiore forza, alle banche americane¹². La Svizzera, insomma, serve anche a dare affidabilità e serietà alla proposta di Mediobanca.

Intanto, vengono coinvolti anche altri banchieri svizzeri. Mattioli espone il programma di Mediobanca in una lettera al banchiere svizzero Schaefer di UBS: «La partecipazione al capitale del gruppo svizzero, ed eventualmente anche di altri importanti gruppi esteri, non è fine a sé stessa: essa rappresenta la premessa agli accennati finanziamenti in divisa, che in tal modo verrebbero amministrati in comune. I soci dell'estero avrebbero così, attraverso la loro partecipazione al nuovo ente, la possibilità di una conoscenza diretta, e dal di dentro, degli affari ai quali i finanziamenti in divisa sono destinati»¹³. Quanto ai finanziamenti in divisa estera, Mattioli propone che siano destinati alle esigenze a medio termine legate al riassetto di impianti industriali e che siano rimborsati attraverso «conti valutarî» alimentati dalle esportazioni delle industrie finanziate. È un disegno ampio che, attraverso la strumentazione bancaria e valutaria, lega la ricostruzione del paese alla ripresa dei flussi di esportazione.

¹¹ ASMVM, MBCA, SGSC, LG01, 4, 2, pp. 23-25. Si veda anche G. Piluso, *op. cit.*, p. 46.

¹² Si legga questa lettera di Di Veroli a Mattioli: «Ho visto ieri a Washington l'amico al quale hai telefonato giorni fa da Zurigo. Ho avuto con lui una lunghissima conversazione durante la quale egli mi ha esposto la tua proposta. Il suo pensiero è che l'operazione debba essere iniziata dal gruppo svizzero, e dopo [essere stata] studiata in tutti i dettagli, presentata eventualmente alle banche americane. Ma l'operazione con gli svizzeri non si può fare finché il trattato italo-svizzero non è stato sanzionato. Bisogna quindi aspettare [...] Il suddetto signore si terrà a contatto con me per quegli ulteriori svolgimenti che la tua proposta potrà avere». ASI, BCI, NY-DV, cart. 3, f. 2, Lettera di Di Veroli a Mattioli, 4 dicembre 1945. Il signore di cui si parla è, con tutta probabilità, Somary, il quale si trova in quel frangente negli Stati Uniti.

¹³ ASI, BCI, CM, cart. 258, f. 8, Lettera di Mattioli a Schaefer, Milano, 10 dicembre 1945. Copia in ASMVM, MBCA, SGSC, LG01, 3, 3, 4.

La risposta di Schaefer è prudente: «È sincera intenzione, tanto da parte del nostro Governo quanto del nostro Paese in generale di assistere l'Italia nel suo arduo compito di ricostruzione ed il mio istituto è in massima parte ben volentieri disposto a contribuire nella misura e nelle possibilità a sua disposizione a questo sforzo»¹⁴. Schaefer esprime più di un dubbio. Sull'ammontare della partecipazione: «dubito fortemente che si trovino al momento attuale in Svizzera dei circoli pronti a partecipare nella misura menzionata ad investimenti [sic] in Italia»¹⁵. Sul finanziamento in divisa: «ho forti dubbi che si possa contare su una partecipazione svizzera per una somma di almeno 50 milioni di franchi, vista l'attuale situazione italiana e dati gli accordi conclusi fra i nostri due governi, i quali per ragioni ben note non hanno ancora potuto essere messi in esecuzione»¹⁶. Sul rimborso delle operazioni attraverso i ricavi delle esportazioni: «dato che sarà difficile ottenere il consenso per operazioni di tale importanza fuori clearing»¹⁷. Eppure Schaefer non chiude la porta.

In realtà, dopo un avvio promettente la vicenda si complica fino ad arenarsi. Se ne possono seguire gli sviluppi attraverso la corrispondenza tra Mattioli e Di Veroli, il rappresentante della Banca commerciale italiana a New York che abbiamo già citato, che è il ponte con la finanza americana e in quel frangente anche con Somary, il quale si trova in visita negli Stati Uniti (di Di Veroli tratteremo più avanti, nella terza parte del lavoro).

Dopo la guerra, l'avvio concreto di relazioni finanziarie non è facile. Vi è un telegramma di Mattioli del 24 dicembre 1945 che, nel fare il punto della situazione, menziona, oltre agli interessi in gioco, gli effetti psicologici che avrebbe la partecipazione di un gruppo estero al capitale di Mediobanca. Vale perciò leggerne un ampio stralcio: «Pregoti vedere Somary spiegargli sono rapporto Schaefer per mettere a punto operazione credito [...] Tuttavia detta operazione non est immediatamente urgente mentre tale est conclusione partecipazione gruppo Somary costituzione società cui capitale est previsto almeno un miliardo dont non oltre metà sottoscrivibile Somary con proprie disponibilità in Italia stop Schaefer dissemi Somary essersi riservato tale operazione con proprie disponibilità stop Occorre quindi Somary diami ora direttamente aut attraverso Blankart elementi precisi poiché dobbiamo procedere costituzione ente non oltre seconda decade gennaio [...] Est evidente interesse Somary et nostro sotto aspetto psicologia mercato procedere insieme costituzione ma non possiamo tardare per ragioni prevalenti»¹⁸. Fin qui il telegramma.

¹⁴ ASI, BCI, CM, cart. 258, f. 8, Lettera di Schaefer a Mattioli, Zurigo, 13 dicembre 1945, p. 1.

¹⁵ Ivi, p. 2.

¹⁶ *Ibidem*.

¹⁷ Ivi, p. 3.

¹⁸ ASI, BCI, CM, cart. 79, f. 1, Telegramma di Mattioli a Di Veroli, 24 dicembre 1945. Copia in ASMVM, MBCA, SGSC, LG01, 3, 3, 1, pp. 9-10; minuta manoscritta di Mattioli a p. 10.

Pochi giorni dopo Mattioli scrive di nuovo: «Entro seconda decade gennaio dobbiamo procedere atto costitutivo nuovo ente cui partecipano banche interesse nazionale con quota assumibile da gruppi esteri purché non oltre cinquanta per cento intero capitale punto risposta Somary est urgente anche per poter decidere dimensioni capitale iniziale che non può essere inferiore miliardo stop»¹⁹. Di Veroli gli risponde il 7 gennaio: «ho avuto netta impressione che proposta opzione fu accolta assai tepidamente et che fra tre settimane avremo cortese rifiuto [...] fui oggi a Washington Somary esclude decisione per seconda decade gennaio stop fisionomia operazione presentandosi differente da progetto originale»²⁰.

Mattioli si mostra a dir poco sorpreso: «è evidente malinteso che non spieghi come determinatosi – scrive in un telegramma indirizzato a Di Veroli – perché programma iniziale è rimasto invariato in ogni sua parte ed in tutti suoi scopi, giusta lettera scritta da Somary 24 ottobre Trattasi ora attuarlo [...] senza ulteriori ritardi, sia con sua partecipazione immediata, sia riservandogli partecipazione successiva, se consigliato da ragioni relative sua lontananza sede [...] Finanziamento come indicatomi da Somary e trattato con Schaefer precisamente secondo stesse linee e medesime finalità stabilite con Somary»²¹. Perché Somary esita?

In una lettera di Di Veroli si legge: «Egli [Somary] fece frequenti allusioni a misteriosi clienti, possessori di lire bloccate che non avevano manifestato ancora i loro propositi; addusse (non so perché) anche la necessità di preventivi colloqui politici a Washington per orientarsi»²². Di Veroli vuole evitare malintesi e trasmette a Mattioli le parole usate da Somary: «“Our clients cannot make available lires now. They were very eager to participate, but they found a lot of complications since then. Since I don’t know if they can overcome the complications at right time, I think you should consider yourself free to proceed on other lines. I would inform you, should my friends become meantime free hands”»²³.

È interessante leggere l’annotazione che Cuccia appone, a matita, in calce a questo testo, prima di restituirlo a Mattioli: «Da questo telegramma si dovrebbe dedurre che al Signor Somary poco o nulla interessava la Unionbanca; molto un affarretto di acquisto di lire bloccate. Mi chiedo se il Signor Schaefer non sia ban-

¹⁹ ASI, BCI, CM, cart. 79, f. 1, Telegramma di Mattioli a Di Veroli, 31 dicembre 1945. Copia in ASMVM, MBCA, SGSC, LG01, 3, 3, 1, p. 7.

²⁰ ASI, BCI, CM, cart. 79, f. 2, Telegramma di Di Veroli a Mattioli, 7 gennaio 1946.

²¹ ASI, BCI, CM, cart. 79, f. 2, Telegramma di Mattioli a Di Veroli, 7 gennaio 1946. Copia in ASMVM, MBCA, SGSC, LG01, 3, 3, 1, p. 6.

²² ASI, BCI, CM, cart. 78, f. 3, Lettera di Di Veroli a Mattioli, 15 gennaio 1946.

²³ ASI, BCI, CM, cart. 79, f. 2, Telegramma di Di Veroli a Mattioli, 15 gennaio 1946. Copia in ASMVM, MBCA, SGSC, LG01, 3, 3, 1, p. 3.

chiere di miglior classe; ed eventualmente ci potremmo mettere d'accordo con lui per l'affare sulle lirette»²⁴.

Insomma, Somary non sembra interessato agli aspetti finanziari e industriali di ampio respiro e di medio termine, ma a quelli contabili e valutari di breve termine e di corto respiro della sua clientela. Il sentiero svizzero si ferma qui. Mediobanca nasce senza soci esteri. Al suo capitale partecipano solo le banche di interesse nazionale controllate dall'IRI, vale a dire il Banco di Roma, la Banca commerciale e il Credito italiano.

Eppure la vicenda – sulla quale si è a lungo indagato senza riuscire a chiarirne i contorni – è importante per due ordini di motivi. Il primo è che la lettera di Somary e l'interessamento degli svizzeri fanno cadere le resistenze di Einaudi. La capacità della banca di favorire il reinserimento dell'Italia nei circuiti economici internazionali fa premio sui timori legati alla paventata rinascita della banca mista. Il secondo è legato al carattere costitutivo di Mediobanca, che è internazionale fin dalle sue origini. La banca intende portare un contributo primario alla ricostruzione del Paese: ristabilire le relazioni che l'autarchia e la guerra avevano interrotto²⁵.

²⁴ *Ibidem*.

²⁵ Vale sottolineare che alla presidenza di Mediobanca fu chiamato Eugenio Rosasco (1880-1961), esponente dell'industria serica comasca e sostenitore della causa dei mercati aperti. Responsabile dell'organizzazione commerciale dell'azienda di famiglia in Italia e all'estero, Rosasco aveva partecipato nel 1920 e nel 1922 alla delegazione per il trattato commerciale italo-francese per le sete e le seterie. Nel 1921 partecipò alle trattative per l'accordo commerciale italo-svizzero. Presentò relazioni ai congressi serici di Padova (1922), Parigi (1925), Barcellona (1929), Lione (1948) e Roma (1950). Dal 1921 al 1926 fu vicepresidente dell'Associazione Italiana Fabbricanti Seterie e componente della giunta esecutiva della Confederazione Generale degli Industriali. Contrario al regime (era solito far festa in fabbrica il primo maggio, nonostante i divieti e le ritorsioni), fu allontanato dalle cariche associative. Nominato commissario al Comune di Como dopo il 25 luglio 1943, nel 1944 fu presidente per il Comitato di Liberazione Nazionale per il comasco per il Partito liberale. A seguito di un ordine di arresto, si rifugiò in Svizzera. Nel 1945-1946 fu deputato alla Consulta nazionale. Dopo la guerra fu anche vicepresidente della Confederazione Generale dell'Industria Italiana e della Camera di Commercio Italiana per l'estero di Milano. Dal 1948 fu, con Adolfo Tino, nel Consiglio direttivo dell'Istituto per gli Studi di Politica internazionale (ISPI). In quell'anno presentò al Convegno internazionale dei parlamentari e degli esperti per lo sviluppo degli scambi commerciali organizzato dalla Camera di Commercio di Genova (14-17 settembre 1948), una relazione su "L'industria italiana e gli scambi internazionali" (Fratelli Pagano editori, Genova, 1948). Fu presidente di Mediobanca dal 1946 al 1958, quando, su proposta di Mattioli, fu acclamato presidente onorario. F. Coltorti, "Eugenio Rosasco, primo presidente di Mediobanca", Relazione presentata al Convegno "Rosasco: un'impresa, un'industria, una città" (Como, 21 marzo 2013). Fonti su Rosasco su www.archivistoricocomediobanca.it

Gli investimenti svizzeri in Italia appaiono molto cauti²⁶. La guerra è finita, ma la polvere non si è ancora posata. Vi è diffidenza e sfiducia. La situazione non cambia di molto neppure dopo la nascita, il 10 aprile 1946, di Mediobanca. Arriviamo al 17 novembre 1946: è trascorso un anno dai primi contatti, che sono intanto proseguiti con il solo Schaefer. Cuccia aggiorna Mattioli sugli scarsi sviluppi: «La risposta di Schaefer, sebbene in principio favorevole, mi sembra che tenda a procrastinare l'operazione, avendola condizionata alla stabilizzazione [della lira]». Occorre andare avanti sì, ma per altri sentieri. Ed è interessante l'*animus* con cui Cuccia lo propone: «Probabilmente, Lei mi dirà che sfondo una porta aperta; ne sarò lieto perché, una volta di più, avremo ragionato nella stessa direzione»²⁷.

²⁶ Tra le carte di Mattioli si trova il verbale di una riunione del 17 gennaio 1946 del Comitato per lo studio di finanziamenti internazionali organizzata dalla Sezione italiana della Camera di Commercio Internazionale. Per Comit e Credit partecipa Giuseppe Di Costanzo, direttore dell'Ufficio di rappresentanza del Credito italiano a Roma. Mattioli segna questo passo: «La Svizzera dimostra un certo interessamento agli investimenti di capitali in Italia. Però, dopo il dissesto di alcune banche svizzere, gli investimenti di capitali in Italia hanno assunto un carattere più riflessivo ed attualmente si notano richieste di investimento in titoli azionari da parte di singoli risparmiatori (con utilizzazione di vecchie lire) e, in misura minore, da parte di gruppi industriali svizzeri». ASI, BCI, CM, cart. 18, f. 3, Investimenti di capitali stranieri in Italia. Studi in corso presso la Camera di Commercio Internazionale. Relazione della riunione del Comitato per lo studio dei finanziamenti internazionali tenutasi il 17 gennaio 1946, p. 1.

²⁷ ASMVM, MBCA, SGEN, STDN, 3, 3, 3, Lettera di Cuccia a Mattioli, 17 novembre 1946. Si noti che Cuccia gli dà del "Lei", mentre Mattioli lo chiama già Richetto.

1.4 LA CONFERENZA DI EASTBOURNE, 1947

Alla fine del 1946, Cuccia riceve una lettera da Wilfrid Crick, capo dell'ufficio studi della londinese Midland Bank¹. Si tratta di una delle più grandi banche del mondo, affermatasi dopo la Prima guerra mondiale come una delle *Big Five* assieme a Barclays, Lloyds, National Provincial, Westminster. La lettera di Crick è un invito a partecipare, nella successiva primavera, alla conferenza dei Commercial Bank Economists organizzata dalla banca a Eastbourne, sulla Manica: un incontro informale dei capi degli uffici studi e delle teste pensanti delle principali banche del mondo².

Gli obiettivi della Conferenza sono due: fornire la possibilità di uno scambio informale di opinioni, che non impegna le rispettive istituzioni di appartenenza e di cui non viene data comunicazione all'esterno; favorire la conoscenza personale e la formazione di un network internazionale di banchieri ed economisti di banca. La rappresentatività geografica deve favorire l'ampiezza di contatti e vedute. La ridotta dimensione del gruppo la flessibilità e l'informalità. La durata della Conferenza (due settimane) il necessario distacco dagli affari correnti e l'effettiva socializzazione³.

La partecipazione alla conferenza di Eastbourne è importante non soltanto perché documenta la formazione del network internazionale di Cuccia, ma perché attraverso la corrispondenza (che prepara e che segue) l'incontro e attraverso i verbali dei lavori si ricava uno squarcio delle sue idee e preoccupazioni nei primissimi anni di vita di Mediobanca. Si tenga anche conto che Cuccia porta con sé pratiche operative da discutere⁴.

¹ ASMVM, MBCA, SGEN, STDN, 29, 1, Conferenza di Eastbourne, Lettera di Crick a Cuccia, November 20, 1946, pp. 19-20.

² C'è una lettera di Cuccia del 1948 che "classifica" gli economisti di banca in quattro gruppi: a) il "minotauro", metà economista e metà banchiere, perciò in perenne conflitto con sé stesso; b) lo "statistico", collettore ed elaboratore di dati, la cui utilità dipende però dalle idee e intuizioni del banchiere; c) l'autore di pamphlet, che con le sue teorie riveste di rispettabilità l'attività creditizia; d) il tipo "ornamentale", di indole impiegatizia, a cui basta riaffermare l'esistenza di un ufficio studi. ASMVM, MBCA, SGEN, STDN, 30, 1, Lettera di Cuccia a Crick, 9 ottobre 1948, p. 1.

³ A proposito della natura della conferenza, nel 1959 (la conferenza è ospitata in Italia) Mattioli scrive che si tratta di «un affare completamente privato e confidenziale, una specie di società segreta tra gli economisti delle maggiori banche commerciali, i quali fin dalla prima di queste riunioni – che ebbe luogo ventidue anni fa – hanno insistito per dare alle loro discussioni il carattere più riservato e indipendente anche dagli istituti cui essi appartengono». Le banche, chiosa Mattioli, servono a saldare il conto. ASI, BCI, CM, cart. 57, f. 59, Lettera di Mattioli a Ciulli Ruggeri, Milano, 10 marzo 1959. È bene precisare che Cuccia partecipò solo all'edizione del 1947. Il "motore" della Conferenza era Gerbi.

⁴ Ecco l'elenco delle pratiche da discutere: 1) O.M.; 2) De Angeli Frua; 3) R.O.L.; 4) S.I.P.E.; 5) F.A.C.E.; 6) Pirelli; 7) Tesoro; 8) Eximbank; 9) "chiamata urgente" (ASMVM, MBCA, SGEN, STDN, 29, 6, 5, p. 6). Quest'ultimo titolo può far pensare a un rientro anticipato in Italia già programmato in anticipo.

La conferenza del 1947 non è però la prima di questo tipo. La prima edizione si è svolta dieci anni prima, dal 5 al 18 giugno 1937, sempre a Eastbourne. Mentre i banchieri centrali si incontrano a Basilea presso la Banca dei regolamenti internazionali (nata nel 1930), gli economisti degli uffici studi, che nascono in quegli anni, non hanno un luogo in cui riunirsi. Poiché gli economisti in ogni parte del mondo tendono a pensare in termini simili e a parlare la stessa lingua, i responsabili di alcuni uffici studi avevano trovato proficuo incontrarsi di tanto in tanto con i colleghi e discutere i reciproci metodi di lavoro⁵. È una importante esperienza nella circolazione delle idee e dell'informazione nell'Europa degli anni Trenta. Alla prima edizione partecipa un piccolo gruppo: solo quindici persone da undici paesi. La delegazione tedesca è la più numerosa, con tre persone. L'unico italiano presente è Antonello Gerbi, allora capo dell'Ufficio studi della Banca commerciale. La seconda edizione, prevista per il 1940, viene rinviata a causa della guerra. E tuttavia il solco è oramai tracciato⁶.

Si deve attendere il 1947 per la seconda edizione. La località e la struttura vengono confermati: la sede è Eastbourne e il periodo è di due settimane, dal 31 maggio al 13 giugno 1947. Vi partecipa un più ampio, ma sempre ristretto, numero di banchieri ed economisti, tanto che in quei giorni appare sul *Financial Times* un trafiletto intitolato *Bankers in conclave*: è l'immagine stereotipata dei banchieri riuniti in segreto. Sono presenti, con Midland, le grandi banche: Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie, Chase, Credit Suisse, Société Generale. Sono in tutto ventuno persone da undici Paesi (Australia, Belgio, Canada, Danimarca, Francia, Italia, Paesi Bassi, Regno Unito, Stati Uniti, Svezia, Svizzera). Rispetto al 1937 non vi sono i tedeschi. Vi sono però i belgi. Gli italiani sono due: Gerbi, per conto del Banco de Crédito del Peru, istituto controllato dalla Comit con sede a Lima (dove Gerbi vive), e Cuccia, segnalato da Mattioli, per conto di Mediobanca. Sono chiamati a riferire, rispettivamente, sulla situazione bancaria dell'America Latina e dell'Italia in una prospettiva economica ma che tenga conto dell'evoluzione del contesto politico.

Nelle carte di Gerbi si trovano alcune lettere, scritte in vista della conferenza di Eastbourne, nelle quali è citato Cuccia. Il 5 gennaio 1947, in una lettera ai familiari, Gerbi scrive: «ho saputo che in rappresentanza dell'Italia verrà il Dr. Cuccia (un protetto di Raff. [Mattioli] che non conosco personalmente; non venne a NY nel 1944? Ne chiederò a Giovanni [Malagodi])»⁷. Nella risposta Malagodi, nonostante le imprecisioni dovute forse alla distanza (vive a Buenos Aires), offre un ritratto di Cuccia.

⁵ Sulla Conferenza di Eastbourne cfr. S. Gerbi, *Raffaele Mattioli e il filosofo domato. Storia di un'amicizia*, Hoepli, Milano, 2017.

⁶ Sia consentito rinviare a G. Farese, *Banche, uffici studi e circolazione internazionale delle idee. La formazione della cerchia degli economisti di banca negli anni Trenta*, mimeo.

⁷ ASI, BCI, CG, cart. 50, f. 2, Lettera di Antonello Gerbi ai familiari, Lima, 5 gennaio 1947.

Scrivre Malagodi: «il dott. Enrico Cuccia è siciliano educato a Roma, biondo, carino e paffutello, marito di una figlia di Beneduce (Idea, e, in periodi socialisti, Proletaria): cominciò all’Istituto delle Esportazioni ed accompagnò Jung alla Conferenza Economica di Londra nel 1933, ancora giovanissimo (deve avere qualche anno di meno di te e di me); di lì passò agli Scambi e Valute, e gli toccò di “master-mind” le valute in Etiopia ai tempi del terribile maresciallo Graziani (che le chiamava vâlute – fatti raccontare la storia del “servizio del pesce” per la Signora Marescialla) con conseguenze per lui pericolose; poscia Iri, e poi Dircomit: di lì, dove era, od è ancora condirettore centrale, è passato alla nuova Mediobank, o banca per il credito di ricostruzione a medio termine, formata Comit, Credito e Bancoroma, come direttore generale. È molto amico di Raff. [Mattioli] con cui è stato p. es. a Washington al principio del ’45. Anche con me era in termini cordiali. Tutt’altro che fesso. Non sapevo che si fosse interessato particolarmente di studi economici; sin embargo deve essere dottore in scienze economiche. Voila le Masque de fer; e tu scrivimi»⁸.

Alla fine di maggio, inizia, come detto, la conferenza di Eastbourne. Sul tappeto vi sono i grandi temi dell’ora: dall’integrazione europea (sulla quale si appuntano timide speranze) alla nazionalizzazione del credito (sulla quale alligna una palpabile preoccupazione per quanto già avvenuto in alcuni paesi), dalla ricostruzione postbellica (circondata da una vigorosa fiducia) alla guerra fredda (sulla quale regnano l’incertezza e la paura). Il 5 giugno 1947 – i lavori sono in corso – viene annunciato il piano Marshall.

Quello stesso giorno, un giovedì, Cuccia è chiamato a tenere una relazione sull’Italia. L’invito è parte di una prassi: a turno si espone la situazione del proprio paese a beneficio dei partecipanti, i quali vengono a disporre di una fonte qualificata di informazione. La relazione di Cuccia è articolata in cinque punti: la produzione agricola e industriale; la ripresa dopo i danni di guerra; il lavoro; la nazionalizzazione dell’industria; la situazione finanziaria. Due passaggi meritano di essere sottolineati.

Il primo riguarda la collocazione internazionale dell’Italia. È breve, ma illustra una modalità tipica di Cuccia di affrontare i problemi, a partire cioè dalle condizioni dettate da uno specifico contesto internazionale: «Il destino dell’Italia dipende oggi più che mai da fattori esterni – non solo dagli aiuti esterni diretti, ma anche dal punto di vista altrui sui problemi dell’Italia e sulla posizio-

⁸ ASI, BCI, CG, cart. 54, f. 3, Lettera di Malagodi a Gerbi, Adrogué, 9 febbraio 1947, p. 2. La moglie di Cuccia e figlia di Beneduce si chiamava Idea Nova Socialista, non Proletaria. Cuccia non era laureato in Scienze economiche ma in Giurisprudenza. Quanto all’Istituto Nazionale delle Esportazioni (l’attuale ICE), fondato nel 1926 e il cui primo presidente fu Guido Jung, Malagodi si confonde con Ugo La Malfa (si veda U. La Malfa, *Intervista sul non governo*, a cura di A. Ronchey, Laterza, Roma-Bari, 1977; P. Soddu, *op. cit.*, p. 71).

ne dell'Italia nel più ampio contesto mondiale, specialmente in relazione ai problemi tra Occidente e Oriente»⁹.

Il secondo, più lungo, riguarda l'IRI. Vale ricordare che chi prende la parola è ex funzionario dell'Istituto: «Nel 1933 lo Stato assunse dalle banche il controllo di importanti gruppi industriali, cedendolo all'Istituto per la Ricostruzione Industriale (IRI). Lo Stato acquisì così la maggioranza delle azioni di importanti gruppi, che mantennero la forma di società per azioni con molti piccoli azionisti diffusi tra il pubblico. La gestione fu lasciata praticamente nelle mani dei precedenti manager, i quali avevano acquisito la loro esperienza sotto la gestione privata e che per anni si erano occupati di quelle iniziative. Per questo motivo, all'inizio la gestione sotto il controllo pubblico diede risultati favorevoli e diede l'impressione che lo Stato potesse essere un industriale capace quanto i privati, laddove lo Stato godeva del vantaggio di uomini formati in un sistema economico basato sulla libera impresa e di una gestione improntata alla libera impresa»¹⁰. Cuccia opera qui una distinzione, che fa perno sulla mentalità e la qualità degli uomini¹¹, tra l'IRI degli anni Trenta e l'IRI postbellico. Ed è molto significativa l'affermazione secondo cui ciò che conta non è tanto la proprietà, pubblica o privata, quanto i criteri di gestione. Ciò che conta è l'autonomia, l'economicità, la razionalità della gestione. È un *leit motiv*.

«Dopo di allora – prosegue Cuccia – i cambiamenti nel management e la crescente interferenza politica hanno dato spazio notevole a uomini che non sono tanto degli industriali competenti, guidati da considerazioni economiche, quanto funzionari dello Stato con ambizioni e preoccupazioni di tipo politico. Ciò è avvenuto in una fase che è particolarmente difficile per la vita economica del paese e quando oggi si sente parlare della crisi dell'IRI, ci si può forse chiedere quanta parte di questa crisi sia dovuta all'assenza di una buona pianificazione (*good planning*) oppure a ciò che si potrebbe chiamare involuzione manageriale (*managerial involution*)»¹².

⁹ ASMVM, MBCA, SGEN, STDN, 29/2, 1, 1, [Daily Record] Strictly Confidential, p. 35.

¹⁰ Ivi, p. 37.

¹¹ Molti anni dopo, riflettendo sull'esperienza di Menichella, scriverà Cuccia: «non è mitico il fatto di un IRI che, negli anni della sua costituzione e del suo sviluppo, rimase immune da interferenze e *mainmises* da parte della fazione dominante. È semplicistico congetturare che il rispetto del Capo del Governo nei riguardi delle persone al vertice dell'IRI – rispetto che fu una caratteristica costante nei rapporti di Mussolini con Beneduce e Menichella – fosse la condizione necessaria e sufficiente per proteggere l'istituto da tentativi di intrusione delle gerarchie politiche. Il problema è diverso: è che quelle persone non erano né disponibili, né utilizzabili se non avessero potuto operare al di fuori di qualsiasi interferenza da parte di interessi faziosi od estranei alla cosa pubblica. È appena il caso di ricordare che Beneduce volle che l'incarico da lui tenuto di presidente dell'IRI non fosse remunerato». E. Cuccia, *Un esempio inimitabile*, in AA.VV., *Donato Menichella. Testimonianze e studi raccolti dalla Banca d'Italia*, Laterza, Roma-Bari, 1986, p. 289.

¹² *Ibidem*. Il riferimento rovesciato è al classico di James Burnham, *The Managerial Revolution*, apparso pochi anni prima per i tipi di John Day (New York, 1941), in cui l'autore ragionava sulla centralità assunta dai manager nella gestione dei grandi complessi industriali e sul futuro di un capitalismo che non era più, di fatto, nelle mani dei capitalisti.

È opportuno qui sottolineare un punto: lo sguardo di Cuccia sull'intervento pubblico è critico già alla fine degli anni Quaranta – anche in una fase in cui sull'economia pubblica vigilano personalità come Luigi Einaudi ministro del Bilancio –, vale a dire ben prima della più decisa fase di interferenza politica che, dopo la morte di Alcide De Gasperi (1954) e di Ezio Vanoni (1956) e la nascita del ministero delle partecipazioni statali (1956), si afferma a partire dalla seconda metà degli anni Cinquanta¹³. La sua posizione riflette convinzioni radicate, espresse dal gruppo dirigente dell'IRI degli anni Trenta. L'intervento pubblico è per loro necessario per puntellare una economia privata altrimenti debole, ma deve essere gestito, dalle persone chiamate a realizzarlo, con estrema prudenza e perfino con diffidenza. Quella di Cuccia è una posizione che non è in contraddizione con il suo impegno precedente nell'IRI e quello attuale a Mediobanca.

In una successiva sessione dei lavori della conferenza di Eastbourne, intitolata significativamente *World Integration*, vi è traccia di un breve intervento di Cuccia, nell'ambito della discussione generale, in cui torna a riflettere su questioni internazionali. Si tratta di uno scambio di idee sulla natura e sul ruolo del Fondo monetario internazionale e Cuccia interviene per sottolineare la natura *politica* dell'accordo di Bretton Woods, di cui si coglie la assoluta centralità. Si legge nel verbale dell'incontro: «Il Signor Cuccia ritiene che vi sia troppa enfasi sugli aspetti tecnici di Bretton Woods. Quando le sue istituzioni furono discusse nel 1944 la Russia vi aveva preso parte. La Russia si era poi ritirata e in questo senso Bretton Woods aveva fallito e gli aspetti politici del problema erano tornati di nuova alla ribalta. Per esempio: il rifiuto da parte della Svizzera di aderire era dovuto a considerazioni economiche o non era piuttosto una questione di tutela della neutralità?¹⁴». È un passo, tra gli altri, esemplificativo della sua capacità di guardare al di là degli aspetti strettamente tecnici. Sono solo alcuni squarci ma danno un'idea della natura della conferenza e della partecipazione di Cuccia, che dopo alcuni giorni è costretto a rientrare in Italia per l'aggravarsi delle condizioni di salute del padre Beniamino. Dall'Italia scrive nuovamente a Crick: è disponibile a organizzare una conferenza nel suo paese¹⁵, oltre che continuare a «discutere questioni di particolare interesse per la rinascita di una unità economica europea»¹⁶.

¹³ Senza appello è la posizione critica di Cesare Merzagora (1898-1991). Si veda N. De Ianni, «*Quel terribile malanno*». *Cesare Merzagora e l'IRI*, «Storia economica», XV, 1, 2012, pp. 19-38. Su Merzagora, di cui parleremo più avanti a proposito dell'EFI, si veda anche N. De Ianni, P. Varvaro (a cura di), *Cesare Merzagora. Il presidente scomodo*, Prismi, Roma, 2004.

¹⁴ ASMVM, MBCA, SGEN, STDN, 29/2, 1, 1, [Daily Record] Strictly Confidential, p. 48.

¹⁵ Dopo Eastbourne, la conferenza si svolgerà negli Stati Uniti nel 1950, nel Benelux nel 1953, in Canada nel 1956 e in Italia nel 1959, a cura della Banca commerciale, in Svizzera nel 1962, in Australia nel 1965, in Scandinavia nel 1967. Da allora la cadenza è annuale.

¹⁶ ASMVM, MBCA, SGEN, STDN, 29, 1, Lettera di Cuccia a Crick, 13 giugno 1947, p. 3.

Passano alcuni mesi. Il 20 novembre del 1947 Cuccia scrive a Crick una lunga lettera che è una confessione sulla professione del banchiere in quel preciso frangente storico: «Guardando alla situazione da qui, la prima cosa che mi colpisce è che il nostro lavoro (come banchieri) sta diventando ogni giorno più noioso in un mondo pieno di eventi eccitanti. Ho trovato solo una possibile spiegazione a questa antinomia: l'incertezza politica in campo internazionale, che getta la sua ombra su tutte le iniziative, molto più che durante la guerra. È difficile dire quanta parte di quest'ombra sia un gioco della luce o sia effettivamente commisurato alla gravità della situazione. Ad ogni modo, una cosa è certa: i banchieri hanno perso il senso professionale del rischio nel campo internazionale. Non so se questa deplorabile situazione sia il risultato di un'epoca che pullula di grandi politici che dominano la scena con i loro problemi e le loro ambizioni e di banchieri molto deboli che giocano solo ruoli secondari; oppure se stiamo entrando in un periodo nel quale solo lo Stato ha la possibilità di svolgere compiti internazionali che erano una volta affare dei banchieri, sulla base dell'idea che il rischio "professionale" sia molto inferiore a quello "politico" e che quest'ultimo sia di tale grandezza che soltanto l'intera comunità dei contribuenti possa farsi carico di coprirlo»¹⁷. Sono considerazioni legate anche al controllo politico sulle banche e alla nazionalizzazione dei sistemi bancari degli anni Trenta e Quaranta.

Cuccia inizia qui a battere un tasto che caratterizza in modo costante la sua riflessione: il rischio dell'interferenza politica, dell'affievolimento delle forze vitali dell'economia privata. Il riferimento è, in quella fase, ai prestiti della Export Import Bank degli Stati Uniti, ma lo stesso schema si applicherà al funzionamento degli aiuti del piano Marshall e così via. È una preoccupazione dietro la quale non si nasconde solo la cura dei propri interessi, ma si intravede in modo distinto la difesa di alcuni ideali e di un modello di organizzazione della società coerente con quegli ideali.

La lettera prosegue richiamando i banchieri alle loro responsabilità: «Su questa strada siamo giunti solo ai prestiti Eximbank con la garanzia dello Stato del debitore [...] Se il mondo è davvero interessato alla ripresa dell'impresa privata in Europa, non sarebbe più logico ristabilire i rapporti tra i banchieri che si assumono tutti i loro rischi "professionali"? [...] A mio giudizio, gli economisti e i banchieri dovrebbero incontrarsi e vedere se non si possa fare qualcosa per ciò che sembra l'unica possibilità di ristabilire una reputazione molto debole: che i banchieri facciano il loro mestiere, che chiedano di farlo, che mostrino di saperlo fare»¹⁸.

Vi sono altre lettere a Crick di questo tenore: «In anni recenti lo Stato ha assunto, in molti paesi e in un numero crescente di occasioni, le funzioni di

¹⁷ ASMVM, MBCA, SGEN, STDN, 30, 1, Lettera di Cuccia a Crick, 20 novembre 1947, pp. 27-28.

¹⁸ *Ibidem*.

banchiere»¹⁹. Il risultato è un «pasticcio» (in italiano nella lettera). La questione centrale è «la posizione dei banchieri che investono il denaro dei depositanti rispetto a quella dei sedicenti banchieri che usano i soldi dei contribuenti»²⁰. Ma il problema non è più solo nazionale: «siamo testimoni dell'ingresso sulla scena di un sistema bancario internazionale di tipo "politico"»²¹, il che pone problemi vecchi e problemi nuovi. Non si tratta solo di favorire la ripresa dell'economia europea, ma di stabilire «che tipo di economia emergerà dall'esperimento americano in Europa»²². Il problema non è la proprietà delle banche («in Italia questo problema è oggi privo di alcun significato pratico») ma la gestione politica. Non sono solo questioni tecniche: «non dobbiamo forse considerare questi problemi bancari come il sintomo di trasformazioni molto profonde nel sistema economico dei paesi occidentali e, in particolare, di un ulteriore decadimento nell'economia della libera impresa? Questo a me sembra il problema capitale»²³. Come fare a tenere viva la fiamma delle transazioni private internazionali, «in un mondo che è molto sospettoso dei banchieri e dei capitalisti?»²⁴. Si tratta di idee centrali nelle lettere e dunque nella mente di Cuccia di quegli anni.

Eppure, non si può fare a meno di sottolineare che la posizione di Cuccia, così fortemente critica nei confronti dell'intervento pubblico, si scontrava con la realtà di un paese, l'Italia, storicamente caratterizzato dalla debolezza dell'iniziativa privata. Il che rendeva improbabile che, dopo la guerra, le banche riprendessero in tutta autonomia a esercitare un ruolo, senza una almeno iniziale intermediazione da parte degli Stati²⁵.

¹⁹ MBCA, SGEN, STDN, 30, 1, Lettera di Cuccia a Crick, 12 gennaio 1948, pp. 21-25.

²⁰ Ivi, p. 22.

²¹ *Ibidem*.

²² Ivi, p. 23.

²³ *Ibidem*.

²⁴ Ivi, p. 24.

²⁵ Insiste sul carattere privatistico di Mediobanca e sui rischi di un sistema bancario "politizzato" una lettera di Cuccia a Menichella di poco successiva. ASBI, BDI, 23 VIG, Pratt. 9218, f. 3, pp. 302-306, Lettera di Cuccia a Menichella, 26 gennaio 1948. Su un piano di riflessione più astratto sta, alla fine del 1947, uno scambio di lettere di Cuccia con Massimo Olivetti (1902-1949), che gli aveva inviato un progetto "di ordinamento statale che almeno valorizzasse in ognuno le qualità personali e non le ostacolasse come in parte ogni struttura sociale attualmente sperimentata non può che fare". Cuccia fu molto critico: «L'URSS, in fondo, sta tentando un esperimento del genere con i suoi "piani": ed è stata costretta ad imporre il "lavoro obbligatorio" a milioni di uomini. Questa espressione "lavoro obbligatorio" ha assunto oggi un significato odioso per la coscienza civile proprio per effetto dell'atrocità delle sue applicazioni prima in Germania, ed ora in Russia; e non posso nasconderle che sento una invincibile riluttanza verso qualsiasi formula che renda fisicamente schiavo il lavoro umano, per quanto generosi siano gli scopi che si vogliono raggiungere con questo pericoloso strumento». Si veda M. Olivetti, *Per vivere meglio. Proposta per un sistema economico-sociale*, Bollati Boringhieri, Torino, 1994, pp. 139-142.

1.5 IL COMITATO BANCARIO EUROPEO, 1947-1948

Come ricordato, il 5 giugno 1947 il segretario di Stato americano George C. Marshall annuncia lo European Recovery Program (ERP), il piano Marshall. Approvato dal Congresso americano il 3 aprile 1948 con il Foreign Assistance Act, sarà operativo per quattro anni fino alla fine del 1951. Per la sua gestione viene costituito un ente, l'Economic Cooperation Administration (ECA), affidato a Paul G. Hoffman. Attorno al piano ruota una parte importante della ricostruzione, non solo sul piano nazionale, ma anche su quello europeo, tenuto conto che, per favorire il coordinamento tra i paesi beneficiari, nell'aprile del 1948 nasce l'Organizzazione europea per la cooperazione economica (OECE), primo passo dell'integrazione economica europea¹. In questo contesto, la seconda parte del 1948 vede Mattioli e Cuccia coinvolti in un progetto che ha l'obiettivo di mettere la finanza privata in condizione di partecipare alla messa in opera del piano. Si tratta di riflessioni in parte avviate a Eastbourne e in parte nuove.

Una iniziativa nuova è la costituzione a Bruxelles, il 13 luglio del 1948, del "Comité Bancaire Européen pour la mise en oeuvre de l'ERP". Si tratta di un Comitato istituito su iniziativa di Banque de Paris et des Pays-Bas (Paribas) a cui partecipano Credit Suisse, Nederlandsche Handel-Maatschappij, Société Generale de Belgique. Vi siedono banchieri di prim'ordine: il barone Willy De Munck (1879-1959), vice governatore di Société Generale, che presiede i lavori del Comitato; il barone Henri Collot d'Escury (1888-1966), amministratore delegato di Nederlandsche Handel-Maatschappij; Jean Reyre (1899-1989), direttore generale di Paribas e promotore dell'iniziativa; Eberhard E. Reinhardt (1908-1977), direttore generale di Credit Suisse. Mattioli, invitato a farne parte, designa Cuccia, tenuto conto che l'iniziativa si rivolge soprattutto alle banche d'affari. I paesi coinvolti sono pertanto cinque: Belgio, Francia, Italia, Paesi Bassi, Svizzera. È un contesto diverso da quello di Eastbourne per il livello delle personalità coinvolte, ma alcune delle banche partecipanti sono le stesse. Tanto che Cuccia si incarica di fare da raccordo tra le intenzioni e le istanze che provengono da Bruxelles e quelle scaturite da Eastbourne.

La prima riunione del 13 luglio è l'occasione per confrontare le prospettive di applicazione del piano Marshall nei vari paesi². Quanto al Belgio, il barone Munck sottolinea che, per quanto «il vivo desiderio del popolo americano sia che il piano possa essere eseguito dall'iniziativa privata [...] l'amministrazione

¹ Sul piano esiste un'ampia letteratura. Una recente ricostruzione in B. Steil, *Il Piano Marshall. Alle origini della guerra fredda*, Donzelli, Roma, 2018. Sull'Italia, si vedano, M. Campus, *L'Italia, gli Stati Uniti e il piano Marshall 1947-1951*, Laterza, Roma-Bari, 2008; F. Fauri, *Il Piano Marshall e l'Italia*, il Mulino, Bologna, 2010.

² Si veda B. Steil, *op. cit.*

che è stata messa in piedi è nelle mani di uomini le cui idee dirigiste sono molto spinte»³. Così in Francia, dove secondo Reyre si confrontano un'anima dirigista e una liberale. Così pure il barone Collot d'Escury per i Paesi Bassi. Diverso è il caso della Svizzera: il paese, ricorda Reinhardt, è solo un osservatore tra i sedici beneficiari del piano, anche se presta il suo concorso alla realizzazione del piano: «un intervento di questo tipo può essere utile per evitare l'accentuazione del dirigismo di Stato negli altri paesi»⁴. È il turno di Cuccia, che ribadisce in questa occasione le sue preoccupazioni: «Dal 1945 i dollari degli americani hanno sempre contribuito a finanziare il dirigismo e le imprese dello Stato [...] Lo Stato ha potuto esercitare un forte controllo sull'economia privata»⁵. Cuccia torna sulla dominanza dei fattori politici. Non è possibile fare raffronti con il periodo precedente la guerra perché oggi «le correnti commerciali si sviluppano seguendo i fattori politici e non economici»⁶.

La riunione è poco fruttuosa. Vi sono, da una parte, scenari nuovi: «Il Belgio e l'Olanda – scrive Cuccia – si trovano oggi di fronte agli enormi problemi posti ai loro traffici dalla peculiare situazione tedesca; il Piano Marshall con la gratuità delle sue forniture spinge i paesi europei a rifornirsi di preferenza in America; la stessa misura degli aiuti del Piano Marshall e la loro durata [è] in funzione di avvenimenti politici americani ed internazionali spesso imprevedibili»⁷. Vi sono, dall'altra, antiche diffidenze, specie tra Paribas e Société Generale, che evitano di discutere di affari concreti nel timore che possano essere accaparrati dall'altra parte. Vi sono però anche elementi di rassicurazione: «Reyre sarebbe in stretto contatto con l'ex ministro Monnet, il quale ritiene opportuno che gruppi privati internazionali [possano] dare la loro collaborazione ai progetti ufficiali in studio per la messa in opera del piano Marshall»; lo stesso Reyre, annota Cuccia nella sua relazione, «accompagnerebbe Monnet in America nel prossimo settembre per la conclusione di un prestito chiesto dalla Francia alla Banca internazionale»⁸. È il primo riferimento tra le carte di Mediobanca a Monnet e di lui parleremo a più riprese più avanti.

Insomma, un ruolo per le banche d'affari non manca. Iniziano a delinear-si figure (Monnet) e istituzioni-chiave (la Banca mondiale). Ecco perché Cuccia riprende subito i suoi contatti con Dirk C. Renooy, capo dell'Ufficio studi di Ne-

³ ASMVM, MBCA, SGEN, STDN, 27, 6, 6, Comité Bancaire European d'Etudes pour la mise en oeuvre de l'ERP, Rapport de la réunion tenue le mardi 13 juillet 1948, pp. 4-5.

⁴ Ivi, p. 6.

⁵ *Ibidem*.

⁶ Ivi, p. 9.

⁷ ASMVM, MBCA, SGEN, STDN, 27, 7, 1, Relazione viaggio dott. Cuccia a Bruxelles, Londra e Parigi, s.d. (ma luglio 1948), p. 3.

⁸ Ivi, p. 4.

derlandsche Handel, conosciuto a Eastbourne, e con Wilfrid Crick di Midland, il quale si incarica di informare Benjamin H. Beckhart di Chase National Bank, anch'egli presente alla conferenza sulla Manica, nel caso in cui l'iniziativa avesse uno sviluppo interessante. Si decide di consultare anche un rappresentante tedesco e uno austriaco.

La questione generale ruota attorno al Foreign Assistance Act (1948), in cui si parla esplicitamente di sostegno da parte dell'ECA a "progetti" che rientrano nei propositi e negli schemi della Legge stessa. Che cosa si deve intendere per "progetto"? «Un organismo bancario internazionale – scrive Cuccia – può essere un "progetto" altrettanto valido ad ottenere l'appoggio dell'ECA di un programma di produzione industriale. Su oltre 2 miliardi di dollari di "grants" concessi dall'America ai cinque paesi interessati, un'assegnazione di venti milioni di dollari non rappresenta un problema insormontabile, specialmente se l'ECA è disposta a far risultare, nei confronti dei Governi interessati, che una quota dei "grants" è concessa allo scopo di favorire la formazione del nuovo organismo»⁹.

Nel dettaglio, i problemi tecnici non sono pochi, per la distinzione tra "credits" (crediti) e "grants" (donazioni) in cui si articola il piano Marshall e per la natura, pubblica o privata, dei beneficiari (Paribas è stata da poco nazionalizzata). Il governo francese, per esempio, è contrario a concedere assegnazioni di dollari a valere sui ricavi dei "grants" a beneficio di organismi privati, mentre sembra disponibile a fornire crediti in dollari. Né mancano le critiche da parte americana: in un incontro con William Averell Harriman (1891-1986), rappresentante dell'ECA in Europa, Reyre registra un qualche irrigidimento per la riluttanza dei paesi europei ad aumentare le forniture dei prodotti che l'America desidera in contropartita del Piano Marshall e per la resistenza dimostrata dai paesi beneficiari ad accettare i "crediti", limitandosi all'utilizzo delle sole "donazioni"¹⁰.

Alla fine di novembre del 1948 si tiene a Bruxelles una seconda riunione del Comitato bancario europeo. Cuccia ribatte sul tasto consueto. Afferma: «Il piano Marshall non deve servire ad assecondare i governi nella loro volontà di accrescere l'intervento dello Stato in materia economica. L'utilizzo dei dollari Marshall per far rinascere le operazioni finanziarie internazionali risponde in pieno all'obiettivo dell'aiuto americano»¹¹.

Dello stesso tenore è un appunto coevo di Cuccia che fa il punto della situazione: «l'esperienza fatta sinora nell'applicazione dell'ERP induce a conclu-

⁹ Ivi, p. 8.

¹⁰ Ivi, pp. 6-7.

¹¹ ASMVM, MBCA, SGEN, STDN, 27, 6, 1, Comité Bancaire European, Compte-rendu de la réunion tenue le lundi 29 novembre 1948, p. 3.

sioni piuttosto pessimistiche non soltanto per il carattere puramente statale dei finanziamenti internazionali che ne sono seguiti, ma soprattutto per il notevole rafforzamento della posizione degli enti pubblici in questo campo»¹². Il riferimento è alla posizione dell'IMI nel contesto italiano¹³.

Può essere utile tenere conto di un promemoria scritto da Cuccia nel settembre 1948 per i consiglieri Brughera, Mattioli, Rossi, Stringher sulla partecipazione di Mediobanca alle operazioni ERP. Il promemoria prende le mosse dalla decisione, assunta nel giugno 1948 dal CIR-ERP, di affidare all'IMI la gestione delle operazioni legate ai prestiti ERP. Cuccia scrive che la legge ECA parla di aiuti ai paesi partecipanti e per "paese partecipante" deve intendersi una persona o organizzazione, governativa o di altra natura, designata dal governo: «Perciò non sembra che si debba trovare nella Legge americana un ostacolo a che l'EXIMBANK conceda prestiti, per conto dell'ECA, ad organismi privati italiani, senza garanzia statale; occorrerebbe tuttavia, la designazione del Governo italiano perché l'Ente privato possa operare ufficialmente nell'ambito del Piano Marshall¹⁴».

Cuccia traccia anche le linee dell'intervento di Mediobanca: esso sarebbe limitato ai finanziamenti a favore di imprese che avessero la possibilità di ottenere una fidejussione di primarie banche italiane, senza controgaranzia governativa. A tutte le primarie banche italiane sarebbe offerta la possibilità di partecipare alle operazioni a favore del settore privato, nel senso che Mediobanca, che pure assumerebbe il compito di coordinatore, interverrebbe quale garante dei prestiti sempre assieme a un'altra banca italiana. La garanzia verrebbe offerta per l'ammontare totale del rischio. Sul retro di un foglio del promemoria, c'è una lunga nota di Mattioli, scritta a matita: «Caro Enrico, così non combiniamo niente [...]. Combineremo solo quando offriremo un singolo affare concreto»¹⁵.

Tornando al Comitato, ancora nel novembre del 1948 non sembra impossibile a Cuccia trovare una formula che consenta di utilizzare gli aiuti ERP per favorire la ripresa dei rapporti finanziari internazionali a carattere privatistico. Ma secondo Cuccia l'iniziativa non avrebbe senso se i gruppi partecipanti non fossero convinti della possibilità di «affari concreti e intese comuni che vadano oltre la durata del piano Marshall¹⁶».

¹² ASMVM, MBCA, SGEN, STDN, 27, 1, 5, Comité Bancaire Europeen, Bozza di progetto italiano novembre 1948, p. 12.

¹³ Sul ruolo dell'IMI nella gestione dei prestiti ERP, G. Lombardo, *L'Istituto Mobiliare Italiano. Centralità per la ricostruzione: 1945-1954*, il Mulino, Bologna, 2000. Cfr. anche G. Lombardo, V. Zamagni, *L'Istituto Mobiliare Italiano 1933-1998*, il Mulino, Bologna, 2009.

¹⁴ ASMVM, MBCA, SGEN, STDN, 22, 1, Nota Mediobanca su crediti ERP, 4 settembre 1948 per sigg. Consiglieri, p. 10.

¹⁵ Ivi, p. 15.

¹⁶ Ivi, p. 13.

Si tratta, in altre parole, di studiare se vi sia ancora la «possibilità di giungere ad un'affermazione della *free enterprise* nel campo finanziario internazionale, sia pure entro i limiti modesti appena sufficienti ad una semplice manifestazione di esistenza»¹⁷. Ma si tratta di farlo guardando anche al “dopo”. L'iniziativa deve preludere a nuovi apporti di capitale privato in Europa, nella consapevolezza che il piano Marshall non durerà indefinitamente e che i fabbisogni di capitale non si esauriranno con la fine del piano. È dunque un obiettivo di interesse generale: «quale governo dei paesi beneficiari – si chiede allora Cuccia – potrebbe opporsi ad una iniziativa che preluda ad una ripresa di normali rapporti finanziari?»¹⁸.

L'iniziativa, benché definita nei suoi termini di massima (capitale di 10 milioni di dollari sottoscritto in parti uguali dalle cinque banche e sede a Zurigo) tarda a materializzarsi. Tanto che in una lettera a Renooy del febbraio del 1949 Cuccia mette in guardia dalle sterili discussioni che non mettono capo a progetti concreti. E nondimeno rinnova l'impegno: «Sono sempre pronto a dare il più caldo sostegno a tutte le iniziative che possano contribuire al revival dell'impresa privata nella finanza internazionale. Ma sappiamo entrambi che questo scopo può essere considerato un'illusione, perché alcuni ambienti sono convinti che questo campo sia già diventato una riserva dello Stato e altri pensano che l'impresa privata non abbia interesse a riguadagnare una posizione internazionale che può mettere in pericolo il punto di “equilibrio” raggiunto sul piano interno»¹⁹.

¹⁷ ASMVM, MBCA, SGEN, STDN, 27, 1, 5, Comité Bancaire Europeen, Bozza di progetto italiano novembre 1948, p. 15.

¹⁸ Ivi, p. 17.

Tra le carte di Mattioli vi è una bozza di lettera al ministro degli Esteri Carlo Sforza in cui si legge tra l'altro: «Subito dopo l'emanazione, in data 3 aprile 1948, dell'Economic Cooperation Act [...] proposti ad un gruppo finanziario francese – legato alla Banca commerciale da circa quarant'anni di affari comuni [Paribas] – di esaminare la possibilità e la convenienza di costituire un organismo con il compito di agevolare appunto – dopo la lunga parentesi di oltre quindici anni – la ripresa dei rapporti finanziari privati tra gli Stati Uniti e l'Europa [...] Sensibile e delicato, come è risaputo, è l'attuale rapporto, nelle singole economie europee, della iniziativa privata con l'azione economica dei pubblici poteri. È questo uno dei punti di maggiore preoccupazione e di più approfondita riflessione da parte dei promotori. Ma occorre pur dare qualche prova di volere e di saper fare, affinché mano pubblica e mano privata, invece di interferire, contrastandosi, agiscano di conserva, aiutandosi vicendevolmente [...] È superfluo sottolineare l'importanza della nuova iniziativa per facilitare l'orientamento del capitale privato americano verso non pavidì investimenti in Europa. Finora – chi non lo sa? – il capitale privato americano è stato incerto o addirittura riluttante, anche perché ad esso è mancata ogni efficace sollecitazione d'origine privata a causa della prevalente ingerenza dei prestiti intergovernativi anche alla produzione e al commercio [...] Infine, la partecipazione dell'Italia in questo organismo – a considerare solo l'aspetto economico della questione – costituisce un innegabile riconoscimento della nostra vitalità». ASI, BCI, CM, cart. 204, f. 8, Lettera di Mattioli a Sforza, Milano, 1 dicembre 1948.

¹⁹ ASMVM, MBCA, SGEN, STDN, 30, 2, Lettera di Cuccia a Renooy, 24 febbraio 1949, p. 2.

Cuccia torna qui su un punto di grande importanza: devono essere i privati o lo Stato a riattivare la cooperazione economica internazionale? La sua risposta è netta: il compito spetta ai privati. Eppure è lecito chiedersi: ne avrebbero i privati la forza, in un paese in cui la loro iniziativa è storicamente debole? Non vi è forse da parte di Cuccia eccessiva fiducia nei confronti delle forze vitali del capitalismo italiano? Ma forse è l'esatto opposto: Mediobanca non nasce dalla fiducia, quanto dalla sfiducia (tipica degli ambienti dell'IRI negli anni Trenta) in quelle forze: nasce per puntellarle, per offrire loro una prospettiva di vita duratura.

Il Comitato è morto. Nel marzo del 1949, Mattioli trasmette una nota sul Comitato, scritta da Cuccia, a Olivier Moreau-Neret, direttore generale del Credit Lyonnais (istituto che non aveva fatto parte del Comitato). La nota guarda all'iniziativa *al passato*, ma ne rimarca l'importanza: «Il nuovo organismo – si legge – avrebbe costituito nel campo dell'economia privata il primo esempio di una collaborazione europea [...] per una ripresa non effimera delle relazioni finanziarie internazionali [...]. La nuova iniziativa avrebbe avuto una importanza fondamentale agli occhi dei capitali privati americani al fine di favorire i loro investimenti in Europa. Finora i capitali privati americani sono stati molto esitanti verso i programmi di investimento in Europa, senza dubbio perché tutte le sollecitazioni di origine privata sono fallite, mentre i prestiti di natura pubblica hanno avuto una prevalenza assoluta»²⁰. Occorre tentare altre strade²¹.

²⁰ ASI, BCI, CM, cart. 207, f. 15, Lettera di Mattioli a Moreau Neret, primo marzo 1949, Allegato, pp. 1-2. La stessa nota si trova anche in ASMVM, MBCA, SGEN, STDN, 27, 1, 1, Nota per Credit Lyonnais (a mezzo Mattioli).

Tra le carte di Mattioli vi è una lettera a Moreau-Neret, che vale citare per anticipare un tema che tratteremo più avanti, cioè l'appartenenza di molti dei banchieri coinvolti nella ricostruzione postbellica ad una sorta di "comunità epistemica". In occasione della successiva nomina di Moreau-Neret alla presidenza del Credit Lyonnais, Mattioli gli scrive: «que le Credit Lyonnais, dont le nom évoque à l'étranger l'idée même de la banque d'affaire, ait fait appel, pour lui confier la présidence, à un homme de lettres comme vous, voilà ce que j'aime de la civilisation française. Elle est toujours capable d'une culture véritable, vécue, active. L'avoir parmi nos collègues un homme de votre culture et finesse c'est bien un "dulce decus" pour nous tous». ASI, BCI, CM, cart. 27, f. 15, Lettera di Mattioli a Moreau-Neret, Milan, 12 Settembre 1955. "Dulce decus", dolce decoro, è una citazione da Orazio, Ode prima: "O Mecenate, discendente da regali antenati, o mia protezione e mio dolce decoro".

²¹ Ancora il 30 aprile del 1949 Carlo Bombieri, capo del servizio estero della Comit, scrive a Mattioli di una riunione a Zurigo tra banchieri sull'utilizzo dei fondi ECA: «Ho chiesto a Reinhardt se aveva nulla in contrario a che, se era libero, venisse anche Cuccia. Mi ha risposto che ne sarebbe stato molto lieto. Ho messo al corrente Enrico [...] non molto desideroso, dopo quello che è avvenuto, di rivedere Reinhardt, se non è sicuro che ne valga assolutamente la pena». ASI, BCI, CM, cart. 37, f. 7, Lettera di Bombieri a Mattioli, 30 aprile 1949. Carlo Bombieri era entrato nella Comit nel 1939, dopo esperienze in Algeria, Egitto e Marocco, oltre che in Svizzera presso la Banca della Svizzera Italiana. Un suo *curriculum vitae* si trova nella sua corrispondenza con Emilio Mayer, ASI, BCI, BOMB, cart. 70, f. 5.

1.6 ALLA RICERCA DI SOCI ESTERI, 1947-1951

I primi anni di Mediobanca sono dominati, sul piano internazionale, dalla polemica sul limitato ruolo dei privati e dal tentativo di inserimento nei meccanismi dei prestiti americani. Il rischio politico domina la scena: la guerra fredda, l'inizio della decolonizzazione, la guerra di Corea. Gli investimenti privati internazionali languono. Perfino alcune emissioni di titoli pubblici hanno vita difficile sui mercati. I capitali privati attendono. I programmi internazionali di Mediobanca, di conseguenza, attendono¹.

La corrispondenza di Cuccia con Burnett Walker, partner della banca d'affari Smith Barney & Co. – di cui abbiamo già registrato l'interesse per Mediobanca –, contiene numerosi spunti che illustrano bene questa fase di passaggio tra la fine degli anni Quaranta e l'inizio degli anni Cinquanta. Se, da una parte, vi è una ripresa dell'accesa polemica sull'affievolimento delle forze private e i rischi dell'economia libera in un contesto dominato dalle garanzie statali e dagli istituti pubblici, dall'altra, vi è il tentativo costante da parte di Cuccia di favorire la ripresa degli investimenti esteri in Italia. L'interlocutore di turno, Burnett Walker, è una figura di primo piano della finanza americana e internazionale. Alla fine degli anni Venti è stato un pioniere delle emissioni delle grandi compagnie elettriche giapponesi sul mercato finanziario americano e a lui si dovrà nel secondo dopoguerra la prima offerta di azioni (1961) di una società giapponese, la Sony, negli Stati Uniti². Tra il 1947 e il 1950 Cuccia, che sta allargando la sua rete di contatti, scambia con lui delle lettere e un breve promemoria.

Il primo scambio fa seguito a una visita a Milano, nell'estate-autunno del 1947, da parte di Walker. Il banchiere americano si mostra critico sulle modalità della ricostruzione: «Non sono sicuro – scrive a Cuccia – che noi [gli Stati Uniti] stiamo utilizzando nelle nostre attività in Europa le forze dell'impresa privata nella misura in cui potrebbero essere utilizzate al fine di avviare il lavoro di ricostruzione [...] Lei ricorderà di avermi chiesto se eravamo veramente favorevoli ad un sistema di impresa privata»³.

¹ Affiora un sentimento di impazienza. Si legga questo telegramma: «Raffaele San Francisco dove telefonatogli Suo telegramma cui risponde: "Evidentemente bisognerebbe tagliare et sarebbe opportuno avvicinare Lazard aut Brown ma con progetto concreto [...] essendovi qui invasione progetti generici stop"». ASMVM, MBCA, SGEN, FZES, NMRL, 9, 3, Telegramma di Di Veroli a Cuccia, July 23, 1948, p. 31. Cuccia era a Parigi e aveva contattato Di Veroli a New York per fare arrivare notizie a Mattioli a San Francisco. Copia in ASI, BCI, NY-DV, cart. 2, f. 1, sf. Cuccia.

² Su Burnett Walker si veda «New York Times», February 25, 1973, p. 55.

³ ASMVM, MBCA, SGEN, NMES, 7, 4, Lettera di Burnett Walker a Cuccia, October 2, 1947, p. 109. La lettera contiene un riferimento a Eugene Robert Black (1898-1992), di cui Burnett Walker auspica un incontro con Cuccia. Su Eugene Black sia consentito rinviare a G. Farese, P. Savona, *Il banchiere del mondo. Eugene Robert Black e l'ascesa della cultura dello sviluppo in Italia*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2014.

La risposta di Cuccia non si fa attendere. La questione dell'ora è il prestito Eximbank di 100 milioni di dollari e il suo affidamento all'IMI assistito dalla garanzia dello Stato: «Attraverso questa garanzia – risponde Cuccia – entriamo in un campo nel quale l'impresa privata ha solo una funzione: giustificare un accordo tra due istituzioni governative [...] da parte americana vi è indubbiamente un gran desiderio di aiutare l'impresa privata, che è un fattore importante nel miglioramento della situazione generale in Italia; ma questo desiderio è molto platonico, perché l'impresa privata negli Stati Uniti non sembra disposta ad assumersi i rischi relativi alle iniziative nel nostro Paese, e sembra quanto mai pronta a consegnare il compito alle istituzioni pubbliche. Si arriva così alle transazioni del tipo Eximbank: è piuttosto sconcertante per una mente “privatistica” e non è molto soddisfacente dal punto di vista del contribuente»⁴. Della lettera va rilevata anche l'affermazione di una «riluttanza professionale» da parte di Cuccia a parlare di temi «che sembrano piuttosto accademici in questa fase»⁵. È un richiamo alla concretezza che è parte del suo *modus operandi*.

Il secondo scambio fa anch'esso seguito a una nuova visita in Italia di Walker nell'estate del 1950. Siamo nei giorni della guerra di Corea (1950-1953) e del “ciclo coreano”, con la decisa spinta che ne deriva per l'espansione dell'economia. Cuccia invia al banchiere americano un breve promemoria: «rileggendolo – scrive nella lettera di accompagnamento – ho iniziato a chiedermi se l'oggetto delle nostre conversazioni sia ancora di qualche interesse in un'atmosfera pesantemente impregnata dalla guerra di Corea. D'altra parte non dovremmo affidarci al “business as usual” come correttivo ad una situazione così ricca di incertezza?»⁶.

Il promemoria di Cuccia è uno scritto di tre pagine sugli investimenti privati americani, allora molto timidi. Il mercato europeo non offre una remunerazione attraente a fronte dei rischi. Pertanto, la strada indicata è lo stabilimento in Europa di sussidiarie di imprese americane, che possano far ricorso al mercato finanziario dei singoli paesi europei, oltre che a quello americano: «la cooperazione tra il mercato finanziario americano e quello europeo emergerà dagli sforzi degli industriali americani che cercano di trovare in Europa un nuovo campo per lo sviluppo delle loro iniziative, laddove l'approccio tradizionale al problema si preoccupava della ricerca negli Stati Uniti di nuovi capitali per gli affari europei»⁷.

⁴ ASMVM, MBCA, SGEN, NMES, 7, 4, Cuccia a Burnett Walker, October 14, 1947, pp. 106-107. A proposito di Black, Cuccia risponde di non essere riuscito a incontrarlo: «Dalla grande impressione che ha fatto ad alcuni dei miei amici, sono sicuro che sarebbe stato molto interessante conoscerlo» (ivi, p. 107).

⁵ Ivi, p. 107.

⁶ ASMVM, MBCA, SGEN, NMES, 7, 4, Lettera di Cuccia a Burnett Walker, Milan, July 11, 1950, p. 79.

⁷ ASMVM, MBCA, SGEN, NMES, 7, 4, Promemoria per Burnett Walker, luglio 1950, pp. 80-87 (pp. 80-83 promemoria; pp. 84-87 prima bozza del promemoria).

C'è uno spazio per le banche d'affari, la cui assenza ha lasciato «un vuoto» nel sistema di libero mercato. «Più che altrove il ruolo delle banche d'affari è mancato proprio nel campo delle iniziative internazionali»⁸. Si auspica un'iniziativa che colleghi le banche europee e quelle americane: «Questo potrebbe essere il primo passo per il ristabilimento di una comunità di intenti e di interessi nel campo finanziario internazionale»⁹.

Un primo test potrebbe venire dalla complessiva azione della Banca mondiale e dalla messa in opera del Quarto Punto di Truman (20 gennaio 1949) per lo sviluppo delle aree depresse. In questo contesto, le imprese americane e quelle europee «potrebbero lavorare insieme – per esempio – per lo sviluppo dei territori africani [...] In questo campo l'intervento, con un programma comune, di banche d'affari europee e di case finanziarie americane potrà rappresentare l'apripista per la realizzazione di grandi progetti [...] il sistema di impresa privata coopererà nella realizzazione di programmi di pubblico interesse, fornendo un modello per un nuovo sviluppo della relazione tra i piani pubblici e le iniziative private»¹⁰.

Ma prima di procedere oltre, è opportuno ricordare che l'attenzione per gli Stati Uniti non è certo un *unicum*. Negli stessi anni il presidente del Credito Alfredo Pizzoni (1894-1958) visita gli Stati Uniti tre volte, nel 1949, nel 1951, nel 1953¹¹. Il diario di viaggio del 1951 contiene molti riferimenti a incontri con banchieri americani, inclusi Steiner e Weill di Lazard¹².

In quel viaggio Pizzoni ribadiva anche che sull'Italia gli americani «non

⁸ Ivi, p. 81.

⁹ *Ibidem*. Sono le stesse preoccupazioni espresse in un colloquio di Cuccia con Carlo Ciulli Ruggieri, rappresentante di Chase in Italia: «è convinzione di Cuccia – si legge nel verbale dell'incontro – che gli investimenti internazionali sono il prodotto di una collaborazione industriale internazionale; il mercato americano può essere chiamato a finanziare in dollari una grande società americana che abbia un programma di espansione industriale in Italia; è questa la sola via, a suo giudizio, per i primi passi nei finanziamenti industriali [...] Cuccia fa presente che Mediobanca non ha programmi generici ma, per il mestiere che fa, non può che prendere in considerazione singoli affari concreti». ASMVM, MBCA, SGEN, FZES, DVOA, 192, 12, Colloquio Comm. Ciulli Ruggieri-Cuccia del 2 febbraio 1950, pp. 27-29.

¹⁰ Ivi, pp. 28-29.

¹¹ Pizzoni era stato presidente del Comitato di Liberazione Nazionale Alta Italia, prima di essere presidente del Credito Italiano dal 1945 al 1958. Su di lui, T. Piffer, *Il banchiere della Resistenza. Alfredo Pizzoni, il protagonista cancellato della guerra di liberazione*, Mondadori, Milano, 2005. Di Piffer la voce nel *Dizionario Biografico degli Italiani*, vol. 84, 2015, *ad vocem*.

¹² Non mancano i riferimenti agli italiani: «Castiglioni [il rappresentante del Credit a New York] mi ha detto tra l'altro di un contatto controproducente di Mattioli con Colt, presidente del Bankers Trust Co.: ancora, ma è proprio incorreggibile il nostro Raffaele [Mattioli], che ancora una volta è stato o mordace o saccente, e non vuole rendersi conto del fatto che gli uomini di banca sono chiacchieroni e pettegoli, e tutto viene riferito e si viene a sapere su larga scala. Anche Bresciani Turroni [presidente del Banco di Roma] non ha saputo fare, e dimostra sempre di essere solo un teorico puro». ASU, CI, DC, SAD, Consiglieri di Amministrazione Cessati, b. 41 (Pizzoni, Alfredo), f. Viaggi del Presidente dr. Pizzoni, Diario del mio Viaggio negli Stati Uniti d'America e nel Canada, 31 dicembre 1950-15 marzo 1951, p. 5 (11 gennaio 1951).

sanno molto o, meglio, hanno notizie generiche. Già per questo vedo chiaramente l'utilità della mia venuta qui, in un momento così importante e in cui gli italiani sono praticamente tagliati fuori dagli Stati Uniti»¹³. È un frammento che ci aiuta a capire quale fosse il contesto più generale¹⁴.

Torniamo a Mediobanca. L'intenso sviluppo della sua attività pone il problema dell'aumento di capitale¹⁵: «questa necessità di aumentare il capitale sociale all'inizio del quarto esercizio dà la misura del progresso compiuto dal nostro Istituto dopo appena tre anni di lavoro».¹⁶ Un primo aumento – da 1 a 3 miliardi – ha luogo nel 1950. Ma si rivela insufficiente.

Già nel settembre del 1951, infatti, si pone nuovamente il tema di un ulteriore aumento di capitale¹⁷. Si torna così a parlare della partecipazione di banche estere. Un appunto del febbraio del 1952, conservato tra le carte di Mattioli, fa luce sulla vicenda¹⁸. La mano è quella di Cuccia: è un giro di orizzonti scritto cinque anni dopo la nascita dell'Istituto nel 1946 e cinque anni prima dell'ingresso di soci esteri nel 1956. Eccone i contenuti.

Nel settembre del 1951 si prospetta un nuovo aumento di capitale dell'ordine di 1-2 miliardi, da offrire a nuovi soci. Le ipotesi sul tappeto riguardano sia compagnie di assicurazione e società finanziarie in Italia sia banche estere. Vale fermarsi un attimo sulle ipotesi interne. Sono quattro.

La prima riguarda la Città del Vaticano: si tratta dell'Istituto per le Opere di Religione (IOR), che ha antichi rapporti con la Comit. Cuccia ne discute con Massimo Spada, segretario amministrativo dell'Istituto, il quale dal 1950 siede nel Consiglio di Mediobanca in rappresentanza del Banco di Roma. Nel marzo del 1951 Spada informa monsignor Alberto di Iorio (1884-1979), futuro cardinale, allora segretario generale dell'Istituto. Si parla di 300-500 milioni, poi di 150-200 milioni. Ma in attesa del parere del Collegio dei Cardinali il progetto si arena. Ripareremo dello IOR.

¹³ Ivi, pp. 6-7.

¹⁴ Nelle conclusioni Pizzoni scriveva: «Lo “standing” dell'istituto è altissimo, tanto da trovarsi più in relazione a decenni di correttezza di lavoro e linearità di condotta, oramai proverbialmente prudentiale, che a importanza attuale del Credito nella scacchiera dei grandi interessi e delle grandi banche internazionali» (ivi, Considerazioni generali).

¹⁵ Nel periodo che va dal primo luglio 1948 al 30 giugno 1949, infatti, l'85 per cento delle emissioni di obbligazioni private in Italia è costituito da emissioni assunte a fermo e collocate al pubblico da consorzi promossi e diretti da Mediobanca. Nello stesso periodo i finanziamenti aumentano dell'87 per cento e la raccolta del 111 per cento. In un anno, l'Istituto ha raddoppiato le sue dimensioni. Si veda Mediobanca, Relazione al III Bilancio di esercizio, 30 giugno 1949, p. 9 e p. 11. Sul ruolo di Mediobanca nei decenni successivi, E. Boccia, *La Borsa di Milano tra miracolo e crisi, 1958-1978*, Prismi, Napoli, 2000.

¹⁶ Mediobanca, Relazione al III Bilancio di esercizio, 30 giugno 1949, p. 13.

¹⁷ Il prospettato aumento, da 3 a 4 miliardi, avverrà solo nel 1955. Da 4 a 6 nel 1956, da 6 a 8 nel 1959, da 8 a 10 nel 1960. Questa progressione dà un'idea dello sviluppo dell'Istituto.

¹⁸ ASI, BCI, CM, cart. 194, f. 3, sf. 28, Appunti sull'aumento di capitale di Mediobanca, 9 febbraio 1952.

La seconda riguarda la RAS. I contatti sono gestiti da Giovanni Stringher, amministratore delegato del Credito Italiano e consigliere di Mediobanca fin dal 1946, il quale ne discute con Enrico Marchesano (1894-1967), ex Comit¹⁹. Marchesano a sua volta suggerisce di coinvolgere, oltre alle Assicurazioni Generali e alla Fondiaria, anche la Toro, la Reale e la Milano. Marchesano spera di poter convincere il Ministero del Tesoro a trattare, entro certi limiti, l'emissione di azioni bancarie fra i titoli ammessi a coperture delle riserve matematiche delle società di assicurazione.

La terza ipotesi sono le Assicurazioni Generali. Le conversazioni si svolgono in questo caso tra Mattioli e Michele Sulfina (un ebreo rumeno naturalizzato italiano, il cui nome alla nascita è Mihail Schwefelberg), che delle Generali è amministratore delegato. Nella corrispondenza di Mattioli si trova uno scambio di lettere su questo tema. Emergono propositi e problemi. Scrive Mattioli: «Le confermo il nostro proposito di esaminare il problema dell'aumento di capitale di Mediobanca, con l'intendimento di dare all'istituto la possibilità di assumere una sempre maggior funzione nella vita finanziaria italiana e nello sviluppo economico del Paese»²⁰.

L'ipotesi di coinvolgere le maggiori compagnie assicurative italiane non discende tanto dal capitale che esse possono apportare. L'operazione immaginata, infatti, è di 1-2 miliardi, da suddividersi tra più enti ed è dunque un ammontare che le tre banche di interesse nazionale potrebbero agevolmente coprire. L'obiettivo è un altro: «creare un nuovo rapporto tra le più cospicue forze finanziarie del Paese, anche al fine di promuovere e sostenere l'iniziativa privata»²¹. È un obiettivo che ha per Mediobanca implicazioni sulle quali Mattioli è altrettanto esplicito: «è nostro proposito – scrive – di limitare al settore bancario e finanziario, eventualmente anche estero, la partecipazione al capitale di Mediobanca, per poter garantire un'assoluta indipendenza di giudizio rispetto ai problemi industriali»²².

È un passaggio importante che illumina una delle ragioni di fondo della ricercata internazionalizzazione del capitale Mediobanca. La risposta di Sulfina è in linea di massima favorevole, ma non è priva di qualche incertezza e ambiguità. Sulfina ribadisce l'importanza della possibilità che le azioni siano ammesse a copertura delle riserve e dell'opportunità che siano intrapresi tutti i passi relativi presso le istituzioni²³. L'annotazione a margine di Mattioli tradisce qualche ir-

¹⁹ Su Enrico Marchesano, cfr. la voce di G. Montanari nel *Dizionario Biografico degli Italiani*, vol. 69, 2007, *ad vocem*.

²⁰ ASI, BCI, CM, cart. 270, f. 13, Lettera di Mattioli a Sulfina, Milano, 11 ottobre 1951.

²¹ *Ibidem*.

²² *Ibidem*.

²³ ASI, BCI, CM, cart. 270, f. 13, Lettera di Sulfina a Mattioli, Trieste, 22 ottobre 1951.

ritazione rispetto a quei passi: «non possiamo mica farli noi, mi pare»²⁴. Anche delle Generali riparleremo più avanti in un'iniziativa assunta da Mediobanca con soci italiani ed esteri.

La quarta ipotesi è la Fondiaria. Anche in questo caso i contatti sono affidati a Mattioli, che li svolge durante una visita a Firenze. E anche qui il parere di massima è positivo. Tuttavia, il progetto di aumento di capitale e di contestuale allargamento della platea dei soci resterà sulla carta.

Quali le ragioni del fallimento del prospettato aumento di capitale e contestuale allargamento della platea a soci privati italiani (e stranieri)? Nell'apunto di Mattioli c'è un accenno finale a una riunione presso l'IRI e a un timore emerso in quella sede: «che attraverso il pubblico generico non entrino in controllo di Mediobanca gruppi industriali»²⁵. Si parla di limite massimo per ciascun azionista e possibile esclusione delle persone giuridiche. Insomma, non è difficile immaginare obiezioni e resistenze da parte dell'IRI. Con l'effetto probabilmente di confermare Cuccia e Mattioli nei loro propositi di maggiore autonomia e indipendenza dell'Istituto.

E veniamo ai soci esteri. Sono indagini e valutazioni che ovviamente sviluppano i contatti già avviati negli anni precedenti, specie in Svizzera, negli Stati Uniti, in Francia e, come vedremo, anche nel Regno Unito²⁶.

Si parte, come di consueto, dalla Svizzera. Vengono sondati gli amici di Credit Suisse, di Union de Banques Suisses e di Société de Banque Suisse – istituti con cui i contatti sono continui. I riscontri sono negativi.

Quanto agli Stati Uniti il quadro è più complesso e diversificato. Le banche di deposito, infatti, non possono assumere partecipazioni ed è da escludere il collocamento delle azioni Mediobanca presso i loro clienti. Tra le banche d'affari, le più dinamiche e con un elevato standing sembrano agli occhi di Cuccia essere la Bache & Co., Ladenburg Thalmann, Lazard Frères, Lehman Brothers, Rockefeller Brothers, White Weld & Co. Vi sono infine le compagnie di assicurazione che svolgono attività in Italia e che, in base alle disposizioni americane in materia di investimenti, possono impiegare parte delle disponibilità in Italia come Fire Association, National Union Fire Insurance o Saint Paul Mercury Indemnity.

Per il Regno Unito – un paese un po' defilato nei primi contatti esteri di Mediobanca ma che, come abbiamo visto, non può essere e non è assente – si pensa di limitare la scelta alle banche d'affari con una consolidata tradizione

²⁴ *Ibidem.*

²⁵ *Ibidem.*

²⁶ Non va dimenticato il Belgio. Una lettera di Bombieri a Cuccia documenta l'interesse del barone de Launoit, azionista di Banque de Bruxelles e Brufina, per una partecipazione in Mediobanca. ASI, BCI, BOMB, cart. 33, f. 4, Lettera di Bombieri a Cuccia, 3 agosto 1949.

di relazioni con l'estero. In realtà, nel contesto britannico non sono poche le banche d'affari con una vocazione internazionale, che anzi è costitutiva del loro modello: Baring Brothers, Erlangers, Helbert Wagg & Co., Kleinwort & Co., Lazard Brothers & Co., Morgan Greenfell. Sono i grandi nomi dell'alta finanza londinese. Spicca l'assenza di S.G. Warburg & Co., fondata nel 1946 e che si affermerà nel giro di pochi anni. Anche in questo elenco è già presente uno dei futuri partner di Mediobanca.

Infine, c'è la Francia. Anche qui la valutazione è limitata alle banche d'affari con una lunga tradizione di rapporti con l'estero. Sono istituti con cui esistono già contatti e rapporti personali: da Banque de l'Indochine a Banque de Paris et des Pays-Bas, da Lazard Frères a Mirabaud & Cie.

Il giro di orizzonti di Cuccia si chiude con un bilancio più ampio: «si ha l'impressione che, a parte le iniziative a sfondo statale della World Bank, sia sinora mancato un deciso interessamento per stabilire un diretto rapporto privatistico tra banche d'affari di paesi diversi».²⁷ Si tratta di un'osservazione importante perché, come si è detto e come si ripeterà più avanti, la Banca mondiale fungerà da catalizzatore di iniziative capaci di aggregare il capitale pubblico e il capitale privato. E Mediobanca non sarà estranea ad alcune di quelle iniziative. Resta, per ora, la constatazione di rapporti privatistici ancora deboli tra banche di diversi paesi. Si tratta di rilanciare le relazioni finanziarie private internazionali. È l'obiettivo al quale Mediobanca lavora, come si è visto, fin dalla sua gestazione.

Ma vi è ora una consapevolezza in più: «bisognerebbe però escludere – annota Cuccia – progetti troppo ambiziosi che abbraccino all'inizio più di poche banche e più di due o tre Paesi. Il sondaggio a questo fine, una volta deciso, dovrebbe essere perseguito con molto impegno per giungere a risultati positivi»²⁸. Ed è ciò che avverrà alla metà di quel decennio.

²⁷ ASI, BCI, CM, cart. 194, f. 3, sf. 28, Appunti sull'aumento di capitale di Mediobanca, 9 febbraio 1952, p. 3.

²⁸ *Ibidem*.

1.7 I RAPPORTI CON LA FRANCIA, 1945-1955

Dopo gli Stati Uniti e la Svizzera, il terzo fronte è la Francia. Anche in questo caso, non bisogna attendere gli anni Cinquanta e l'ingresso dei soci esteri nel capitale per registrare i primi contatti. Sono contatti che vanno collocati in un quadro più ampio: quello dei rapporti diplomatici tra i due paesi, del progetto (fallito) di una unione doganale italo-francese, della collaborazione all'integrazione europea¹. Del resto, i rapporti delle banche italiane con il mercato finanziario francese sono antichi. Al 1902 risale la filiale di Parigi del Banco di Roma (la prima all'estero di una banca italiana) e al 1924 la costituzione del Banco di Roma France.² Nel 1910 la Comit aveva costituito, con la Banque de Paris et des Pays-Bas (Paribas), la Banque Française et Italienne pour l'Amerique du Sud (Sudameris); nel 1918 era sorta la Banca Commerciale Italiana France (Comitfrance).

Uno dei primi contatti è del maggio 1945, quando la guerra è appena terminata³. Cuccia e Massimiliano Majnoni (1894-1957) scrivono, per conto della Comit, all'ambasciatore francese a Roma. «L'amministratore delegato della nostra banca, il signor Raffaele Mattioli si recava spesso a Parigi – scrivono – dove intratteneva rapporti molto cordiali con numerose personalità eminenti della banca e della finanza»⁴. Quei rapporti si sono interrotti, di fatto, a partire dal 1942. Ma ora l'Italia e la Francia hanno ristabilito i loro rapporti diplomatici. È una semplice richiesta di sostegno alla domanda di visto per Mattioli, ma restituisce il senso e l'urgenza di ristabilire rapporti e relazioni con la Francia. Mattioli avverte «la necessità e l'urgenza» di recarsi di nuovo a Parigi, «per rinnovare i suoi rapporti e per avere uno scambio di vedute personali con i suoi amici francesi»⁵.

Nel dicembre del 1946, attraverso i primi contatti di Di Veroli con Lazard New York, si stabiliscono anche quelli con Lazard Parigi. C'è una lettera, che abbiamo già richiamato, di Pierre David Weill a Di Veroli in cui il primo afferma

¹ Per un inquadramento si veda F. Fauri, *op. cit.*

² L. De Rosa, *Storia del Banco di Roma*, vol. I, Banco di Roma, Roma, 1981, pp. 166-170 e vol. II, pp. 428-429. Dopo il sequestro delle azioni dovuto alla guerra, il Banco di Roma France ricostituì i propri organi sociali solo nel 1948 (G. De Rosa, *Storia del Banco di Roma*, vol. III, Banco di Roma, 1984, p. 288).

³ In realtà già un anno prima Emile Oudot, presidente di Sudameris, aveva inviato una accorata lettera a Mattioli: «Caro Signor Mattioli, poiché è ripresa la corrispondenza postale tra la Francia e l'Italia, non voglio far passare questi primi giorni dell'anno senza inviarle i miei auguri per Lei e per i Suoi cari per il 1944 [...] Quali eventi sono avvenuti a partire dal nostro ultimo incontro [...]». ASI, BCI, RR, cart. 45, f. 4, Lettera di Oudot a Mattioli, Paris, 17 Janvier 1944, p. 1. Nella lettera Oudot ricorda anche Cuccia.

⁴ ASI, BCI, CM, cart. 66, f. 5, Lettera di Cuccia e Majnoni a Couve de Murville, 14 maggio 1945.

⁵ *Ibidem.*

di aver letto «con grande interesse» della costituzione di Mediobanca e di voler fissare un incontro (che non avrà luogo) a Parigi nel gennaio successivo. I rapporti con Lazard avranno grandi sviluppi. Ma non c'è soltanto Lazard. In questa fase il giro di orizzonti è ampio.

Come ricordato, nel 1947 una banca francese, il Credit Lyonnais, è presente alla conferenza di Eastbourne. E nel 1948 è Paribas, attraverso il suo direttore generale Eberhard E. Rheinhardt, a dar vita al già citato Comitato bancario europeo per la messa in opera dell'ERP. Insomma, vi sono costanti occasioni di ripresa dei contatti e scambi di punti di vista.

Del 1948 è una lettera di Mattioli a Jean Laurent (1900-1952), direttore generale della Banque de l'Indochine di Parigi. Si parla, ancora una volta, di lire bloccate. «In questo caso – gli scrive Mattioli – potremo studiare una combinazione tra la vostra Banca e la nostra associata, la Banca di Credito Finanziario (“Mediobanca”), della quale suppongo che abbia già sentito parlare»⁶. L'ipotesi è una partecipazione di Mediobanca all'affare o di una partecipazione della Banque d'Indochine al capitale di Mediobanca. La proposta non ha seguito, ma è indicativa della ricerca di un partner.

Il partner francese di Mediobanca sarà Lazard Parigi. Si ha traccia di rapporti continuativi tra le due banche d'affari solo a partire dal settembre 1949, quando Cuccia informa il Consiglio di amministrazione di Mediobanca dei contatti con la banca francese «per la costituzione di una società finanziaria avente lo scopo di promuovere la ripresa dei rapporti finanziari italo-francesi e di dare la propria collaborazione finanziaria a specifici accordi industriali tra i due Paesi»⁷. Si prospetta la nascita di una società, la Société Financière de Développement Industriel et Commercial (SOFDIC), con sede a Parigi. La SOFDIC nasce nel marzo del 1950. È la prima realizzazione concreta con un socio estero e di standing elevato.

Cuccia ne dà notizia nella riunione del Consiglio del 12 aprile 1950. La società ha un capitale di 5 milioni di franchi. Lazard e Mediobanca hanno una partecipazione pari al cinquanta per cento del capitale sociale. È un capitale modesto. Si è consapevoli di dover affrontare un lungo lavoro preparatorio. Altri 17 milioni e cinquecento mila franchi vengono trasferiti a Lazard per finanziamenti collegati all'attività di SOFDIC.

In realtà, i frutti di SOFDIC sono, nel complesso, inferiori alle attese. Ancora due anni dopo, nel settembre 1952 Cuccia riconosce che SOFDIC non ha praticamente concluso alcun affare concreto. Ma non è solo questo che conta,

⁶ ASI, BCI, CM, cart. 149, f. 4, Lettera di Mattioli a Laurent, Milano, 19 febbraio 1948. Copia in ASM-VM, MBCA, SGEN, FZES, DVOA, 46, p. 6.

⁷ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 2, Riunione del 27 settembre 1949, p. 86.

per il momento. La società italo-francese infatti «è servita a rendere estremamente cordiali i rapporti con la Lazard Frères» e ha portato a una «stretta collaborazione nell'esame di alcune importanti iniziative»⁸. Con Lazard giungono molte segnalazioni di possibili affari italo-francesi. Soprattutto si ha accesso a un bacino di informazioni e di proposte relative a una molteplicità di iniziative di ampio respiro.

Una di queste iniziative, avviata nel 1952, consiste nell'invito rivolto a Mediobanca, attraverso Lazard, a far parte di un comitato di banche finanziarie di vari paesi (Belgio, Francia, Italia, Lussemburgo, Repubblica Federale Tedesca) per la costituzione di una società europea per il finanziamento del materiale ferroviario (*Société Européenne pour le Financement du Matériel de Chemin de Fer*). Si prospetta un capitale sociale di 10 milioni di franchi svizzeri. La quota riservata all'Italia è del 10 per cento e la partecipazione di Mediobanca è di 1 milione⁹. È importante sottolineare la coincidenza tra l'avvio di iniziative finanziarie e industriali di respiro europeo e i primi passi dell'integrazione europea. Nel 1952 inizia a operare la Comunità europea per il carbone e l'acciaio (CECA).

Alla fine di gennaio del 1953 si svolge a Parigi una riunione dei ministri dei Trasporti dei paesi interessati all'iniziativa sul materiale ferroviario. Il numero dei paesi va ora al di là dell'Europa dei sei: Austria, Belgio, Francia, Italia, Lussemburgo, Olanda, Svizzera. In quella riunione si decide di demandare alle amministrazioni ferroviarie il completamento degli studi per individuare una formula di finanziamento e di gestione internazionale del materiale ferroviario. Si costituisce così un *Groupement d'Etudes* che ha per oggetto la realizzazione della *Société Européenne*. Il segretariato è presso Lazard¹⁰. Tuttavia, i lavori procedono a rilento per la necessità di conciliare punti di vista differenti: sull'apporto alla società da parte delle amministrazioni ferroviarie, sulla distribuzione del capitale, sulle garanzie statali, sul ruolo delle banche, sullo scopo della società. Ma è significativo che, come negli anni tra le due guerre mondiali¹¹, si guardi alle reti, in particolare ferroviarie, come a uno dei momenti naturali della integrazione sopranazionale di interessi utile alla costruzione europea.

Ancora nel 1954 Cuccia informa il Consiglio dei mancati progressi di SOFDIC, suggerendo di «riesaminare con gli amici di Lazard la posizione di questa nostra partecipazione»¹². Sono già rientrati in Italia, anche su sollecitazione del Ministero del Commercio estero, i 17 milioni di franchi depositati presso Lazard

⁸ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 3, Riunione del 24 settembre 1952, p. 89.

⁹ Ivi, pp. 89-90.

¹⁰ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 3, Riunione del 21 aprile 1953, pp. 163-164.

¹¹ V. Lagendijk, "To consolidate Peace"? *The International Electro-Technical Community and the Grid for the United States of Europe*, «Journal of Contemporary History», XLVII, 2, 2012, pp. 402-426.

¹² ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 4, Riunione del 26 aprile 1954, p. 79.

per fronteggiare necessità della SOFDIC legate al suo sviluppo. Ci si chiede se sia il caso di abbandonare l'iniziativa o di «fare uno sforzo per dare alla stessa un significato ed una funzione»¹³. Si decide di impostare un affare pilota che riguarda la concessione di licenze di fabbricazione italiane in Francia. Si tratta di un affare modesto, utile a saggiare il terreno: «dobbiamo riconoscere che in questa occasione i nostri soci francesi hanno dedicato all'affare un impegno notevole e non abbiamo che da lodarci della loro serietà e del loro modo di lavorare [...] e nutriamo qualche speranza di poter dare a questa affiliata una certa funzione nel quadro dei rapporti economici-finanziari italo-francesi»¹⁴.

Dello stesso anno è una lettera del rappresentante della Banca d'Italia a Parigi, Mario Pennacchio, con il quale Cuccia aveva avuto e mantenuto rapporti molto cordiali sin dalla sua prima esperienza a Parigi negli anni Trenta, nella quale il primo informa Menichella sui progetti “francesi” di Mediobanca. «Ieri sera il dott. Cuccia, prima di ripartire per l'Italia dopo un breve soggiorno a Parigi, ha riferito all'ambasciatore Quaroni [Pietro Quaroni, 1898-1971] sui colloqui da lui avuti per conto di Mediobanca coi locali dirigenti della Lazard Frères in relazione agli argomenti che formarono oggetto dei numerosi contatti avuti dal dott. Carli con queste principali “Banques d’Affaires”, contatti sui quali lo stesso dott. Carli Le avrà oramai fatto diffusa relazione»¹⁵. Si tratta della possibilità, per Lazard e Mediobanca, di realizzare iniziative comuni nei territori francesi d'oltremare, fino a quel momento escluse dalla banca milanese per i rischi connessi e per l'importanza secondaria degli affari prospettati. «Questa volta invece – prosegue ancora Pennacchio – la Lazard avrebbe accennato esclusivamente ad iniziative più interessanti da svilupparsi nel Camerun (bauxite, fosfati) e nella Nuova Caledonia (zinco)»¹⁶. Quaroni, dal canto suo, aveva giudicato positivamente la possibilità di “portare in dote” uno specifico accordo economico all'incontro italo-francese tra capi di governo e ministri degli esteri previsto per l'anno successivo. Non abbiamo notizia di sviluppi concreti. Ma la circostanza è interessante perché, oltre ad attestare il ruolo internazionale di Carli e Cuccia sul quale torneremo più avanti, conferma la proiezione africana, e non solo, di Mediobanca.

Nel gennaio del 1955, durante la visita in Italia del primo ministro francese Pierre Mendès-France (1907-1982), si svolgono ulteriori contatti con Lazard per promuovere un migliore coordinamento delle attività nel quadro di uno sviluppo dei rapporti economici tra i due paesi. Mendès-France è stato direttore

¹³ Ivi, p. 80.

¹⁴ *Ibidem*.

¹⁵ ASBI, BDI, 28 SPA, Pratt. 160, f. 1, pp. 624-625, Lettera di Pennacchio a Menichella, Parigi, 24 novembre 1954.

¹⁶ *Ibidem*.

esecutivo per la Francia nelle Istituzioni di Bretton Woods e crede nello sviluppo dei rapporti finanziari internazionali. Viene firmato un protocollo, che prevede un lavoro da svolgere di comune accordo. Ma il governo Mendès France, costituito nel giugno del 1954, ha vita breve. La sua caduta nel febbraio 1955, annota Cuccia, «ha spento ogni successivo impulso, per cui la cosa è rimasta lettera morta»¹⁷.

Nel giugno 1955 Cuccia traccia un bilancio dell'attività di SOFDIC. Da una parte, «è stata certamente utile per qualche contatto». Gli esempi di collaborazione non sono molti: gli accordi fra la ditta Franchi di Brescia e la ditta Verney Carron di St. Etienne per la fabbricazione in Francia di fucili automatici su brevetti italiani; l'intesa con un gruppo di banche francesi per le garanzie rilasciate da Mediobanca per un finanziamento all'esportazione. Dall'altra, «non dobbiamo nasconderci che SOFDIC ha avuto più impulso da parte italiana che da parte francese e abbiamo l'impressione che non ci sia da attendersi per il momento un contributo da parte dei nostri amici di Parigi, a parte talune sporadiche segnalazioni»¹⁸. Ancora una volta ci si chiede se sia utile continuare. Alla fine, si decide di mantenere in vita SOFDIC, «tanto più che sembra esservi stato, proprio in questi ultimissimi giorni, un ritorno di fiamma da parte francese»¹⁹. In effetti, gli sviluppi di quei giorni, di cui si dirà più avanti, e l'ingresso dei soci esteri nel capitale di Mediobanca daranno ragione a questa linea.

Un ultimo affare legato alla collaborazione con Lazard in questa prima fase riguarda la Société de Recherches et d'Exploitation de Pétrole EURAFREP. Dobbiamo, per così dire, sconfinare e allungare lo sguardo fino al 1958. La società, di cui Mediobanca diventa azionista in quell'anno, è promossa a Parigi da Lazard Frères, Banque de l'Indochine, Compagnie Française du Sahara e altre società petrolifere francesi (Repfrance, Cofirep, Finarep). Ha lo scopo di promuovere le ricerche petrolifere in Francia e nei territori dell'Africa francese, ma solo assumendo partecipazioni in società di ricerche. Negli anni successivi investirà anche nel Mare del Nord e in Venezuela. È una società non quotata con un capitale di 5 miliardi e le cui azioni sono collocate presso gruppi di primo piano in quote non inferiori a 20 milioni di franchi: si tratta di Credit Suisse, Lazard Londra, Lehman Brothers, Sofina di Bruxelles. La quota di Mediobanca è 100 milioni²⁰.

¹⁷ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 5, Riunione del 3 giugno 1955, p. 12.

¹⁸ Ivi, pp. 12-13.

¹⁹ Ivi, p. 13.

²⁰ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 7, Riunione del 26 settembre 1957, p. 19

1.8 VERSO L'INGRESSO DEGLI AMERICANI, 1952-1956

Come visto, la strada di Mediobanca verso l'internazionalizzazione è lunga e accidentata. I contatti internazionali sono iniziati già prima della sua costituzione. Mattioli e Cuccia hanno guardato sia all'Europa sia agli Stati Uniti. Pochi mesi dopo la nascita, sono state inviate lettere per una presa di contatto con numerose banche di sette paesi: Belgio, Canada, Francia, Paesi Bassi, Regno Unito, Stati Uniti, Svizzera. Alla fine degli anni Quaranta vi sono state varie manifestazioni di interesse poi cadute nel vuoto. E ancora nel 1951, in occasione di un prospettato aumento di capitale, vi è stato un largo giro di orizzonti. Tra il 1951 e il 1953 vi sono stati ulteriori contatti con case americane e svizzere, quali Credit Suisse, Lazard, J.P. Morgan. Nessuno ha però portato a sviluppi concreti. Eppure, quei contatti hanno chiarito intenzioni e propositi, fissato un binario.

In effetti, dopo la fine della guerra vi è una estrema cautela verso gli investimenti all'estero. Le transazioni finanziarie internazionali sono confinate a quelle tra governi, tra governi ed enti sopranazionali come la Banca mondiale, tra enti capaci di offrire garanzie pubbliche o ancora da una triangolazione tra questi soggetti. Per l'Italia pesano in particolare alcuni aspetti. Anzitutto, la situazione politica, caratterizzata da una forte presenza del Partito comunista. Poi, la dimensione del settore pubblico, incluso il settore bancario. Non si tratta di fattori estranei ad altri contesti (si pensi alla Francia), ma il peso relativo che essi hanno in Italia rende in qualche modo il paese un'anomalia nel contesto dei paesi occidentali¹.

Ancora nel 1952 Cuccia deve ricordare a Marcel Palmaro, senior partner di Lazard New York, che, per quanto il sistema bancario italiano sia controllato dallo Stato, «dal punto di vista della gestione, le banche – e specialmente le banche di grande dimensione – sono gestite con criteri privatistici, senza interferenze o pressioni da parte del Governo [...] Questo vale anche per Mediobanca, controllata dalle tre banche di interesse nazionale, le quali a loro volta sono controllate dall'IRI, che è un ente pubblico»². Ritorneremo tra poco sul contenuto di questa lettera.

Insomma, la mancata internazionalizzazione di Mediobanca si deve a elementi di contesto generale più che ad assenza di iniziativa. E un ruolo giocano le resistenze dell'IRI di fronte all'ipotesi di far posto a privati.

In quegli anni l'Italia sta facendo scelte precise in termini di apertura dei mercati, che hanno riflessi importanti sull'attività della banca. Del 1951 è la

¹ Su questo punto si veda G. La Malfa, *Cuccia e il segreto di Mediobanca*, cit., p. 121.

² ASMVM, MBCA, SGSC, Pratiche da Cassaforte, 3, 5, 9, Lettera di Cuccia a Palmaro, 19 settembre 1952.

liberalizzazione del commercio con l'estero voluta dal ministro Ugo La Malfa (1903-1979). È una messa a dogana integrale delle importazioni unita alla diminuzione del 10 per cento di tutti i dazi doganali in una fase di arretramento nella politica di liberalizzazione da parte di altri paesi³. Del 1953 è la legge per il credito all'esportazione scritta da Guido Carli (1914-1993) e fatta propria dal ministro del Commercio con l'estero Costantino Bresciani Turrone (1882-1963): una legge fondamentale per lo sviluppo economico italiano e che avrebbe «portato l'Italia nel mondo»⁴.

Non è tutto. Nel 1956 è la volta della legge per l'investimento di capitali esteri voluta dal ministro delle Finanze Ezio Vanoni (1903-1956). È una legge importante, alla cui elaborazione Mediobanca partecipa⁵. La legge non pone limitazioni agli investimenti in Italia, né li sottopone ad autorizzazione governativa: il regime che ne deriva è uno dei più liberali del tempo. Per gli investimenti produttivi, vi è libera trasferibilità dei capitali e dei loro frutti; per quelli non destinati alla creazione o all'ampliamento di imprese produttive, interessi, dividendi e utili possono essere trasferiti nella misura massima dell'8 per cento. Non sfugga una coincidenza: nel 1955-1956 entrano nel capitale di Mediobanca i soci esteri.

Nel 1958, infine, la convertibilità esterna della lira completa il processo di integrazione nell'economia mondiale. Sul piano politico quel processo ha un fondamento nella partecipazione dell'Italia all'integrazione europea – dall'OECE (1948) all'UEP (1950), dalla CECA (1951) alla CEE (1957) – nonché un riflesso nell'ammissione, nel 1955, all'ONU. L'Italia che Mediobanca può ora presentare ai suoi interlocutori esteri è anche questo: un paese economicamente aperto e politicamente stabile, protagonista di una poderosa crescita, pienamente reinserito nella comunità mondiale.

Ma prima di arrivare all'ingresso dei soci esteri, è necessario un passo indietro fino alla lettera che Cuccia scrive a Palmaro nel 1952. Si legge: «la partecipazione di capitali esteri in Mediobanca non avrebbe come scopo la possibilità per l'Istituto di disporre di fondi in divise estere (di cui Mediobanca non ha

³ S. Battilossi, *L'Italia nel sistema economico internazionale. Il management dell'integrazione: industria, finanza, istituzioni, 1945-1955*, Franco Angeli, Milano, 1996. Si veda anche F. Sbrana, *Integrazione economica europea e sviluppo del commercio estero: l'ideale alleanza fra Guido Carli e Ugo La Malfa*, «Annali della Fondazione Ugo La Malfa», XXI, 2006, pp. 31-62.

⁴ F. Sbrana, *Portare l'Italia nel mondo. L'IMI e il credito all'esportazione, 1950-1991*, il Mulino, Bologna, 2006.

⁵ A tal proposito, in una lettera del 1955 di Steiner di Lazard a Cuccia si legge: «Grazie per aver trasmesso, con lettera del 3 ottobre, al Sig. André Meyer due documenti che trattano della nuova proposta di legge sugli investimenti in Italia. Avevamo qui soltanto la sintesi del progetto di legge contenuta nella Review del Banco di Roma di maggio di quest'anno. Il testo integrale della relazione di maggioranza e di minoranza del Senato e il parere reso da Mediobanca al Senatore Don Luigi Sturzo ci danno la possibilità di avere un quadro completo e molto interessante della riforma in corso. Vi è stata anche una corrispondenza su questo argomento tra il Sig. Lilienthal e il Sig. André Meyer della quale sono sicuro che Lei è informato». DRC, Box 272, Folder 7, Lettera di Steiner a Cuccia, October 10, 1955.

bisogno) o in lire (che Mediobanca può ottenere senza difficoltà sul mercato italiano)»⁶. La conclusione di Cuccia è che «proprio dal punto di vista delle relazioni finanziarie internazionali, sarebbe utile introdurre in seno al capitale di Mediobanca una partecipazione di capitali privati; l'importanza di questo fattore dipenderebbe più dalla funzione che esso dovrebbe svolgere che dalla misura della partecipazione che sarebbe necessariamente abbastanza limitata»⁷. Accanto all'allargamento delle relazioni, la lettera fa emergere la ricerca di un affrancamento dai rischi di interferenza politica collegati agli assetti proprietari della banca, i cui azionisti sono controllati dall'IRI.

Nell'estate del 1955 Cuccia e Tino⁸, consulente legale di Mediobanca, si recano a New York per prendere contatti con Chase National Bank.

⁶ ASMVM, MBCA, SGSC, 3, 5, 9, Lettera di Cuccia a Marcel Palmaro, 19 settembre 1952.

⁷ *Ibidem*.

⁸ Nato ad Avellino, Adolfo Tino (1900-1977) era stato prima della guerra una delle firme di punta del "Giornale d'Italia", prima della sua fascistizzazione. Vicino alle idee di Nitti prima e di Amendola poi, nel 1925 fondò "La Rinascita Liberale". Il giornale subì continui sequestri e nel 1925 sospese le pubblicazioni. Gli fu offerta un'assunzione nella Comit France, ma gli fu negato il passaporto. Tornò agli studi, si laureò in Giurisprudenza a Napoli e, trasferitosi a Milano, intraprese la carriera di avvocato, specializzandosi nel diritto civile e commerciale. Negli anni Trenta si legò ad Ugo La Malfa e, con questi, negli anni Quaranta fece parte del gruppo fondatore del Partito d'Azione. Loro è il documento, indirizzato al conte Carlo Sforza negli Stati Uniti, nel quale si rivelavano le manovre degli ambienti vicini ai Savoia per sostituire Mussolini con un generale, cercando di salvare la monarchia: il documento apparve sul New York Times il 28 giugno 1942. Di La Malfa e Tino è anche l'articolo "Chi siamo", che, nel primo numero di "l'Italia Libera", delineava le idee direttrici del Partito d'Azione e, in particolare, la pregiudiziale repubblicana. Mancata l'elezione all'Assemblea Costituente, Tino ritornò all'impegno professionale: il suo studio si spostò in via Filodrammatici 10, nel cortile dello stabile nel quale aveva sede Mediobanca, istituto del quale fu consulente legale e, dal 1958, presidente. (G. La Malfa, "Adolfo Tino", in G. Melis, A. Meniconi (a cura di), *L'élite irpina. Centocinquanta biografie, 1861-2016*, Editoriale Scientifica, Napoli, 2019, pp. 430-437).

Il fratello, Sinibaldo (1887-1965), fu anch'egli oppositore del regime e anch'egli giornalista prima e avvocato poi: sostenne la parte civile nel processo contro gli assassini di Matteotti e, venti anni dopo, gli interessi della Banca d'Italia contro l'ex governatore Azzolini accusato di tradimento (G. Melis, "Sinibaldo Tino", *ivi*, pp. 438-441).

Importante rilevare i rapporti tra Adolfo Tino e Beneduce, il quale nel 1925 gli scrisse: «Caro Tino, grazie per il buon ricordo che serbate di me. Seguito con viva simpatia la vostra Rinascita Liberale. È il fulcro di ogni ulteriore sviluppo della vita politica italiana. Ma occorre anche un risanamento dei nostri spiriti. Quanto ci siamo dilaniati! Come la chiesuola aveva inabissato l'equo diritto della parte politica. Noi dovevamo soffrire nel corpo e nell'animo quello che è stato inferto da questi trenta mesi di dominio armato, poiché avevamo sperperato un patrimonio di cui non apprezzavamo i servizi, tanto meno i dolori che esso aveva costato. La purificazione dell'ambiente è già a buon punto. Ma la formazione della nuova élite costerà ancora aspre fatiche. Io sono tornato all'insegnamento, a contatto intimo coi giovani. Se direttamente l'esperienza acquisita non può servire, che importa? Mi lusingo che possano profittarne i giovani, vale a dire l'élite di domani. Fuori dal rumore continuo l'opera mia: fo servire quel po' di abilità tecnica acquisita per la ricostruzione materiale della vita italiana, e dò il mio animo a coloro che meglio di noi sapranno intendere e difendere i fondamenti della vita civile. Vi vedrò molto volentieri [...] Peripateticamente considereremo ... l'avvenire. Non il Passato, né il presente. Altrimenti ne sarebbe turbata l'estetica del panorama» (ASBI, BDI, 8 CB, Pratt. 273, f. 9, Lettera di Alberto Beneduce ad Adolfo Tino, Roma, 28 marzo 1925).

È importante sottolineare che la sollecitazione a prendere contatti con Chase proviene da Vittorio Valletta (1883-1967), presidente della FIAT. Gli industriali svolgono una funzione importante in questa presa di contatti⁹.

Un telegramma firmato da Cuccia e Tino, indirizzato a Mattioli e Stringher, riferisce dell'interesse manifestato da Chase a trattare una partecipazione al 10 per cento in sede di aumento del capitale da tre a quattro miliardi¹⁰. La risposta è positiva: «D'accordo opinione favorevole vostro ieri lieti avere Chase associata compiti presenti et futuri Mediobanca»¹¹. L'incontro con David Rockefeller (1915-2017) dà però un esito negativo, a causa dei vincoli posti dalla legislazione americana all'assunzione di partecipazioni da parte delle banche commerciali.

Il passo successivo porta di nuovo a Lazard. Il tramite è, questa volta, Ottocaro Weiss, il rappresentante delle Generali a New York, il quale prospetta l'ipotesi di una partecipazione a Pierre David-Weill. Questi, a sua volta, suggerisce di coinvolgere il suo socio André Meyer, che all'epoca si trova in vacanza in Svizzera a Crans-sur-Sierre. Cuccia e Tino incontrano Meyer, con Mattioli e Weiss, in Via Filodrammatici.

Meyer prospetta la possibilità di associare Lehman Brothers. In agosto è pronto uno schema di accordo che prevede l'acquisto da parte di Lazard di 40 mila azioni di Mediobanca con diritto di *put* per Lazard fra il primo luglio 1957 e il 31 dicembre 1958 e un corrispondente diritto di *call* delle BIN. L'ipotesi di accordo viene però modificata per il rifiuto della Banca d'Italia di autorizzare il *put* e il *call* sulle azioni di Mediobanca.

I negoziati, tuttavia, non si fermano. Attraverso André Meyer, infatti, i contatti si allargano di nuovo alla Svizzera, come si legge in una lettera dell'a-

⁹ Già negli anni precedenti Valletta, che era consigliere del Credit (lo fu dal 1949 al 1967), era stato il tramite, attraverso Stringher, con gli ambienti americani. Se ne trova conferma in una lettera di Cuccia a Brughera sullo sviluppo in Italia, attraverso Compass, delle ricerche petrolifere: «Per il cortese interessamento del Dr. Stringher, mi sono incontrato oggi con il prof. Valletta, al quale ho riassunto la conversazione con l'ing. Giustiniani [...] In linea di massima il prof. Valletta si è dichiarato d'accordo con la proposta dell'ing. Giustiniani; ha sottolineato l'importanza dell'associazione con un gruppo americano; ed ha fatto i nomi della "Petro-Caltex" e della "Standard" con cui la Fiat ha già dei rapporti. Infine anche il prof. Valletta si è dichiarato d'accordo sull'opportunità di una riunione plenaria dei gruppi partecipanti [di Compass] nei primi giorni di novembre; e si è accennato all'eventualità che, in occasione del prossimo viaggio in America degli industriali italiani – a cui parteciperanno anche il prof. Valletta ed il comm. Marinotti – sia possibile prendere un qualche contatto». ASU, CI, DC, AFF, Compass, sf. 4 Petroli, Lettera di Cuccia a Brughera, Milano, 12 ottobre 1951. Su Valletta, ASU, CI, DC, CDC, f. 50 (Valletta, Vittorio). Il riferimento al viaggio degli industriali si riferisce al fatto che all'inizio di dicembre del 1951 una quarantina di industriali italiani si recarono a New York per partecipare al congresso internazionale degli industriali promosso dall'ECA e dell'americana NAM (National American Manufacturers). Si vedano i discorsi tenuti lì, negli Stati Uniti, da A. Costa, *Scritti e discorsi*, vol. II, Franco Angeli, Milano, 1980, pp. 598-612.

¹⁰ ASI, BCI, CM, cart. 66, f. 5, Telegramma di Cuccia e Tino a Mattioli, 7 luglio 1955.

¹¹ ASI, BCI, CM, cart. 66, f. 5, Telegramma di Mattioli e Stringher a Cuccia, 8 luglio 1955.

gosto del 1955 di Albert Linder, presidente di Credit Suisse, a Mattioli. L'avvio è promettente: «Il mio ottimo amico, il signor André Meyer, mi ha informato che la sua società [Lazard] sta per acquisire una partecipazione in Mediobanca; in quella occasione ho appreso dal signor Meyer – al quale sono molto legato anche per il fatto che faccio parte del comitato di direzione di Sofina – che voi avete intenzione di rivolgervi anche a una banca svizzera per la partecipazione nel capitale di Mediobanca [...]. Per quanto riguarda, in particolare, Mediobanca, conosco perfettamente il ruolo fondamentale che essa svolge nell'economia italiana e i brillanti risultati che ha ottenuto fin dalla sua creazione»¹². E tuttavia Linder finisce per declinare l'offerta: per la cautela che nelle partecipazioni estere deve usare una banca commerciale e di deposito e, soprattutto, per aver condiviso qualche anno prima con altre banche svizzere, tra cui UBS, la decisione di non aderire al capitale del nuovo istituto milanese.

Perciò in campo restano solo Lazard e Lehman Brothers, due tra le più prestigiose banche d'affari americane, di cui è bene tracciare un rapido profilo. Fondata nel 1848 da emigrati francesi negli Stati Uniti, Lazard si articola in tre società distinte: Lazard & Co. a New York, Lazard & Cie. a Parigi, Lazard Brothers a Londra, società quest'ultima storicamente meno collegata alle altre due. Dal 1945 Lazard New York è nelle mani di André Meyer e di Pierre David Weill, erede dei Weill cugini dei Lazard. Della casa americana Meyer e Weill sono diventati partner dopo la fuga dalla Francia occupata dai nazisti a cui abbiamo accennato. Per quanto forti del nome Lazard, i due sono degli outsider a Wall Street, tanto più dopo aver estromesso i vecchi partner americani. È la collaborazione con Robert Lehman (1891-1969) di Lehman Brothers che consente a Lazard di acquisire affari e clienti come Chase o Radio Corporation of America¹³.

E veniamo quindi a Lehman Brothers. Fondata nel 1850 da emigrati bavaresi, è con Goldman Sachs e con Morgan Stanley una delle grandi banche di Wall Street espressione delle grandi famiglie della finanza. Il rapporto tra Robert Lehman e André Meyer è di fiducia e di stima reciproca. E questo spiega perché Lazard coinvolge prontamente Lehman – e non altre banche – nella partecipazione al capitale di Mediobanca.

Nel settembre 1955 le BIN concludono un accordo con Lazard e Lehman che prevede l'ingresso nel capitale di Mediobanca e la possibilità per le due banche di salire fino al 10 per cento (5 per cento ciascuna)¹⁴.

L'accordo prevede un reciproco diritto di “*first refusal*” per le operazioni nei

¹² ASI, BCI, CM, cart. 64, f. 6, Lettera di Linder a Mattioli, Zurich, 18 Août, 1955.

¹³ C. Reich, *op. cit.*, p. 53.

¹⁴ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 5, Riunione del 3 ottobre 1955, pp. 89-90. Si veda anche ASU, BDR, VCDA, Riunione del 14 ottobre 1955, pp. 25-26; e Riunione del 16 febbraio 1956, pp. 45-46.

due paesi¹⁵. In sostanza, le parti si impegnano ad affidarsi reciprocamente, in prima battuta, ogni operazione sui rispettivi mercati. È un accordo importante, unico nel suo genere nell'Italia del dopoguerra, come si legge anche in un verbale del comitato esecutivo del Credit: «tali accordi costituiscono il primo serio tentativo, dalla fine della guerra, per una collaborazione finanziaria, nel settore privato, fra l'Italia e gli Stati Uniti e gli altri Paesi nei quali la Lazard Frères ha consociate (case di Londra e Parigi) o particolarmente strette relazioni di affari (Belgio)»¹⁶.

L'intesa contempla anche due "estensioni" a favore di altri soggetti che gravitano nella cerchia di Lazard e in quella personale di André Meyer. Si stabilisce infatti che la Development and Resources Corporation (in breve: Desources), «compia il maggior sforzo possibile per cooperare con Mediobanca nello sviluppo delle risorse italiane»¹⁷; e si stabilisce anche che «per la stretta relazione d'affari esistente tra Lazard e Sofina, Mediobanca consulti quest'ultima relativamente ad una attività associata in campi di comune interesse»¹⁸. Sono soggetti di cui parleremo di nuovo più avanti, ma di cui conviene subito fissare il profilo e lo standing.

La Desources, fondata a New York in quel 1955 e partecipata da Lazard, fa leva essenzialmente sull'intraprendenza e la visione di due ex presidenti della Tennessee Valley Authority, David E. Lilienthal (1899-1981)¹⁹ e Gordon E. Clapp (1905-1963)²⁰, oltre che sull'appoggio di André Meyer (è stato lui, infatti, a portare Lilienthal nel settore privato).

Il raggio di azione della Desources si estende dalla Colombia all'Iran, all'India e in generale ovunque vi siano opportunità per grandi opere. Parleremo poi degli speciali legami che Cuccia stabilisce con Lilienthal²¹.

¹⁵ Ivi, p. 143.

¹⁶ ASU, CI, VCE, Riunione del 18 ottobre 1955, p. 35 e VCDA, Riunione del 9 gennaio 1956, p. 77.

I rapporti del Credit con il Belgio rimontavano alla costituzione, nel 1911, della Banca Italo-Belga, un istituto in realtà proiettato verso l'America Latina. Nel volume *Credito Italiano, 1870-1970*, Milano, 1971, si ricordano le relazioni del Credit con Belgio, Francia e Svizzera (ivi, p. 32). Parallelamente, occorre ricordare che, sempre nel 1911, il Banco di Roma aveva partecipato alla costituzione, con banche belghe, francesi e svizzere, della Société Belge de Banque e nel 1947, con la belga Banque de Reports et de Depots, al Banco di Roma Belgique. Cfr., rispettivamente, L. De Rosa, *Storia del Banco di Roma*, vol. I, cit., pp. 223-224 e G. De Rosa, *Storia del Banco di Roma*, vol. III, cit., p. 288.

¹⁷ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 5, Riunione del 3 ottobre 1955, p. 143.

¹⁸ Ivi, pp. 143-144.

¹⁹ Si veda S.M. Neuse, *David Lilienthal. The Journey of an American Liberal*, University of Tennessee Press, Knoxville, 1996.

²⁰ Si veda H.L. Case, *Gordon R. Clapp: The Role of Faith, Purpose and People in Administration*, «Public Administration Review», XXIV, 2, 1964, pp. 86-91.

²¹ Della costituzione della Desources Giorgio Cigliana Piazza, rappresentante della Banca d'Italia a New York e già vicedirettore esecutivo per l'Italia al Fondo monetario, informa prontamente Donato Menichella. ASBI, BDI, 28 SPA, Pratt. 97, f. 3, pp. 172-173, Lettera di Cigliana Piazza a Menichella, 25 agosto 1955. Cigliana torna in argomento pochi mesi dopo (ASBI, BDI, 28 SPA, Pratt. 508, f. 37, p. 2, "Appunto per il sig. Governatore. Nuovi istituti di finanziamento", 8 ottobre 1955).

Quanto a Sofina (Société Financière de Transport et d'Entreprises Industrielle), si tratta di una multinazionale dell'energia (elettrica) e dei trasporti (tramvie) nata a Bruxelles nel 1898. Il dominus è Dannie Heineman (1872-1962), un visionario imprenditore americano, fervente sostenitore dell'integrazione europea, che dall'inizio del secolo ha rapporti con l'Italia per le partecipazioni di Sofina in società elettriche e tramviarie a Bologna, Milano, Napoli. Negli anni Venti il suo riferimento in Italia è Giuseppe Toeplitz, vertice della Comit fino alla crisi degli anni Trenta²². Si annodano dunque nuovi fili mentre se ne riannodano di più vecchi.

È difficile sottovalutare la portata complessiva dell'accordo: «esso mise Mediobanca [...] nella posizione di conoscere molto di ciò che si muoveva nel campo degli investimenti esteri in Italia e italiani all'estero e soprattutto di disporre di un accesso privilegiato alla rete di contatti internazionali di queste banche e in particolare a quella di Lazard»²³.

La notizia suscita qualche interesse a Wall Street. Tanto che in questo frangente appare un articolo sul New York Times, a proposito del quale vi è un vivace scambio di lettere tra Mattioli ed Emilio Mayer, successore di Di Veroli alla rappresentanza Comit di New York e con il quale tuttavia Mattioli non ha un rapporto altrettanto buono²⁴. Mayer si mostra preoccupato per il fatto che, nell'articolo del quotidiano, il riferimento alle BIN possa far ritenere alle banche americane in generale che le BIN si apprestino a lavorare solo con Lazard Frères e Lehman Brothers²⁵. E non cela il suo disappunto per la conduzione complessiva dell'operazione sul mercato americano, dalla quale sente di essere stato, di fatto, escluso.

La risposta di Mattioli è brusca: «non riesco vedere fondamento tuo accenno [...] tu ne eri stato informato personalmente da Weiss in linea confidenziale stop in quanto a case investimento con molte di esse nel corso degli ultimi otto anni abbiamo invano tentato di concludere affare del genere stop se taluna est interessata anziché pettegolare aut prestare orecchio a pettegolezzi di fonti troppo facilmente identificabili non ha che farsi avanti con proposte concrete così come si fecero avanti Lazard et Lehman essendo questo unico modo essere praticamente corrente natura portata et limiti affare teste concluso con prefate due ditte nell'interesse economia italiana et americana stop est chiaro pregoti comunicarmi nomi dei richiedenti informazioni et notizie ai

²² L. Ranieri, *Dannie Heineman. An Extraordinary Life (1872-1962)*, Racine, Bruxelles, 2014.

²³ G. La Malfa, *Cuccia e il segreto di Mediobanca*, cit., p. 124.

²⁴ *Lazard, Lehman Get Italian Link*, «New York Times», September 15, 1955. ASI, BCI, CM 192, f. 5 (Emilio Mayer). Copia dell'articolo si trova anche in DRC, Box 110, Folder 11 (Meyer, André, 1952-1972).

²⁵ ASI, BCI, CM, cart. 192, f. 5, Lettera di Mayer a Mattioli, 15 settembre 1955.

quali vorrai mostrare questo telegramma che est testo autentico astenendoti comunque da polemiche et pettegolezzi cui Downtown non est meno suscettibile di Panicuocoli»²⁶.

Mayer non si dà per vinto: «non vedo come una comunicazione “in extremis” ai rappresentanti avrebbe potuto in qualche modo danneggiare, oppure mettere in pericolo l’accordo. D’altra parte, il fatto che i rappresentanti abbiano appreso la notizia dalla stampa, dà in loco la netta sensazione che i rappresentanti non riscuotono la fiducia delle “Centrali”; ciò naturalmente non contribuisce ad aumentarne lo “standing”»²⁷.

Mattioli rincara allora la dose: «Il fatto stesso che nessuno dei rappresentanti ha avuto la comunicazione che tu desideravi, avrebbe dovuto farti già comprendere che uno o più motivi debbono pur esservi. E non di carattere “personale” [...]. La partecipazione di Lazard e di Lehman in Mediobanca nulla cambia nei rapporti con gli altri amici della Comit. Mediobanca ha un altro raggio e sopra tutto un diverso campo d’azione. Il fare le cose come tu le auspicavi avrebbe significato provocare proprio le reazioni che tu credevi si fossero verificate e che invece sono esattamente il contrario»²⁸. Più che gelosie, infatti, l’accordo ha suscitato interesse.

A conferma di ciò, vi è una lettera di congratulazioni a Cuccia da parte di Thomas S. Lamont (1899-1967), figlio del grande banchiere americano e presidente di J.P. Morgan Thomas W. Lamont (1870-1948): «Spero che se Mediobanca dovesse avere bisogno di un rapporto con una banca di investimento americana Lei vorrà pensare a J.P. Morgan. Sono certo che nei campi in cui operiamo troverà in noi l’aiuto e l’immaginazione che Lazard e Lehman hanno nei loro»²⁹. La lettera costituisce un attestato della reputazione guadagnata da Mediobanca.

L’accordo con le “Duelle” (come vengono chiamate Lazard e Lehman nelle stanze di Mediobanca) è oramai concluso e inizia a produrre le prime collaborazioni sotto forma di progetti comuni. Già nel novembre del 1955, Mediobanca, Lazard e Lehman si offrono come *advisor* nella costruzione dell’autostrada del Sole, per collegare sotto un profilo tecnico-finanziario, l’esperienza e

²⁶ ASI, BCI, CM, cart. 192, f. 5, Lettera di Mattioli a Mayer, 16 settembre 1955. Panicuocoli è l’antico nome di un piccolo comune nella provincia di Napoli utilizzato in espressioni dialettali per indicare un piccolo, sperduto paese di importanza trascurabile.

²⁷ ASI, BCI, CM, cart. 192, f. 5, Lettera di Mayer a Mattioli, 16 settembre 1955.

²⁸ ASI, BCI, CM, cart. 192, f. 5, Lettera di Mattioli a Mayer, 4 ottobre 1955.

²⁹ Ivi, Lettera di Lamont a Cuccia, September 22, 1955. Lamont padre era stato tra le due guerre interlocutore di Alberto Beneduce, Alberto Pirelli, Bonaldo Stringher, Giuseppe Volpi. Si veda A. Pirelli, *Taccuini, 1922-1943*, il Mulino, Bologna, pp. 75-83.

la manodopera italiana con la tecnologia americana³⁰.

Nel 1956 Lazard e Lehman Brothers partecipano, con una quota del 10 per cento, al consorzio di collocamento di azioni e obbligazioni FIAT sul mercato americano curato da Mediobanca. «Nel dicembre scorso – si legge in un promemoria sul tema – Mediobanca ha proposto alle banche Lazard e Lehman di partecipare ai consorzi da essa diretti. Lo scopo di questa proposta era di indurre le grandi case bancarie americane a muovere un primo passo verso il nostro mercato finanziario»³¹. Si tratta, nel caso FIAT, di un aumento di capitale da 57 miliardi a 76 miliardi e dell'emissione di obbligazioni per 15 miliardi. L'operazione è giudicata particolarmente adatta allo scopo prefisso, anche perché «l'emittente gode di un particolare prestigio negli Stati Uniti ed opera in un settore visto con speciale favore in quegli ambienti»³². L'interessamento del mercato finanziario americano all'Italia, ricercato da Mediobanca per un lungo decennio, è avviato.

Si legga, in questo contesto, il telegramma che André Meyer invia a Mediobanca in questa occasione: «Sono altamente compiaciuto di questo primo passo nel realizzare gli intenti che mi condussero a concludere lo scorso agosto l'accordo con Mediobanca [...] Ci auguriamo ulteriori fruttuosi sforzi in questo senso [...] Il fatto che questo primo caso di cooperazione ci metta in contatto con la principale azienda industriale italiana già ben nota in America è per noi di grande soddisfazione»³³.

Un aspetto dell'accordo di Mediobanca con Lazard e Lehman è legato alle perplessità espresse dal New York Stock Exchange per l'assunzione da parte di suoi membri di partecipazioni prive di un largo mercato. Si prospetta, per ovviare al problema, la quotazione in Borsa di Mediobanca. La Banca d'Italia dà parere favorevole. È, nelle parole di Cuccia, «un felice sviluppo nella vita del nostro Istituto, sia perché esso segna il momento in cui le strutture fondamentali

³⁰ Se ne occupano Steiner per Lazard e Palmaro per Lehman. Il giovane Weiss è l'ufficiale di collegamento. Viene fatto anche il nome di Frank H. Morse, noto come "Mr. Toll Road", l'uomo delle autostrade a pedaggio americane ed esperto per conto di Lehman. ASBI, BDI, 13 DM, Pratt. 93, f. 4, pp. 8-14. Sommario delle trattative per la collaborazione delle case bancarie americane Lazard Frères & Co. e Lehman Brothers alla realizzazione dell'Autostrada Milano-Napoli (18 ottobre 1955-3 febbraio 1956). A p. 8 si fa riferimento all'assistenza nello studio di piani operativi: «con particolare riguardo all'uso di tecniche o di macchine americane, tenendo specificamente in considerazione i costi della mano d'opera italiana e la precedente esperienza italiana in questo campo». Su questo punto si veda anche G. Piluso, *op. cit.*, p. 96. Una successiva lettera di Palmaro a Cuccia ipotizza anche questo schema: gli Stati Uniti vendono all'Italia materie prime eccedenti e con i ricavi accordano un prestito in lire all'Italia attraverso la Commodity Credit Corporation. ASBI, BDI, 13 DM, Pratt. 93, f. 4, pp. 27-28, Lettera di Palmaro a Cuccia, 3 febbraio 1956.

³¹ ASBI, BDI, 28 SPA, Pratt. 443, f. 37, pp. 8-10, Promemoria, 10 aprile 1956. La citazione è a p. 8.

³² *Ibidem*.

³³ Ivi, p. 10.

di Mediobanca possono considerarsi già saldamente stabilite – e quindi il nostro titolo può interessare un più largo mercato di risparmiatori – sia perché non vi è dubbio che il ricorso al mercato azionario per una banca del nostro tipo rappresenta un elemento favorevole per una più larga affermazione della sua opera»³⁴.

Nel febbraio del 1956 il capitale della banca viene portato da 4 a 6 miliardi mediante pubblica sottoscrizione. Tra i nuovi azionisti, accanto ai soci esteri, vi sono Edison, Fondiaria Vita, Generali, IFI, lo IOR, Pirelli, RAS. È un successo importante, raggiunto nel decennale della nascita.

L'ingresso di soci privati, italiani ed esteri, e la quotazione in borsa segnano un cambiamento profondo negli assetti proprietari. A tal fine, nel dicembre 1955 le tre BIN sottoscrivono un patto di sindacato (aperto ai soci esteri) per assicurare continuità nella gestione³⁵. Vedremo più avanti lo sviluppo, inedito e originale, che verrà dato ai patti parasociali. Intanto, l'obiettivo perseguito per un decennio è stato finalmente raggiunto.

In occasione del decennale Mattioli scrive a Cuccia una lettera di cui vale a questo punto citare uno stralcio: «Ricorro col pensiero, al di là dei dieci anni trascorsi, a quella lunga vigilia che fu l'inverno 1943-1944, quando si conversava e discuteva a non finire, più per tener desta e insieme distratta la mente che nella fiducia di potersi fare tosto qualcosa; e quando, pur in tanta incertezza di prospettive e persino di sopravvivenza, nacque l'idea di Mediobanca e delle sue funzioni, possibilità e significato: significato, certo, e non solo sul piano pratico degli affari, ma per quello di una visione più ampia e fiduciosa dello sviluppo del nostro paese»³⁶.

³⁴ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 5, Riunione del 3 ottobre 1955, pp. 90-91.

³⁵ Il comitato direttivo del sindacato è composto da Raffaele Mattioli (Comit), Giovanni Stringher (Credit), Ugo Foscolo (Banco di Roma).

Ugo Foscolo (1886-1961) era stato commissario del Banco di Roma nel 1944-1945, prima di esserne amministratore delegato negli anni 1945-1958. Ne sarebbe stato vicepresidente negli anni 1958-1961. Fu consigliere di Mediobanca dal 1946 alla morte nel 1961. Nella corrispondenza con Cuccia emerge il ruolo, relativamente marginale, del Banco di Roma nella vita di Mediobanca: ASU, BDR, IX.4, b. 2, f. 3, sf. 6. Fu anche consigliere di Progredi. Ai fini di quanto si dirà sull'Africa e sulla presenza delle banche italiane nel continente, vale ricordare che Foscolo fu anche consigliere dell'Istituto Italiano per l'Africa negli anni 1949-1960 e socio del Movimento Eurafriano, la cui rivista era "Eurafri" (ASU, BDR, IX.4, b. 2, f.3, Pratiche riservate del sig. Amministratore Delegato, Cariche extrabancarie, anni 1945-1961).

³⁶ ASI, BCI, CM, cart. 66, f. 5, Lettera di Mattioli a Cuccia, Milano, 10 aprile 1956.

1.9 LA PROIEZIONE EUROPEA, 1957-1965

Il processo di internazionalizzazione del capitale di Mediobanca non si ferma al 1955-1956. È essenziale sottolineare che si svolge di pari passo con l'integrazione europea. Il 25 marzo 1957 vengono firmati i trattati di Roma che istituiscono la Comunità economica europea e l'EURATOM. La Comunità dell'atomo e il Mercato comune suscitano un vivo interesse tra i banchieri, non solo europei ma anche americani. Come vedremo più avanti, lo stesso Jean Monnet, ex banchiere di Wall Street e consigliere di Roosevelt, tiene le fila di molti di questi contatti transatlantici. Nella sua corrispondenza con André Meyer, per esempio, si trovano molte carte che fanno riferimento alle prospettive dell'integrazione europea nell'ottica del lavoro bancario. Non vi sono solo opportunità puramente finanziarie, ma anche industriali, che nel caso delle banche d'affari consistono nella possibilità di immaginare e favorire l'aggregazione tra soggetti capaci di operare su scala continentale. Sarà un pensiero costante di Cuccia.

Come detto, nel settembre del 1955 viene concluso un accordo tra le banche di interesse nazionale da una parte e Lazard New York e Lehman Brothers dall'altra. Le banche americane assumono una partecipazione nel capitale di Mediobanca, che viene portato da 3 a 4 miliardi. Nel 1956 si procede a un ulteriore aumento di capitale da 4 a 6 miliardi, di cui una parte viene collocata sul mercato. L'accordo con le banche americane prevede un reciproco diritto di "first refusal" per tutte le operazioni finanziarie in Italia e negli Stati Uniti. Questo diritto viene esteso alle case sorelle – a Parigi e a Londra – di Lazard New York. Viene anche fissata una cornice per la collaborazione tra Mediobanca e Development and Resources Corporation da una parte e Mediobanca e Sofina dall'altra.

Alla fine del 1957 i contatti si sviluppano per dare forma più ampia al processo già avviato. Mediobanca fa presente a Lazard l'opportunità di studiare una «più stretta associazione» con altri gruppi europei, «data l'importanza che avrebbe potuto avere tale associazione finanziaria in sede di sviluppo del Mercato Comune»¹. Le banche americane accettano. «Il signor André Meyer – afferma Cuccia in un breve inciso, emblematico dei rapporti personali stabilitisi nel frattempo – ha accolto la proposta con l'amichevole comprensione che ha sempre dimostrato verso di noi».²

Ecco il contenuto dell'accordo. Lazard New York e Lehman Brothers cedono le azioni in loro possesso a Sofina e a Lazard Brothers (Londra). Contemporaneamente, le due banche americane esercitano l'opzione di cui godo-

¹ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 7, Riunione del 28 aprile 1958, pp. 108-109.

² *Ibidem*.

no in misura sufficiente a ricostituire il loro possesso azionario (una procedura seguita per esigenze fiscali delle due banche). L'accordo di "first refusal" viene rinnovato. In più Lazard New York, Lehman, Lazard Londra e Sofina partecipano al sindacato che controlla la maggioranza del capitale di Mediobanca. Il Presidente di Sofina rappresenta il gruppo anglo-belga-americano nel Consiglio di Mediobanca. Si tratta di René Mayer (1895-1972), industriale e uomo d'affari francese, già presidente del consiglio del suo paese per breve tempo nella primavera del 1953 e presidente uscente della CECA (1955-1958). Di lui parleremo più avanti.

Non è tutto. Nello stesso periodo, Mattioli riesce a concludere un accordo con Berliner Handels Gesellschaft di Francoforte. Si tratta di una delle banche tedesche che, assieme a banche austriache, francesi e svizzere aveva dato vita alla Comit. Come detto, antichi fili si riannodano in vista di nuovi sviluppi. La banca entra a far parte del patto di sindacato e il suo presidente, Hans Furstenberg, di cui riparleremo più avanti, entra nel consiglio di Mediobanca. Anche Berliner Handels sottoscrive un accordo di "first refusal". La Germania, esclusa dal primo giro di orizzonti (si ricordi che la Repubblica Federale Tedesca nasce nel 1949 e che solo nel 1955 acquista piena sovranità)³, entra a pieno titolo nella combinazione di interessi. In realtà, come si dirà più avanti, giocherà un ruolo defilato.

La soddisfazione è palpabile. Afferma Cuccia: «si conclude così – felicemente, riteniamo – il lavoro svolto per dare al nostro Istituto una base azionaria la più ampia possibile, sia nel settore del risparmio privato italiano, sia in quello di importanti gruppi finanziari nazionali, sia infine nell'ambito delle banche di affari europee e americane»⁴. Nell'assemblea generale dell'ottobre 1959 Cuccia sottolinea – questa volta dinanzi a una platea più larga – l'importanza di questi accordi per lo sviluppo economico del paese, anche per l'esperienza che da altri paesi può venire per provare a «risolvere problemi della stessa natura dei nostri»: in questo senso, aggiunge Cuccia, la formula della collaborazione attraverso la partecipazione al capitale «ha consentito a Mediobanca di stabilire rapporti particolarmente amichevoli con primarie banche ed istituti finanziari di altri paesi e questi rapporti hanno avuto occasione di consolidarsi, cordiali ed efficienti, durante lo scorso esercizio»⁵.

Il progetto internazionale di Mediobanca è dunque oramai compiuto e disegna una mappa europea e transatlantica unica nel suo genere. Gli azio-

³ Nel 1949 Mattioli aveva scritto al banchiere svizzero Alfred Schaefer: «Fare qualcosa di serio e costruttivo in Germania oggi non è facile, sia per lo stato in cui sono le banche tedesche, sia per l'immensità dei capitali che alla Germania occorrono». ASI, BCI, CM, cart. 258, f. 8, Lettera di Mattioli a Schaefer, Milano, 29 ottobre 1949.

⁴ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 7, Riunione del 28 aprile 1958, p. 110.

⁵ MBCA, Assemblea generale, 28 ottobre 1959, p. 64.

nisti stranieri sono cinque: Berliner, Lazard Brothers Londra, Lazard Frères New York, Lehman Brothers, Sofina (a sua volta Mediobanca diventa azionista di Sofina). I paesi coinvolti dall'accordo di "first refusal" (che riguarda anche Lazard Parigi) sono a questo punto sei: Belgio, Francia, Italia, Repubblica Federale Tedesca, Regno Unito, Stati Uniti. È uno specchio, quasi preciso, dell'Europa dei sei, senza i Paesi Bassi ma con il Regno Unito. Il capitale, che nel 1956 era stato aumentato a 6 miliardi, viene portato a 10 nel 1959. Tutto questo dà a Mediobanca scala e scopi "europei" e "transatlantici". Questi non sono per i banchieri coinvolti – tantomeno per Enrico Cuccia – aggettivi "vuoti". Sono l'espressione di una comunità di ideali e di intenti, oltre che di affari e di interessi. «L'idea del Mercato Comune Europeo – dichiara peraltro Hans Furstenberg nella prima riunione del Consiglio a cui partecipa – è a tutti noi cara, anche se non facile a realizzarsi»⁶.

È anche – e lo si vedrà meglio più avanti – una comunità di persone, tanto che nella prima riunione del Consiglio alla quale partecipano i soci esteri – e i cui lavori si svolgono in francese – Cuccia sottolinea «la soddisfazione di avere nel Consiglio delle persone così eminenti e degli amici illustri, la cui partecipazione costituisce un fatto estremamente significativo nella storia di Mediobanca», assicurando «ogni sforzo per sviluppare i contatti personali con i Signori Furstenberg e Mayer nella maggiore cordialità, anche all'infuori delle riunioni di consiglio»⁷. Intanto, si tratta di mettere in campo le prime concrete realizzazioni comuni.

Ma prima di dare uno sguardo ad alcune di quelle iniziative è bene sottolineare un punto. Nel nuovo sindacato di blocco (5 maggio 1958) i soci esteri conferiscono il 3,75 per cento del capitale (che è allora di 6 miliardi). Nel comitato di direzione del sindacato i rappresentanti delle BIN sono tre su cinque e mantengono il controllo effettivo dell'Istituto. Ma nel settembre 1958 un altro azionista privato aderisce al sindacato, la Pirelli, che nel comitato di direzione designa Giovanni Stringher, cognato di Alberto Pirelli. Stringher rappresenta già il Credito Italiano. Sicché con la doppia designazione, pubblica e privata, di Stringher «l'equilibrio all'interno del comitato di direzione tra soci pubblici e soci privati era, per così dire, perfetto, pur essendo di gran lunga maggioritaria la quota di capitale detenuta dalle tre banche di interesse nazionale»⁸, che era poco al di sotto della maggioranza assoluta. Questo peculiare assetto paritetico è coerente con il disegno di autonomia e resta invariato per un decennio.

⁶ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 7, Riunione del 28 maggio 1958, p. 124.

⁷ Ivi, p. 122.

⁸ G. Piluso, *op. cit.*, p. 93. La composizione del sindacato era la seguente: Raffaele Mattioli (Comit), Ugo Foscolo (Banco di Roma), Giovanni Stringher (Credit e Pirelli), Hans Furstenberg (Berliner), René Mayer (Lazard Londra, Lazard New York, Lehman, Sofina).

La prima iniziativa di respiro europeo viene assunta nel luglio del 1958. Viene costituito un Syndicat Européen d'Études et de Financement che ha lo scopo di promuovere una collaborazione tra istituti finanziari di vari paesi nell'ambito del Mercato comune⁹. Vi partecipano infatti il nuovo socio tedesco di Mediobanca, Berliner Handels Gesellschaft (Francoforte), Crédit Commercial de France (Parigi), Compagnie Financière (Parigi), Compagnie d'Outremer pour l'Industrie et la Finance (Parigi), Banque Lambert (Bruxelles), Pierson, Helldring & Pierson (Amsterdam), Rothschild Frères (Parigi) e, ovviamente, anche l'istituto milanese.

Nel gennaio 1959 viene costituita nel suo seno una Société de Gestion pour l'Investissement dans le Marché Commun (SOGIM) con un capitale di 5 milioni di franchi lussemburghesi (all'incirca 60 miliardi di lire). La partecipazione di Mediobanca è pari al 14 cento. Si discute un progetto di "fonds de placement" (fondo comune di investimento). Si costituisce un comitato tecnico, che si riunisce a più riprese e in tempi strettissimi, «avendo fondato timore che altre iniziative potessero presentarsi sul mercato prima di quella del Syndicat»¹⁰. Viene costituito un fondo comune: si chiama emblematicamente "Eurunion". «Costituisce – si legge nel suo primo rapporto – una realizzazione concreta di cooperazione europea sul piano finanziario».¹¹ È il primo fondo comune europeo.

La partecipazione di Mediobanca è convinta. Non soltanto perché pare «opportuno che una banca italiana sia presente all'iniziativa»¹². Ma anche perché consente a Mediobanca di evidenziare agli occhi delle autorità i ritardi presenti nella legislazione italiana. Mediobanca non può infatti collocare le "parti" del fondo sul mercato italiano, il che determina «una posizione di qualche debolezza in quanto si determina una situazione in cui è possibile al risparmio estero di acquistare titoli italiani e non viceversa»¹³. E tuttavia l'Istituto chiede alle autorità di figurare fin da subito tra gli sportelli collocatori delle "parti" del fondo, con l'intesa che le eventuali operazioni siano effettuate – se e quando divenissero di attualità – per il tramite delle tre BIN. I pareri della Banca d'Italia, del Ministero del Commercio Estero e del Ministero del Tesoro sono tutti favorevoli.

Le banche depositarie sono di cinque paesi: Belgio, Francia, Italia, Paesi Bassi, Repubblica Federale Tedesca. La sede è a Lussemburgo. È l'Europa dei sei. Il 6 maggio 1959 Jean Guyot di Lazard Parigi informa Jean Monnet: «Ricevo

⁹ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 8, Riunione del 17 aprile 1959, p. 32.

¹⁰ Ivi, p. 34.

¹¹ ASI, BCI, CM, cart. 195, f. 1, sf. 1, Rapport, Eurunion au 31 Décembre 1959, p. 3.

¹² ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 8, Riunione del 17 aprile 1959, p. 34.

¹³ *Ibidem*.

il prospetto di un fondo di investimento (al quale noi non partecipiamo). Penso che la presentazione sia di Suo interesse. La trova in allegato»¹⁴.

Con Cuccia siedono nel consiglio di amministrazione di Eurunion Jacques Berthoud, direttore generale del Credit Commercial; Lion Lambert, presidente della Banque Lambert; Edmond de Rothschild, amministratore della Compagnie Financière; Henri D. Pierson, direttore di Pierson; Jacques Thierry, amministratore delegato della Compagnie d'Outremer pour l'Industrie e la Finance; Otto Wachs, in rappresentanza di Berliner. Il segretario è Camille Lamboray, consigliere della Caisse d'Epargne de l'Etat del Lussemburgo. Eugenio Albé (1896-1979), direttore del Servizio finanziario di Mediobanca, siede nel Consiglio di gestione.

Il portafoglio del fondo è ampio e diversificato, geograficamente e settorialmente. Al 31 dicembre 1959 il 28,65 è investito in Francia, il 24,99 nei Paesi Bassi, il 21,94, in Germania; il 13,98 in Italia, il 10,44 in Belgio e Lussemburgo. Il 51,25 per cento degli attivi è concentrato nella metallurgia (12,59), nella chimica (12,08), nel materiale elettrico e nella elettronica (10,16), nei servizi pubblici di elettricità (8,26), nel settore petrolifero (8,16); ma non mancano il settore alimentare e la distribuzione (6,89), le banche e le imprese finanziarie (6,53), l'industria automobilistica e degli pneumatici (4,61), i materiali da costruzione (4,40) fino a settori meno rappresentati. Tra i titoli italiani vi sono quelli di Edison, FIAT, Italcementi, Montecatini, Pirelli, Società Romana di Elettricità. Tra quelli esteri AEG, Deutsche Bank, Michelin, Petrofina, Royal Dutch, Saint-Gobain, Siemens, Sofina, Unilever. Ma non mancano anche società più piccole e suscettibili di sviluppo.

Per l'Europa è una fase di generale espansione. Tra il 1958 e il 1959 gli indici dei valori a rendimento variabile aumentano in tutti i paesi europei. Del 70 per cento in Germania, del 62,5 per cento in Italia, del 53 per cento in Francia. Il Mercato comune ha generato fiducia tra gli operatori: «Dappertutto – si legge ancora nel primo rapporto di Eurunion – gli indici di produzione industriale sono in ascesa, nuove imprese sono state create, fusioni sono state realizzate, un numero crescente di accordi tra società di paesi differenti sono stati firmati, a testimonianza dell'affermazione di uno spirito europeo»¹⁵. In questo contesto, lo sviluppo del fondo è positivo. Le “parti” in circolazione passano da circa 500 mila al 30 giugno 1959 (per un valore di inventario di circa 13 milioni di dollari) a oltre 650 mila (oltre 19 milioni di dollari al 30 aprile 1960)¹⁶. E anche se non è possibile, a causa di vincoli legislativi, collocare “parti” in Italia, è possibile

¹⁴ FJME, AMK, C, 16/6/163 Guyot a Monnet, Paris, le 6 Mai 1959. Avec un brochure “Emission de certificats au porteur du Fond européen de placement Eurunion”.

¹⁵ Ivi, p. 4.

¹⁶ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 8, Riunione del 18 maggio 1960, p. 132.

farlo nel Regno Unito e in Svizzera: a Londra presso Rothschild, a Ginevra presso Promotex, a Lugano presso la Banca della Svizzera Italiana, a Zurigo presso Julius Baer & Co. L'Europa dei flussi finanziari è più larga di quella della libera circolazione delle persone e delle merci. In quegli anni, peraltro, la Banca mondiale cede in Europa il passo alla BEI e agli europei. Per le banche private è una chiamata alla responsabilità.

Nascono, nell'ambito del Syndicat, due ulteriori iniziative¹⁷. La prima è l'Eurosyndicat Research Bureau, società per azioni con sede a Bruxelles e capitale di 1 milione di franchi belgi. Il suo compito è provvedere – per i suoi azionisti e la sua clientela – a studi finanziari sulle principali industrie e sui principali valori quotati europei, nonché a pareri di gestione e consigli sugli investimenti in Europa. I partecipanti sono gli stessi del Syndicat, eccetto Rothschild. La quota di Mediobanca è di 125 mila franchi belgi. La seconda è Eurotransport, società a responsabilità limitata con sede a Parigi e capitale di 45 mila franchi francesi. L'obiettivo è mettere a punto strumenti per il finanziamento di nuove iniziative internazionali nel settore dei trasporti, in particolare aerei. I soci sono gli stessi del Syndicat. Il Credit Commercial de France è il gestore della nuova società per il primo triennio. La quota di Mediobanca è pari a 5 mila franchi francesi.

Eurosyndicat cerca anche di realizzare il traforo autostradale del Fréjus (12 km), che si arena per una serie di difficoltà sollevate da parte francese¹⁸. Sono i primi concreti tentativi di chi ha pensato di cogliere per tempo le possibilità aperte dalla formazione di un mercato di 165 milioni di persone, che va da Amburgo a Bordeaux, da Amsterdam a Roma. Tanto che la brochure di Eurunion riporta una frase pronunciata dal ministro degli Esteri belga, Paul Henri Spaak (1899-1972), al momento della firma dei trattati di Roma: «Dormire in questo momento significa morire»¹⁹.

Tornando all'attività propria di Mediobanca, vale sottolineare che all'inizio di luglio 1963 vengono simultaneamente offerte a un prezzo unico per tutte le piazze coinvolte 4 milioni di azioni FIAT privilegiate sui mercati italiano, inglese, francese e tedesco²⁰. Il consorzio bancario è composto da Lazard Brothers (Londra), Lazard Frères (Parigi), Deutsche Bank (Francoforte) – oltre che ovviamente da Mediobanca. Si tratta – è bene sottolinearlo – della prima operazione del genere effettuata in Italia da un'impresa italiana sui mercati internazionali. L'offerta ha

¹⁷ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 8, Riunione del 18 maggio 1960, pp. 132-133.

¹⁸ I colloqui relativi a questo affare si trovano in ASMVM, MBCA, SGPR, CLQI, CLQI-A, 115, Traforo Autostradale del Frejus, 16 maggio 1963-23 luglio 1964.

¹⁹ FJME, AMK, C, 16/6/163 Guyot a Monnet, Paris, le 6 Mai 1959. Avec un brochure "Emission de certificats au porteur du Fond européen de placement Eurunion".

²⁰ Si veda il fascicolo in ASMVM, MBCA, SGEN, NICR, 12, "Fiat Notices", 1960-9 luglio 1964, che contiene i materiali preparatori, le bozze e i prospetti di emissione multilingua.

un successo pieno. Ai 2 milioni di azioni assegnate al mercato italiano corrispondono prenotazioni per 11 milioni, avanzate da più di 10 mila risparmiatori²¹. Si tratta della graduale costruzione di un mercato finanziario europeo.

Nel 1965 segue – in combinazione con altre banche di vari paesi europei tra cui Deutsche Bank, dove il contributo del presidente, il grande banchiere tedesco Hermann Abs (1901-1994), è determinante²² – il prestito ENEL-Europa. Su questa operazione vale spendere qualche parola²³.

Si tratta, infatti, del primo esempio di “prestiti paralleli” nei paesi del Mercato comune. Di che cosa si tratta? Occorre anzitutto ricordare che, per promuovere la integrazione e la ricettività dei mercati europei, nei primi anni Sessanta vengono messe in opera nuove tecniche per facilitare il collocamento delle emissioni internazionali. Le emissioni in dollari (“eurodollari”) costituiscono il caso più significativo²⁴. Un altro esempio è appunto quello dei “prestiti paralleli”, di cui quello ENEL è il primo²⁵.

Questo il meccanismo: il prestito è diviso in tranche collocate contemporaneamente su diversi mercati allo stesso tasso di interesse nominale, ma a prezzi di emissione diversi per consentire un rendimento effettivo corrispondente al livello dei tassi praticati su ciascuno di essi. A seconda del livello di integrazione tra i mercati, il meccanismo può far concentrare le sottoscrizioni nella tranche con più alto tasso di interesse.

Il prestito coinvolge i sei paesi della CEE: consente di raccogliere fondi e ottenere economie di scala attraverso il collocamento dei titoli su diversi mercati finanziari²⁶. Ha un evidente significato “politico”, tanto che il direttore degli affari economici del Ministero degli Esteri, Franco Bobba, è costantemente infor-

²¹ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 11, Riunione del 30 settembre 1963, p. 61-62. Si vedano anche: una nota di Bonaldo Stringher, “Offerta azioni privilegiate Fiat”, 15 luglio 1963 (p. 102) e gli stralci dalla Agenzia Economico Finanziaria, 13 luglio 1963 (pp. 103-105), in ASMVM, MBCA, SGEN, URRM, 8, 1.

²² Di Abs si veda “Le banche nella collaborazione europea”, discorso tenuto a Monaco il 14 ottobre 1963 in occasione della giornata dei banchieri. ASI, BCI, CM, cart. 1, f. 4.

²³ Prospetto in ASMVM, MBCA, FINA, EMCT, 50, 78. Si veda anche il colloquio Cuccia-Carli per un progetto di emissione obbligazionaria ENEL, 24 marzo 1965 in ASMVM, MBCA, SGEN, COLL, 50, pp. 21-24. Vi sono altri colloqui su questo tema, tra cui una Riunione del 30 marzo 1965 presso il Credit Lyonnais presenti Guyot, Maurice Schlogel, Tanneguy De Feuilhade De Chauvin, Fortis, Cuccia.

²⁴ Sugli eurodollari esiste un'ampia letteratura. Per un inquadramento si veda il volume di S. Battilossi, Y. Cassis (eds.), *European Banks and the American Challenge. Competition and Change in International Banking under Bretton Woods*, Oxford University Press, Oxford, 2002. Il primo eurobond (vale a dire: emesso in eurodollari) fu, nel 1964, il prestito della società Autostrade. Si veda N. Ferguson, *op. cit.*, pp. 219-221.

²⁵ Sul prestito, si veda Banca d'Italia, Assemblea Generale Ordinaria dei Partecipanti, anno 1965, Roma 1966, p. 61. Ne sottolinea il respiro europeo N. Ferguson, *op. cit.*, p. 228.

²⁶ Annota Cuccia: «Mattioli mi chiede se non possiamo fare partecipare Warburg all'operazione. Gli faccio presente che l'Inghilterra non è compresa tra i paesi di emissione. Mattioli raccomanda di fare quanto possibile per introdurre nell'operazione anche Rothschild di Parigi». Su Warburg torneremo più avanti. ASMVM, MBCA, SGEN, COLL, 50, Colloquio con il dr. Mattioli-Cuccia, 27 marzo 1965, p. 18.

mato da Mediobanca. Il governatore Carli, a sua volta, si impegna a parlarne con il francese Robert Marjolin (1911-1986), già segretario generale OECE e allora commissario europeo per gli Affari economici, «per avere tutto l'aiuto possibile al successo del prestito»²⁷.

Si comprende bene, già allora, che il passo logico successivo dovrà essere l'emissione di prestiti europei in una moneta comune europea.

È la costruzione di un mercato dei capitali adeguato alla scala continentale. Sullo sfondo resta, però, l'importante questione di far seguire ai momenti di integrazione finanziaria quelli *reali*, relativi alla manifattura. È un punto ancora attuale, sul quale avremo occasione di fermarci.

²⁷ ASMVM, MBCA, SGEN, COLL, 50, Colloquio dott. Carli – Avv. Di Cagno – Dr. Fortis – Cuccia, 26 marzo 1965, p. 19.

1.10 LEZIONI AMERICANE, 1954-1960

Alla metà degli anni Cinquanta, come detto, il risveglio di interesse del mercato finanziario americano nei confronti dell'Italia è cosa fatta. Mediobanca svolge un ruolo essenziale in questo processo. Abbiamo già fatto riferimento all'emissione di azioni e obbligazioni FIAT curata da Mediobanca nel 1956, come primo caso di partecipazione delle banche d'affari americane a un consorzio di collocamento e garanzia italiano¹. Un altro esempio molto significativo è il prestito Montecatini del 1959 per la costruzione del primo stabilimento della società nel Nord America, a Charleston (Virginia)². Si tratta di obbligazioni ventennali in dollari (10 milioni) il cui consorzio di collocamento è diretto da Lazard, Lehman e Kuhn Loeb & Co. L'accordo prevede l'emissione e la consegna alle banche d'affari da parte di Mediobanca e l'offerta al pubblico, da parte delle stesse banche, insieme con le obbligazioni, di *warrants* con diritto di acquistare azioni Montecatini possedute da Mediobanca per 5 milioni di dollari. Il deposito fiduciario delle azioni da parte di Mediobanca è presso Morgan Guaranty Trust di New York. Sono operazioni importanti, per le alleanze che comportano, per le prospettive che aprono, per la reputazione.

In realtà, abbiamo notizia degli sforzi di Mediobanca sul mercato americano fin dalla fine del 1954. A farsene carico è il giovane Carlo Weiss, figlio di Ottocaro, che ha un ruolo molto importante nello sviluppo dei rapporti con gli Stati Uniti. A lui viene indirizzata la richiesta di scrutare il mercato in vista di possibili affari. «Il dottor Weiss, che ha possibilità di ottime introduzioni in diversi ambienti, ha iniziato un lavoro che riteniamo possa riuscire interessante»³. Viene in particolare stabilito un contatto con l'American Overseas Finance Corporation (AOFC), consorzio guidato da Chase per i finanziamenti alle esportazioni con un meccanismo che prevede l'intervento della Eximbank. «Naturalmente – si legge – il dr. Carli dell'Ufficio Italiano dei Cambi è stato tenuto al corrente ed ha mostrato interesse per questa possibilità di collaborazione tra Mediobanca e la AOFC»⁴. I colloqui tra Carli e Cuccia si fanno sempre più costanti.

¹ Pratica completa per prospetto in ASMVM, MBCA, SGEN, NICR, 10. Altro prospetto nella raccolta dei prospetti in ASMVM, MBCA, SFIN, EMCT, 50, 33. Percentuali e componenti del consorzio per aumento di capitale in ASMVM, MBCA, SFIN, EMCT, 5, 2, p. 75. Ci si ricollegava idealmente alle emissioni all'estero degli anni Venti, che avevano coinvolto gli enti Beneduce e imprese private come Fiat e Pirelli: G. Mastroianni, *Le emissioni obbligazionarie nel mercato finanziario italiano, 1926-1938*, Prismi, Napoli, 2000.

² ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 8, Riunione del 17 aprile 1959, pp. 3-13. Cfr. anche Ivi, Riunione del 28 settembre 1959, pp. 90-92. Si veda anche "Il prestito obbligazionario Montecatini negli USA", 24 Ore del 3 giugno 1959. Copia dell'articolo è in ASBI, BDI, 23 VIG, Pratt. 9218, f. 4, p. 8.

³ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 5, Riunione del 3 giugno 1955, p. 52.

⁴ Ivi, p. 54.

Sono Brughera e Stringher che insistono per una presa di contatto di Cuccia con gli ambienti americani. Non conosciamo gli sviluppi con la AOFC, ma sappiamo che di lì a poco Cuccia e Tino partono per gli Stati Uniti, dove concludono l'accordo per l'ingresso di soci esteri nel capitale.

Alla metà del 1956 vengono discusse due iniziative per «introdurre nel nostro paese nuove tecniche produttive» in collaborazione con gli Stati Uniti⁵. La prima è un accordo con Texas Gulf Sulphur per ricerche di zolfo in Sicilia. Si tratta di contatti di cui riparleremo tra poco. La seconda, già accennata, riguarda la collaborazione tecnica e finanziaria americana nelle costruzioni autostradali. «Questa idea è sorta in occasione della visita a Roma di Mr. Lilienthal, su suggerimento del Dr. Menichella, ed è stata perseguita in questi ultimi mesi attraverso una serie di consultazioni con gli amici di Lazard e Lehman»⁶. I verbali di Mediobanca danno notizia di un viaggio a New York degli ingegneri di Italstrade. Il programma dovrebbe trovare un'applicazione nell'ambito dell'Autostrada Milano-Napoli⁷. Sono tutti esempi di rapporti che crescono e si consolidano. Tanto che alla fine del 1955 Carlo Weiss viene inviato nuovamente negli Stati Uniti «per poter seguire da presso lo studio delle diverse iniziative che potrebbero formare oggetto di accordi con i gruppi americani»⁸. Un inciso: a questi sforzi non è estraneo il tentativo di dare una spinta e una sponda allo sviluppo del Mezzogiorno d'Italia: «Nel considerare questi problemi – afferma Cuccia – non possiamo fare a meno di riflettere sull'importanza che può avere, per l'affermazione del nostro Istituto, una seria partecipazione di Mediobanca ai problemi dello sviluppo economico dell'Italia meridionale»⁹. Il Mezzogiorno è una preoccupazione costante.

Per dare continuità e sviluppo a questi contatti e a quelli con Lazard e Lehman, nel 1956 Mediobanca stabilisce un suo ufficio di rappresentanza a New York¹⁰. A occuparsene è, ancora una volta, il giovane Carlo Weiss. È un passo importante. L'indirizzo telegrafico dell'ufficio è Ambrosius (gli indirizzi telegrafici delle banche d'affari sono spesso originali, come quello palindromo di Lazard,

⁵ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 5, Riunione del 10 aprile 1956, p. 196.

⁶ Ivi, p. 197.

⁷ *Ibidem*. Ciò che resta della pratica originale del Servizio Partecipazioni è in "Autostrade. Affari e partecipazioni; (investimenti americani)", 1955-1960, in ASMVM, MBCA, SGEN, PRSP, 129.

⁸ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 5, Riunione del 10 aprile 1956, p. 196.

⁹ Ivi, pp. 197-198. In quegli anni Berliner Handels Gesellschaft chiede a Cuccia lumi sulla situazione del Mezzogiorno. Lettere Cuccia-Furstenberg, 24 gennaio 1958-13 dicembre 1958, in ASMVM, MBCA, SGEN, BNES, 9.I, 1, pp. 224. Si veda anche il sottofascicolo "Problema del Mezzogiorno", 5 settembre 1958, in ASMVM, MBCA, SGEN, BNES, 9.I, 13.

¹⁰ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 6, Riunione del 26 settembre 1956, p. 82. Scorci sulla attività della rappresentanza di New York sono nei riassunti delle pratiche attive fino ad aprile 1957 in ASMVM, MBCA, SGEN, URRM, 4, 3.

cioè Drazal). Fino a quel momento Mediobanca, a partire da Carlo Weiss, si era appoggiata a New York agli uffici Comit.

Nel 1958 l'ufficio di New York si trasforma nella società Ambrosius Ltd.¹¹, pensata soprattutto per lo sviluppo del lavoro mercantile di Intersomer (di cui tratteremo nella seconda parte del lavoro). Il consiglio di amministrazione è composto dal vecchio Weiss, rappresentante delle Generali negli Stati Uniti, da Bruno Foà, consulente economico che della Ambrosius è il motore, e da Victor Ehre, presidente della Buffalo, affiliata americana delle Generali. L'idea è «assicurare in Italia un'assistenza agli affari, per così dire, all'altezza della posizione che occupiamo nel nostro Paese» e d'altra parte «contare, da parte nostra, su un'assistenza dello stesso tipo e della stessa qualità con i gruppi con i quali saremmo entrati in relazione»¹². Insomma, si pensa a una presenza leggera, ma fattiva.

Bruno Foà (1905-1999) è un nome che abbiamo già fatto a proposito della missione Quintieri-Mattioli. È infatti uno degli italiani entrati a far parte della burocrazia americana dopo la fuoriuscita dal paese a seguito dell'emanazione delle leggi razziali¹³. Nato a Napoli, Foà aveva insegnato Economia politica prima a Messina e poi a Bari. Si era poi spostato a Londra e, successivamente, negli Stati Uniti. Lì tra il 1940 e il 1942 era stato borsista Rockefeller a Princeton e poi funzionario presso il Dipartimento di Stato e di supporto al Federal Reserve Board. Nel dopoguerra fu consulente della Delegazione Tecnica Italiana (DELTEC)¹⁴, incaricata degli acquisti negli Stati Uniti e affiliata all'Ambasciata; fu poi impegnato in varie missioni di sviluppo: in America Latina, in Israele, in Somalia.

Alla squadra di Ambrosius si aggiunge anche un giovane, Eugenio Annovazzi, al quale Cuccia fornisce una serie di lettere di presentazione e al quale fornisce anche molti consigli pratici di lavoro¹⁵. In particolare, in una lettera Cuccia appare nell'inedito ruolo di pedagogo.

¹¹ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 7, Riunione del 28 aprile 1958, p. 72.

¹² Ivi, p. 73.

¹³ J.L. Harper, *op. cit.*, p. 63. Si veda B. Foà, *Da Graziani a Keynes: un giovane economista negli anni Trenta*, «Quaderni di Storia dell'economia politica», VIII, 2-3, 1990, pp. 483-491.

¹⁴ Sulla DELTEC, si veda I. Napoli, *La DELTEC e la ricostruzione italiana (1944-1953)*, «Studi Storici», XLVI, 1, 2005, pp. 187-217.

¹⁵ Le lettere di presentazione a New York danno uno squarcio delle relazioni di Cuccia: sono per Emilio Mayer, Mario Calamai, Egidio Ortona, Antonio Tonello, Ottocaro Weiss, Marcel Palmaro, Giorgio Cigliana. Nella lettera a Cigliana si legge: «Il Dr. Annovazzi viene a New York con lo stesso spirito con il quale una trentina di anni or sono noi ci avviavamo tu all'ufficio del cav. Podestà ed io a quello del Cav. Nathan: con la differenza che il Dr. Annovazzi dovrà – per sua fortuna – occuparsi di problemi molto più piccoli di quelli di cui ci occupavamo noi per la spettabile Amministrazione Centrale». Lettera di Cuccia a Cigliana, 31 luglio 1958. Eugenio Annovazzi fu sindaco del Credit dal 1966 al 1971. ASU, CI, DC, SAD, Pratiche riservate, f. 18 Consiglieri di Amministrazione cessati, sf. Annovazzi Eugenio.

Scrivendo ad Annovazzi, Cuccia scrive anche di sé stesso e a sé stesso: «cerchi di restare “con i piedi per terra”; si sforzi di vedere tutti i problemi che Le sottoponiamo in termini di sondaggi concreti e di contatti personali da prendere; procuri di farsi un’esperienza personale nella scelta di questi contatti, sforzandosi di evitare contatti che Le facciano perdere del tempo; cerchi di mettere a fuoco le Sue idee e di prepararsi alle trattative vere e proprie mediante colloqui informativi e di “prova” con controparti che non siano il prospect principale. Tenga pure presente l’opportunità, nella maggioranza dei casi, di poter mettere in concorrenza più controparti, non esitando a farlo capire ai suoi interlocutori [...] Ella conosce il mio pensiero, e cioè che noi siamo soprattutto “animali per fare affari” e non “animali per fare studi”; gli studi ci servono unicamente in quanto possano condurci a degli affari [...] non abbia timore di giudizi sbagliati, che fanno anch’essi parte del mestiere»¹⁶. È un autoritratto.

In realtà, nonostante gli sforzi di Foà, dopo un anno l’esperimento di Ambrosius dimostra di non produrre risultati soddisfacenti. La società viene posta, nelle parole di Cuccia, «en veilleuse»¹⁷. A Foà, Cuccia scrive di aver fatto «tacere molte considerazioni di personale simpatia per il nostro esperimento di New York prima di giungere alla conclusione alla quale siamo arrivati; e, a parte la simpatia, mi sono anche riproposto diverse volte la domanda se la decisione di mettere Ambrosius “en veilleuse” – forse, più che “en veilleuse”, in frigidaire – non significasse l’invio al macero di un piccolo patrimonio di serietà e di buon nome nell’affrontare questioni riguardanti i rapporti economici dell’Italia con il mercato americano»¹⁸. È un capitale importante, in un mondo – quello delle banche d’affari – nel quale il buon nome e la capacità di costruire relazioni sono quasi tutto. In questo senso, Ambrosius svolge un ruolo importante.

I motivi per chiudere Ambrosius riflettono in realtà l’idea di banca d’affari che Cuccia ha in mente: «Mediobanca è nell’impossibilità di dare ad Ambrosius una attrezzatura sufficientemente importante da poter valorizzare in pieno lo sforzo di tutti i collaboratori, con propositi commisurati all’importanza del mercato americano e dell’inserimento di Mediobanca nel mercato italiano [...] dovremmo sviluppare l’organizzazione in settori mercantili o tecnologici in cui saremo sempre in svantaggio rispetto ad altre organizzazioni similari e che finirebbero – non so se sono chiaro – per “overshadow” il più tipico lavoro di una banca d’affari, che deve restare molto snella nei due settori prima menzionati»¹⁹.

¹⁶ ASMVM, MBCA, SGEN, STDN, C Affiliate, 5, 5, Lettera di Cuccia ad Annovazzi, 24 novembre 1958, p. 1 e p. 2.

¹⁷ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, Riunione del 28 settembre 1959, p. 96.

¹⁸ ASMVM, MBCA, SGEN, STDN, C Affiliate, 5, 1, Lettera di Cuccia a Foà, 8 giugno 1959, p. 1.

¹⁹ Ivi, pp. 1-2.

Del resto, non tutto è stato invano: «la breve esperienza che abbiamo fatto con Ambrosius è servita non soltanto a farci vedere in chiare lettere un problema che avremmo dovuto intuire in partenza, ma altresì a darci una certa prospettiva, che non avremmo potuto acquisire altrimenti»²⁰.

Non manca una riflessione più ampia sui rapporti tra Italia e Stati Uniti alla luce della posizione oramai acquisita dall'Italia. «Forse ci illudiamo – scrive Cuccia – che l'inserimento del nostro Istituto nel mercato italiano ed il maggiore interessamento dei gruppi americani per l'Italia quale paese europeo ci offrano oggi maggiori possibilità di vedere convogliati verso di noi incontri con importanti gruppi americani che sino a qualche tempo fa ritenevamo opportuno di sollecitare a New York anziché attendere al varco a Milano; ma se questa nostra prospettiva si rivelerà non del tutto inesatta, cercheremo di far tesoro dell'esperienza acquisita»²¹. Questa tesi trova fondamento e conferma nel contemporaneo e crescente sviluppo degli affari tra soggetti americani e soggetti italiani.

Ma se gli affari finanziari legati al collocamento di titoli sul mercato americano danno i primi risultati, più accidentata è la strada dei progetti industriali. Nel 1958, per esempio, Mediobanca costituisce una società, la Spring (Società Prospezioni Industrie Geologiche), con un capitale di 1 milione di lire. La società nasce dalla collaborazione con Texas Gulf Sulphur alla quale abbiamo accennato poco prima. I permessi di ricerca vengono richiesti a nome della Spring, salvo poi concludere accordi di compartecipazione (le quote sono fissate rispettivamente al 20 per cento per Mediobanca e 80 per la Texas) nel caso di sfruttamento industriale. Le ricerche (di argento, ferro, piombo, zinco) riguardano soprattutto la Sardegna e la Sicilia. Quanto allo zolfo, l'esito «è piuttosto scoraggiante. Anche nella zona di Agrigento, dove erano stati rinvenuti dei giacimenti, questi si sono rivelati troppo piccoli per avere valore commerciale»²².

Merita a questo punto attenzione la costituzione, nel 1960, di FIDIA (Finanziaria Italiana di Investimenti Azionari). Scopo della società – la cui gestione è affidata a Mediobanca – è di assumere partecipazioni azionarie nei settori in cui operano i gruppi promotori e promuovere nuove iniziative in settori che appaiano suscettibili di particolare sviluppo, sia in Italia sia nell'ambito della Comunità europea. Il capitale è di 500 milioni, di cui Mediobanca controlla il 15 per cento. All'affare partecipano, accanto a primari gruppi italiani – quali Assicurazioni Generali, Fondiaria, IFI, lo IOR, Pirelli, SNIA – anche le banche

²⁰ *Ibidem*. Ambrosius fu chiusa il 30 giugno 1959: si veda ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 8, Riunione del 28 settembre 1959, p. 96; ordine di servizio n. 26, 6 luglio 1959.

²¹ *Ibidem*.

²² ASMVM, MBCA, SCST, VDCA, 7, Riunione del 28 aprile 1958, p. 88.

d'affari americane Lazard New York e Lehman Brothers, ciascuna con una partecipazione del 4 per cento.

Il Presidente è il celebre giurista Alberto Asquini (1889-1972, già commissario straordinario dell'IRI tra il 1943 e il 1944²³). Il consiglio di amministrazione è composto da Gianni Agnelli (IFI), Gino Baroncini (Assicurazioni Generali), Carlo Faina (Montecatini), Franco Marinotti (SNIA), Alberto Perrone (Fondiaria), Leopoldo Pirelli (Pirelli), Massimo Spada (IOR); il rappresentante di Mediobanca è Giovanni Fummi; i soci esteri sono rappresentati da David Lilienthal e da Jean Monnet, entrambi coinvolti da André Meyer (Monnet si dimetterà nel 1962 e al suo posto subentrerà Jean Guyot)²⁴. È opportuno qui sottolineare la geografia degli interlocutori, che delineano una mappa di idealità, oltre che di interessi. I nomi di Lilienthal (che significa il New Deal) e di Monnet (l'integrazione europea) puntano verso direzioni ideali ben precise. Si intravede, ancora una volta, una qualche forma di proiezione verso una comunità politica.

Vale leggere il diario David Lilienthal alla data 23 gennaio 1960. Lilienthal riferisce un dialogo con Meyer: «Enrico Cuccia, di Mediobanca, pensa molto a noi, ha detto [Meyer]. Cuccia è riuscito a convincere Pirelli, FIAT, SNIA e altre società private di livello a formare una organizzazione “per lo sviluppo dell'Italia”. Le iniziali del gruppo sono FIDIA. È qualcosa che avevo sollecitato a Cuccia e a Carlo Weiss nel mio primo viaggio in Italia cinque anni fa, pensando che l'agenzia governativa, la Cassa per il Mezzogiorno, potesse far poco per il Sud eccetto forse che in agricoltura, perché 1) il governo italiano è fortemente burocratico e 2) perché solo il Nord industriale poteva sviluppare il Sud sotto il profilo industriale e 3) perché in agricoltura unità più grandi, che combinano agricoltura e industria, sono essenziali in un paese in cui la terra è scarsa ed è troppo parcellizzata per essere veramente produttiva. Ebbene, all'epoca Cuccia mi disse con quel suo fare scettico tipicamente siciliano: “È impossibile far lavorare insieme gli industriali italiani; non si fidano gli uni degli altri”. Ma a quanto pare – ed è significativo – non ha smesso di provarci»²⁵.

Tra le carte di David Lilienthal nella Mudd Library dell'Università di Prin-

²³ Si veda F. Santonastaso, *Alberto Asquini Commissario straordinario IRI e Sergio Paronetto responsabile della sede di Roma. Dal trasferimento dell'IRI a Milano (9 ottobre 1943-12 novembre 1943) alla critica della “socializzazione delle imprese” (d. Lgs. 12 febbraio 1944, n. 251)*, in S. Baietti, G. Farese (a cura di), *Sergio Paronetto e il formarsi della costituzione economica italiana*, cit., pp. 159-198.

²⁴ Scrive Asquini a Lilienthal: «I gruppi italiani che hanno promosso FIDIA hanno visto con grande piacere la lusinghiera proposta avanzata dai nostri buoni amici di Lazard Frères e Lehman Brothers al punto da sentire di dover offrire un seggio nel consiglio della nuova holding a un eminente economista [Lilienthal era di formazione un giurista] che vanta grandi risultati concreti e la cui fama, come nel suo caso, era già mondiale». DEL Papers, Box 418, Lettera di Asquini a Lilienthal, March 8, 1960.

²⁵ D.E. Lilienthal, *The Journals of David E. Lilienthal. V. The Harvest Years 1959-1963*, Harper & Row, New York, 1971, pp. 49-50.

ceton vi sono vari riferimenti a FIDIA. Per esempio, la trascrizione di un verbale. Lilienthal sottolinea a matita alcune parole di Alberto Asquini: «Mentre è evidente che la nostra società è guidata nelle sue scelte di investimento da criteri puramente economici, nuove iniziative hanno bisogno di essere studiate in armonia con i piani pubblici di sviluppo delle infrastrutture. Questo è uno degli ambiti tipici in cui l'impresa privata può essere particolarmente utile all'economia generale e, d'altra parte, in cui l'impresa privata può trovare facilitati i suoi compiti se gli investimenti pubblici sono opportunamente armonizzati con i programmi privati. Sappiamo che il sig. Lilienthal ha avuto una vasta esperienza in questi campi»²⁶. La speranza è che da Lilienthal e da Monnet possano venire proposte di investimento anche con «ramificazioni internazionali»²⁷.

Anche nell'archivio di Lehman Brothers vi sono carte su FIDIA. Nel 1960, con l'aumento di capitale da 500 milioni a 12 miliardi, Cuccia ricorda a Meyer che l'obiettivo è «fare della società una holding con importanti interessi in campi fin qui trascurati da altre holding italiane [...] accanto alla chimica – che verrà rappresentata principalmente dalla Montecatini – è in corso uno studio sulle possibilità di promuovere nuove iniziative o acquisire il controllo di iniziative già in essere in tre campi: nell'industria della birra, in quella delle conserve e nella grande distribuzione»²⁸.

Su questo punto, vi è una lettera di Ralph Lazarus (1914-1988), figura di spicco nel mondo della distribuzione, in cui si parla di Mediobanca²⁹. Lazarus è presidente della Federated Department Store di Cincinnati, che è allora la principale catena di grandi magazzini negli Stati Uniti³⁰. La lettera è indirizzata al padre, Fred Lazarus, discendente di quel Simon che, immigrato dalla Prussia, aveva nel 1851 aperto il primo negozio. Viene inviata in copia a Paul Mazur, senior partner di Lehman Brothers. È uno di quei triangoli o quadrilateri tra Mediobanca, Lehman e le aziende dei due paesi di cui è condito il rapporto tra le banche d'affari in quegli anni³¹. Vediamo dunque, con un qualche dettaglio, di che cosa si tratta.

²⁶ DEL Papers, Box 418, Folder Fidia, Statements by the Chairman to the Board of Directors, December 1st, 1960, p. 4.

²⁷ *Ibidem*.

²⁸ Lehman Brothers, Records, 1868-1986, Box 59, Lettera di Cuccia ad André Meyer, August 23, 1960, p. 1. Copia in ASMVM, MBCA, SGEN, CSIF, 86, pp. 8-14, comprensiva di una nota di Mediobanca su Fidia, pp. 10-14.

²⁹ Lehman Brothers, Records, 1868-1986, Box 59, Lettera di Ralph Lazarus a Fred Lazarus, Milan, August 11, 1960.

³⁰ *Ralph Lazarus, 74, Ex-Head of Federated Stores*, «New York Times», June 20, 1988, p. 11.

³¹ Nell'archivio di Mediobanca sono presenti varie lettere dirette sia a Fred Lazarus, 17 settembre 1960-24 luglio 1962, sia a Ralph Lazarus, 19 luglio-17 agosto 1960, tutte nella serie ASMVM, MBCA, SGEN, CSIF.

Oggetto della lettera è La Rinascente³². Il gruppo – comprende anche UPIM che ha aperto i battenti nel 1957 – è in forte crescita. I volumi di vendita, scrive Lazarus, sono aumentati di 7 volte in 10 anni. È un riflesso dell'aumento dei consumi collegato all'impetuosa crescita economica del Paese. Nel 1950 ha aperto, dopo la ricostruzione, l'edificio-simbolo di Piazza Duomo a Milano. Nel 1961 quello di piazza Fiume a Roma.

In questo contesto, il giovane Lazarus incontra a Milano Cuccia e Romualdo Borletti, presidente di La Rinascente. Si prospetta la possibilità di un coinvolgimento dell'azienda americana (nella lettera i nomi italiani diventano: Cucci e Broletti). Cuccia chiede a Lazarus quale è il loro interesse. Vale leggere la risposta: «Gli ho detto che il nostro interesse è quello di uomini d'affari e di cittadini. Gli ho spiegato che tutti noi negli Stati Uniti abbiamo come cittadini grandi responsabilità, che vanno assieme a quelle di conduzione degli affari; che finora abbiamo lavorato esclusivamente in America e che come cittadini e uomini d'affari pensavamo che avremmo dovuto fare affari in altri paesi con diversi problemi e diverse tradizioni. Guardando al mondo libero, è emerso con forza che il Mercato comune è il posto in cui fare un tentativo. Abbiamo pensato che il Mercato comune avrebbe sviluppato una classe media più forte e più ricca – cioè il tipo di società nella quale avevamo sviluppato i nostri grandi magazzini e nei quali avevamo esperienza»³³. Non vi sono immediati e concreti sviluppi, ma l'obiettivo, in fondo, non è solo quello. Lo si capisce, per esempio, leggendo un altro breve passo tratto dai diari di Lilienthal, che fa seguito a una visita di Cuccia negli Stati Uniti.

Scrivendo Lilienthal: «Ho detto a Cuccia che ero interessato a diventare amministratore di Fidìa soltanto se vi era una funzione da svolgere per un amministratore straniero, americano. Cuccia si aspetta la partecipazione americana in queste nuove iniziative. Non per il capitale; si è messo la mano sul cuore per giurare che i soci italiani si sarebbero assunti i rischi finanziari. Ma per il *come* – quello sarebbe stato il contributo. Per esempio, ha speso una gran quantità di tempo con Fred Lazarus di Federated Department su come far funzionare quel tipo di affare»³⁴. Insomma, se in alcuni settori vi è trasferimento tecnologico, in altri vi è trasferimento di esperienze manageriali e organizzative che è altrettanto importante. Il collegamento con gli Stati Uniti si rivela, in ogni caso, fondamentale.

³² Si veda F. Amatori (a cura di), *100 anni della Rinascente*, Egea, Milano, 2017.

³³ Lehman Brothers, Records, 1868-1986, Box 59, Lettera di Ralph Lazarus a Fred Lazarus, Milan, August 11, 1960.

³⁴ D.E. Lilienthal, *The Journals of David Lilienthal. V. The Harvest Years, 1959-1963*, cit., p. 93.

PARTE II

Iniziativa

2.1 CABINDA, ETIOPIA, MADAGASCAR

Con la fine della Seconda guerra mondiale il vasto mondo coloniale entra in una fase di trasformazione e, a tratti, di sviluppo. In realtà, importanti cambiamenti risalgono già agli anni della guerra. I governi coloniali, infatti, elaborarono piani di sviluppo che rispondevano alle sfide del dopoguerra. È del giugno del 1940 il *Colonial Development & Welfare Act* della Gran Bretagna (che aggiorna il *Colonial Development Act* del 1929). È a Brazzaville, nell’Africa equatoriale, che il 27 ottobre del 1940 il generale De Gaulle annuncia l’istituzione del legittimo governo francese ed è nella stessa città che, nel 1944, si svolge una conferenza africana-francese per assicurare il progresso delle popolazioni francesi nel continente. Nel 1946 la Francia allestisce i *Fonds d’investissement pour le développement économique et social des territoires d’Outremer*, sostituiti nel 1948 dal decennale *Plan de modernisation des territoires d’Outremer* (piano Pleven), che fa il paio con il piano di modernizzazione della madrepatria (piano Monnet). Del 1949 è il piano belga per lo sviluppo del Congo. Del 1952 i piani di sviluppo per i territori dell’Africa portoghese¹. Vi è poi il caso dell’Italia a cui dal 1950 al 1960 è affidata la Somalia in regime di tutela regolato dall’ONU². Sono Giovanni Malagodi e Giorgio Ceriani Sebregondi a gettare le basi per il piano di sviluppo economico del paese, presentato all’ONU nel 1954³.

Vi sono, ovviamente, sviluppi più ampi determinati dalla politica mondiale. La conferenza di Hot Springs, nel 1943, che mette al centro i problemi dell’agricoltura e dei paesi più poveri. La conferenza di Bretton Woods, nel 1944, alla quale partecipano anche molti paesi arretrati (tra cui Etiopia, India, Iran di cui parleremo più avanti) e il cui sviluppo è uno dei temi del dibattito⁴. La nascita dell’ONU nel 1945. Il Piano Marshall, annunciato nel 1947, con i relativi fondi ECA per lo sviluppo delle colonie. Il “Quarto Punto” del Presidente Truman, che nel 1949 mette l’accento sullo sviluppo delle aree depresse. La dichiarazione Schuman del 1950, che esplicitamente collega l’Africa e l’integrazione europea. Intanto, l’indipendenza dell’India, nel 1947, dà inizio alla decolonizzazione.

È in questo contesto che va inquadrato l’interesse di Mediobanca per il

¹ Per un quadro di sintesi, W. Speitkamp, *Breve storia dell’Africa*, Einaudi, Torino, 2010, pp. 203-204.

² Per gli aspetti politici si veda A.M. Morone, *L’ultima colonia. Come l’Italia è tornata in Africa, 1950-1960*, Laterza, Roma-Bari, 2011; per quelli economici si veda D. Strangio, *Decolonizzazione e sviluppo economico. Dalla Cassa per la circolazione monetaria della Somalia alla Banca nazionale somala: il ruolo della Banca d’Italia (1947-1960)*, Franco Angeli, Milano, 2010.

³ La missione Malagodi-Sebregondi è ricostruita in G. Farese, *Lo sviluppo come integrazione. Giorgio Ceriani Sebregondi e l’ingresso dell’Italia nella cultura internazionale dello sviluppo*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2017, pp. 74-75.

⁴ E. Helleiner, *Forgotten Foundations of Bretton Woods: International Development and the Making of the Postwar Order*, Cornell University Press, Ithaca, 2014.

mondo coloniale e l’Africa in particolare. È un interesse precoce, che risale alla fine degli anni Quaranta, vale a dire ai primi anni di vita dell’Istituto, e che affonda forse le sue radici nell’esperienza africana di Cuccia negli anni Trenta. Non occorre attendere la nascita, alla metà degli anni Cinquanta, delle *trading companies* controllate da Mediobanca.

Vi sono, al proposito, tre vicende su cui occorre soffermarsi.

La prima riguarda la provincia di Cabinda, exclave dell’Angola. Come parte dell’Angola, Cabinda è allora una colonia portoghese nota come Congo portoghese. Vale la pena di leggere una lettera di Cuccia del 1949 a Emanuele Barabino, punto di riferimento di molti affari italiani a Lisbona. «Caro Barabino, vorrei completare le mie cognizioni di geografia economica; ed avrei bisogno di avere un esauriente materiale informativo sulla Cabinda – che risulta colonia portoghese – e sulla “Compagnia” che curerebbe lo sfruttamento. Dato che la mia sete d’apprendere è, come sempre, vivissima, prego la tua cortesia di spegnerla con gentile sollecitudine, usando della Posta Aerea. Grazie anticipate e cordiali saluti»⁵. La risposta di Barabino è incoraggiante. La Companhia de Cabinda non ha la concessione della colonia, ma è una società anonima gestita da banchieri privati che ha grandi concessioni a Cabinda. Secondo le informazioni, «Cabinda è la miglior zona dell’Angola portoghese» e potrebbe dare «grandi risultati se ci fosse chi potesse fornire i capitali necessari perché effettivamente le zone di cui essa è concessionaria sono non solo interessanti ma ricchissime, tuttavia la cifra dovrebbe essere molto grande perché si tratta di aprire strade, creare ferrovie e finanziare un’azienda agricola i cui risultati possono aversi solo a lunga scadenza»⁶.

L’interesse nasce da una segnalazione rivolta a Mattioli da parte di Giuliano Cora, ex ambasciatore con una lunga esperienza in Etiopia⁷. Questi aveva consigliato a Mediobanca di acquisire il controllo della Companhia: «controllo che potrebbe presentare un qualche interesse ove i programmi di sviluppo della regione consentano di assorbire aliquote di mano d’opera italiana»⁸. Si fa avanti un americano, Charles McDaniel, il quale dichiara di essere azionista di maggioranza della Companhia e di poter ottenere un credito a valere sui fondi ECA. In realtà, la situazione proprietaria è confusa e le informazioni su McDaniel poco affidabili. Vari incontri a Milano, tra settembre e novembre 1949, non fugano i dubbi⁹.

⁵ ASMVM, MBCA, SGEN, NMES, 5, 10, Lettera di Cuccia a Barabino, 29 agosto 1949, p. 41.

⁶ ASMVM, MBCA, SGEN, NMES, 5, 10, Lettera di Barabino a Cuccia, 16 settembre 1949, p. 38.

⁷ Si veda E. Cerulli, *Giuliano Cora e l’Etiopia*, «Rivista di Studi Politici Internazionali», XXXVI, 1, 1969, pp. 18-24.

⁸ MBCA, SGEN, NMES, 5, 10, Lettera di Cuccia a Barabino 29 settembre 1949, pp. 36-37.

⁹ Si veda il fascicolo “Verbal colloqui” in ASMVM, MBCA, SGEN, NMES, 5, 7.

Vi sono anche problemi di carattere generale. «Quanto a possibilità di lavoro italiano in Cabinda – scrive Barabino – credo che ci sia poco da fare perché i Portoghesi sono molto gelosi e temono sempre interventi stranieri, né l'Italia, se non sbaglio, può più far valere i suoi diritti o il diritto generico della porta aperta nel bacino del Congo, diritto che dovette, credo, abbandonare con il trattato di pace ultimo»¹⁰; si prospetta anche «l'aiuto americano, o piuttosto appoggio americano, ma anche qui le probabilità sono poche perché i portoghesi reclamerebbero l'ausilio americano a loro favore»¹¹. Si continua a trattare. Una lettera di McDaniel aggiunge possibilità a promesse: parla di conversazioni con alti funzionari dell'ECA interessati a progetti in Africa Occidentale, «ora più che mai»; di «fondi per le aree sottosviluppate nelle mani della Export-Import Bank [...] oltre alle attuali possibilità dell'ECA»¹²; di enormi ricchezze forestali. McDaniel auspica un incontro di Cuccia con Aureliano Felismino, alto funzionario del Tesoro portoghese e «braccio destro di Salazar». Ma nulla potrà esser fatto, aggiunge, se Mediobanca non è pronta a investire «vari milioni di dollari in questo progetto». La risposta di Cuccia è netta: meglio lasciar cadere, «per evitare ogni ulteriore perdita di tempo a entrambi»¹³.

Ma nel 1951 – un anno più tardi – se ne parla ancora. Barabino propone un nuovo sondaggio, anche se osserva che «i prezzi delle materie prime coloniali sono aumentati fortemente» per effetto del “ciclo coreano” legato allo scoppio della guerra di Corea (1950-1953) e che di conseguenza «i banchieri che hanno in mano la maggioranza della società pensano che sia meglio tenersi la società»¹⁴. È dunque il caso di chiudere la pratica Cabinda? Ecco la risposta di Cuccia: «Caro Barabino, il fatto che gli amici portoghesi credono di avere in mano il tesoro di Golconda mi sembra che rappresenti di per sé un serio ostacolo ad ogni ragionevole trattativa; ed inoltre non credo che convenga dare per dimostrato il principio di crescere l'offerta in parallelo con i prezzi dei generi coloniali. Forse, la sola conclusione logica è la tua; non c'è altro da fare che archiviare la pratica, a meno che i tuoi amici non pensino che convenga discutere una associazione dei loro interessi con quello di altro gruppo europeo, capace di dare quell'apporto di quattrini e di iniziative che è per l'avvenire di Cabinda molto più importante delle speranze degli eunuchi del tesoro»¹⁵.

Della Compagnia di Cabinda, in effetti, non si parlerà più. Per quanto infruttuoso, il mancato affare restituisce comunque uno squarcio degli orizzonti di Mediobanca. Perché Cabinda non è un affare isolato.

¹⁰ ASMVM, MBCA, SGEN, NMES, 5, 10, Barabino a Cuccia, 10 novembre 1949, p. 35.

¹¹ *Ibidem*.

¹² MBCA, SGEN, NMES, 5, 4, Lettera di McDaniel a Cuccia, 2 February, 1950, pp. 5-7.

¹³ MBCA, SGEN, NMES, 5, 4, Lettera di Cuccia a McDaniel, 14 February, 1950, p. 4.

¹⁴ MBCA, SGEN, NMES, 5, 10, Lettera di Barabino a Cuccia, 10 febbraio 1951, p. 5.

¹⁵ MBCA, SGEN, NMES, 5, 10, Lettera di Cuccia a Barabino, 19 febbraio 1951, p. 4.

Su un piano più generale, è importante ricordare, che all'incirca nello stesso periodo, in un promemoria indirizzato al banchiere americano Burnett Walker e già citato nella prima parte di questo lavoro, Cuccia auspicava la collaborazione delle banche europee e di quelle americane «per lo sviluppo dei territori africani» nel contesto del Quarto Punto di Truman e della disponibilità di fondi ECA¹⁶. Questo contesto conta.

Il 4 settembre del 1950 si parla, per la prima volta in una seduta del Consiglio di Mediobanca, di Africa. Siamo in questo caso nei territori francesi. Il riferimento è infatti a un progetto di colonizzazione agricola del Madagascar attraverso «un importante complesso di lavori pubblici a spese del governo francese»¹⁷. L'ipotesi è costituire una società di studi paritetica italo-francese, guidata per parte francese da Banque d'Indochine con la partecipazione di Comptoir d'Escompte, Lazard, Paribas e da parte italiana da Mediobanca e un gruppo di investitori privati. Anche in questo caso si prospetta, con l'accordo dei due governi, l'impiego di manodopera italiana, tanto che il Ministero degli Esteri invia sul posto un funzionario della Direzione generale degli Italiani all'estero. Ma l'affare non decolla.

Tra le prime iniziative africane di Mediobanca, vanno poi segnalate quelle della Compass (ovvero: Compagnia Sviluppo Iniziative Industriali, Agricole e Commerciali), partecipata pariteticamente da FIAT, Montecatini, SNIA, oltre che Mediobanca, per esaminare la possibilità di iniziative private in Italia e all'estero¹⁸. Si tratta, in particolare, della partecipazione in imprese industriali o della fornitura di macchinari e di interi impianti. Il Presidente della società è Mario Rossello (Edison) e nel Consiglio siedono, assieme a Cuccia, anche Piero Giustiniani (Montecatini), Franco Marinotti (SNIA), Vittorio Valletta (FIAT), in rappresentanza dei quattro soci.

Anche qui vi sono alcune tracce che portano in Angola: per esempio, si prospetta la possibilità di collaborare con un gruppo portoghese alla costruzione di un impianto di cellulosa – un affare di cui Brughera informa Cuccia, chiedendogli di coinvolgere Marinotti della SNIA¹⁹. Ma è soprattutto sull'Etiopia che si concentra l'attenzione della Compass. Il fatto è significativo anche solo se si ricorda che Cuccia era stato in Etiopia nel 1936-1937 per conto del Ministero degli Scambi e delle Valute.

¹⁶ ASMVM, MBCA, SGEN, NMES, 7, 4, Promemoria per Burnett Walker, luglio 1950, p. 2.

¹⁷ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 2, Riunione del 4 settembre 1950, p. 160.

¹⁸ Le prime notizie su Compass nei verbali del Consiglio di Mediobanca sono in ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 3, Riunione del 28 settembre 1951, pp. 42-44 e in ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 3, Riunione del 21 aprile 1952, pp. 63-65. Si noti che l'archivio della prima Compass, presso Mediobanca, non è stato conservato. Si trovano camicie per fascicoli di Compass riutilizzate per altre società del gruppo.

¹⁹ Si veda ASU, CI, DC, AFF, Compass, sf. 6 Varie, Angola. «In linea di massima – scrive Marinotti – un impianto di cellulose nell'Angola è da noi considerato importante» (Lettera di Marinotti a Cuccia, Milano, 7 novembre 1951).

L'antefatto sta in una missione che nel 1951 l'ex ambasciatore Cora compie in Etiopia e in cui l'Imperatore manifesta il suo interesse «per una maggiore partecipazione italiana allo sviluppo economico del paese»²⁰. Alla missione fa seguito nello stesso anno il viaggio ufficiale di Giuseppe Brusasca²¹, sottosegretario agli Esteri (il ministro è Carlo Sforza) con delega sull'Africa italiana nel sesto governo retto da Alcide De Gasperi.

Scriva Cora: «l'occupazione italiana dell'Etiopia aveva, nel breve corso di cinque anni, trasformato completamente quel vasto territorio, facendogli fare un balzo in avanti di almeno un secolo. L'Etiopia si trova di fronte a questo imponente problema: come continuare e sviluppare il lavoro iniziato dagli Italiani?»²². Vi è dunque spazio per la cooperazione, «particolarmente quella degli italiani, i quali conoscono meglio il paese e psicologicamente vanno d'accordo con i suoi abitanti»²³. La ricognizione di Cora è ampia e abbraccia agricoltura, industria, infrastrutture (ferrovie, ponti, porti, strade), materie prime (carbone, ferro, oro, rame). È nel settore dei lavori pubblici che Cora individua maggiori opportunità. Il suo giudizio finale è che «le possibilità in Etiopia sono varie e importanti».

Si decide di inviare una missione in Etiopia e in Eritrea (settembre-dicembre 1952)²⁴, a cui partecipano Cora e Bonaldo Stringher, l'uomo delle missioni africane di Mediobanca: è il figlio del governatore della Banca d'Italia (anche lui Bonaldo, 1854-1930) nonché fratello di Giovanni, amministratore delegato del Credit e consigliere di Mediobanca.

²⁰ ASMVM, CPSS, SCST, VCDA, I, Riunione del 4 febbraio 1952, pp. 12-16. Anche ASI, BCI, CM, cart. 60, f. 16, Riunione 28 gennaio 1952, Promemoria sul punto n. 3 all'Ordine del giorno: Proposta di iniziativa della Compass in Etiopia e deliberazioni relative, p. 1.

²¹ Per i contatti tra Brusasca e Mattioli, si veda ASI, BCI, CM, cart. 43, f. 19.

²² ASI, BCI, CM, cart. 60, f. 16, Riunione 28 gennaio 1952, Promemoria sul punto n. 3 all'Ordine del giorno: Proposta di iniziativa della Compass in Etiopia e deliberazioni relative, Allegato C, Appunti di S.E. Giuliano Cora. Copia del documento anche in ASU, CI, DC, AFF, f. Compass, sf. I Impostazione generale.

²³ *Ibidem*.

²⁴ ASMVM, CPSS, SCST, VCDA, I, Riunione del 20 ottobre 1952, pp. 31-32 e pp. 32-35. Si tenga conto che nello stesso periodo, a seguito dell'unione dell'Etiopia con l'Eritrea (15 settembre 1952), anche il Banco di Roma aveva inviato una sua missione nel paese, «sia per esaminare i nuovi rapporti economici derivanti da tale avvenimento politico fra le due regioni e fra queste e l'Italia, sia per studiare le possibilità di espansione del Banco in detta Federazione». La missione era stata affidata a un funzionario della direzione centrale, Noya di Lannoy, il quale aveva constatato come il Banco di Roma godesse di una «assoluta preminenza in Eritrea e di sicura simpatia in Etiopia». Si trattava anche di stabilire tempi e modi di riapertura della filiale di Addis Abeba, che risaliva al periodo prebellico. La missione si inseriva in una più ampia ricognizione e valutazione del Banco sulla riapertura e sulla istituzione di filiali – per citare solo l'Africa – ad Asmara, Bengasi, Tunisi. Si veda ASU, BDR, VCDA, Riunione del 28 ottobre 1952, pp. 48-54. Sullo sviluppo dell'attività del Banco in Africa tra le due guerre, L. De Rosa, *Storia del Banco di Roma*, vol. I, cit., pp. 229-235. Si era trattato di uno sviluppo cui non era rimasto estraneo il Credit, che nel 1924 era entrato nel Banco Italo Egiziano (del Banco di Roma) e nel 1931 aveva fondato la Banca Coloniale di Credito, con sede ad Asmara.

La missione si inquadra nell'ambito del regolamento dei danni di guerra dell'Italia all'Etiopia, di cui Cora aveva nel suo appunto auspicato una sistemazione «conformemente ai migliori interessi italiani: sviluppo dei nostri traffici con l'Etiopia, impianti di nostre industrie, ecc.»²⁵.

Ed è interessante notare fin da ora che questi progetti corrono paralleli, dentro Compass, a quelli distinti e separati di costituire aziende agricole modello nel Mezzogiorno, impostando una complessiva azione a favore dello sviluppo, ma in aree diverse e con strumenti diversi²⁶.

Torniamo all'Etiopia: tra progetti vi è una diga sul fiume Awash per la idroelettricità e per l'irrigazione legata alla coltivazione del cotone. Un intervento di Giuseppe Cenzato, consigliere di Mediobanca in quota Comit nonché presidente della Società Meridionale di Elettricità (SME), sottolinea che «lo sviluppo delle produzioni industriali con consumo di energia elettrica sta portando l'Europa all'esaurimento delle sue risorse idroelettriche e che si pone perciò il problema di andare a realizzare produzioni elettrico-industriali in altri continenti, segnatamente in Africa»²⁷. Sono sguardi visionari. All'ipotesi della diga sull'Awash (che, sottolinea Cuccia, «non potrebbe essere affrontata in questo momento se non dagli americani» per le dimensioni dell'investimento²⁸), si aggiunge la speranza di succedere agli americani nell'Imperial Highway Authority, ente creato nel 1951 con il supporto della Banca mondiale e del Bureau of Public Roads degli Stati Uniti per gestire la rete stradale costruita durante gli anni dell'occupazione italiana dell'Etiopia (7 mila chilometri)²⁹.

È interessante notare che Mediobanca cerca anche in questo caso una combinazione di interessi "europei": che non sia più espressione di singole potenze coloniali o, come l'Italia, ex coloniali e che, soprattutto, consenta un inserimento altrimenti difficile. Si guarda quindi a Lazard, che ha una partecipazione nella Compagnie Generale de l'Est Africain di Gibuti ed è autorizzata ad aprire filiali in Etiopia. È una fase in cui «le autorità francesi favoriscono l'afflusso verso l'Africa Orientale Francese di capitali che si ritirano dall'Indocina»³⁰, dove la situazione politica è compromessa.

²⁵ ASI, BCI, CM, cart. 60, f. 16, Argomenti da esaminare nella riunione Compass del 20 ottobre 1952, Memoria 2 A, 14 ottobre 1952, p. 1.

²⁶ ASU, CI, DC, AFF, f. Compass, sf. 3 Etiopia, Relazione del dott. Bonaldo Stringher, 4 novembre 1952.

²⁷ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 3, Riunione del 21 aprile 1953, p. 171.

²⁸ *Ibidem*.

²⁹ Nel secondo dopoguerra Impregilo avrebbe costruito importanti opere in Etiopia, tra cui appunto la diga e l'impianto idroelettrico sul fiume Awash (1958-1960) nonché la "strada del caffè" Lekempi-Gimbi (1964-1968) su commessa della Imperial Highway Authority.

³⁰ ASI, BCI, CM, cart. 60, f. 16, Argomenti da esaminare nella riunione Compass del 20 ottobre 1952, Memoria 2 A, 14 ottobre 1952.

Ma lo sguardo di Compass è fin da subito molto ampio. Tra le carte della prima stagione della società si trovano riferimenti, per esempio, a varie possibilità di affari in Iraq, in collaborazione con il Development Board del governo iracheno³¹; e in Iran, un paese su cui torneremo³².

In ogni caso, alla prima missione in Etiopia ne seguono altre in quel paese, ma senza sviluppi concreti. Il programma più generale per il quale Compass è stata promossa si rivela presto «irrealizzabile, soprattutto per il fatto che è stato difficile eliminare la tendenza dei partecipanti industriali a subordinare le iniziative allo studio presso la Compass ad altre iniziative analoghe o similari allo studio presso i loro uffici»³³. Dopo pochi anni, nel 1957, il capitale di Compass viene ridotto alla sola quota di Mediobanca³⁴.

Per inciso: vale qui ricordare che negli anni successivi Compass si occuperà del finanziamento di vendite rateali e di sviluppo del commercio internazionale. Dal 1959, infatti, farà parte dell'Amstel Club, un accordo tra case di paesi europei (Austria, Belgio, Finlandia, Francia, Germania, Norvegia, Paesi Bassi, Regno Unito, Svizzera), del Commonwealth (Australia, Canada, Giamaica, Kenya, Nuova Zelanda, Rhodesia, Sud Africa), nonché degli Stati Uniti, specializzate nel finanziamento delle importazioni dall'estero di beni di consumo durevole e di macchinari³⁵. È una attività che è l'opposto speculare del credito all'esportazione. Si tratta di rotte che portano l'Italia in varie parti del mondo, oltre che in Africa.

³¹ «È stata segnalata dalla Direzione generale Affari Economici del Ministero degli Esteri la grande possibilità che offre in questo momento l'Iraq al lavoro di imprese italiane [...] Il Development Board informa che è possibile stabilire imprese industriali a Kirkuk, utilizzando il gas naturale prodotto in unione al petrolio e che è attualmente disperso quasi per intero; esso dovrebbe essere utilizzato per la produzione di cemento, solfato di ammonio, fertilizzanti, zolfo e gomme per automobile. Il Development Board prevede la possibilità di stabilire anche altre industrie: saccarifera, dell'acciaio, tessile, e delle materie bituminose» ASI, BCI, CM, cart. 60, f. 16, Argomenti da esaminare nella riunione Compass del 20 ottobre 1952, Memoria 2 B, 14 ottobre 1952.

³² «Tra le diverse possibilità che sembrano in questo momento offerte all'economia italiana, una in particolare sembra degna di attenzione al fine di creare fra l'Italia e l'Iran non una corrente di affari occasionali bensì un flusso permanente di transazioni, specie per forniture italiane di articoli di largo e popolare consumo: la creazione di una società, con partecipazione di maggioranza italiana, per la costruzione e l'esercizio, in regime di monopolio, di magazzini generali, dotati dei requisiti tecnici necessari per la buona conservazione, la manipolazione e la selezione qualitativa delle merci, con punti franchi, da istituirsi in un porto sul Golfo del Persico: Korramshar, alla congiunzione del Tigri con l'Eufrate e quindi non direttamente sul mare, collegato alla ferrovia ed alla camionale per Teheran, o Bander Shapur, un po' più a Sud, direttamente sul mare, allo sbocco della zona mineraria, collegato alla ferrovia ma non alla camionale» ASI, BCI, CM, cart. 60, f. 16, Argomenti da esaminare nella riunione Compass del 20 ottobre 1952, Memoria 2 C, 14 ottobre 1952. Su Mediobanca e l'Iran si veda F. Coltorti, *Leo Valiani ed Enrico Cuccia: l'Iran degli anni Cinquanta*, «Annali della Fondazione Ugo La Malfa», XXVI, 2011, pp. 45-61.

³³ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 7, Riunione del 26 settembre 1957, p. 20.

³⁴ ASMVM, CPSS, SCST, VCDA, 7, Riunione del 26 settembre 1957, pp. 20-21.

³⁵ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 8, Riunione del 18 maggio 1960, pp. 169 e ss.

2.2 LO SBARCO IN LIBERIA: NASCE TRADEVCO, 1954-1966

Nel 1954 Mediobanca trova un primo approdo in Liberia. L'origine di questa iniziativa passa attraverso Massimo Spada, vicepresidente del Banco di Roma e consigliere di Mediobanca, nonché segretario dello IOR, e Carlo Sommaruga, diplomatico ticinese e ministro della Liberia presso la Santa Sede, il quale sollecita un'iniziativa bancaria italiana nel paese¹.

La Liberia è un paese con una storia particolare all'interno del continente africano². La sua fondazione nel 1822 si deve alla American Colonization Society, un'organizzazione che promuove la colonizzazione di quel territorio da parte di persone di colore libere residenti negli Stati Uniti. Indipendente già dal 1847, è uno dei pochi paesi africani a restare tale (insieme all'Etiopia, almeno fino all'occupazione italiana negli anni 1936-1941). Gli interessi economici americani nel Paese sono forti. Il paese è ricco di diamanti, ferro, oro e ha grandi disponibilità di caucciù. Al 1926 risale la nascita della Firestone Plantation Company, una concessione affidata al gigante americano degli pneumatici. Durante la Seconda guerra mondiale il Paese acquisisce un ruolo strategico come principale (dopo Ceylon) fornitore di gomma per gli Alleati. Di qui, poi, lo sviluppo di infrastrutture logistiche quali porti, aeroporti e strade. La Liberia è uno dei pochi paesi africani rappresentati alla conferenza di Bretton Woods³. Nel 1944 viene eletto presidente William Tubman (1895-1971), il padre della Liberia moderna, che terrà la carica per cinque mandati fino alla morte.

Tra la fine del 1953 e la primavera del 1954 Bonaldo Stringher, che abbiamo già visto impegnato nelle missioni all'estero, viene inviato per due volte nella capitale, Monrovia. Attraverso la nunziatura della Santa Sede, attivata da Sommaruga, Stringher incontra gli esponenti del governo liberiano. Viene esclusa subito la possibilità di una espansione bancaria con l'apertura di filiali. L'obiettivo è promuovere iniziative industriali e commerciali tra i Paesi attraverso un sostegno finanziario. Nelle parole di Cuccia, l'iniziativa è «un esperimento pilota per altre analoghe iniziative con altri Paesi» al fine di riuscire a «contribuire alla espansione dei traffici italiani con l'estero»⁴. Del resto, l'utilizzo del dollaro degli Stati Uniti come valuta locale nonché i prestiti americani per la modernizzazione del Paese sono degli evidenti elementi di rassicurazione economica e politica.

¹ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 4, Riunione del 26 aprile 1954, p. 98-103.

² R.W. Clower, G. Dalton, M. Harwitz, A.A. Walters, *Growth without Development: An Economic Survey of Liberia*, Northwestern University Press, Evanston, 1965. Si veda anche G. Dalton, *History, Politics, and Economic Development in Liberia*, «The Journal of Economic History», XXV, 4, 1965, pp. 569-591; L.P. Belek, *The Development of Liberia*, «The Journal of Modern African Studies», XI, 1, 1973, pp. 43-60.

³ Con Egitto, Etiopia, Sud Africa. Sul ruolo dei paesi del Sud del mondo nella conferenza, E. Helleiner, *op. cit.*

⁴ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 4, Riunione del 26 aprile 1954, p. 99.

Vengono individuati i settori più promettenti: quello idroelettrico; quello delle telecomunicazioni; quello commerciale, da sviluppare con la «costituzione di una società per lo sviluppo del commercio fra i due Paesi, eventualmente integrata da un merchant banking department»⁵. Mentre per i primi due settori Mediobanca si mette alla ricerca di imprese italiane interessate, nel caso del terzo assume ovviamente una iniziativa diretta. Si immagina cioè una società per lo sviluppo del commercio tra i due Paesi, per la valorizzazione delle risorse e le conseguenti operazioni bancarie su merci. Si esclude recisamente, come detto, ogni raccolta di depositi.

Di questa iniziativa Cuccia informa prontamente, oltre che Attilio Iaschi, direttore generale delle valute al Ministero del Commercio Estero, anche Guido Carli, allora presidente del Mediocredito. Con Carli, in particolare, Cuccia si sofferma sulle nuove possibilità offerte dal credito all'esportazione, la cui legge, ispirata e scritta da Carli, era stata da poco approvata: «Seguiamo con particolare interesse questo argomento e ci proponiamo di seguirlo con sempre maggiore attenzione nell'immediato avvenire, stabilendo con il Mediocredito i più stretti rapporti che ci saranno possibili»⁶. Di credito all'esportazione parleremo più avanti.

Viene così costituita, nel 1954, la Liberian Trading and Development Company (Tradevco), con sede a Monrovia e capitale di 100 mila dollari. È il «primo esperimento di "merchant bankers" italiano in Liberia»⁷.

Si prospetta anche il coinvolgimento di un socio di minoranza, la Ligenco, un'azienda di import-export in Liberia nella quale ha interessi Sommaruga attraverso un gruppo bancario svizzero, Neue Guyerzeller⁸. Non se ne farà nulla anche perché Sommaruga, già designato presidente di Tradevco, muore nel 1954, prima di assumere l'incarico. In ogni caso Mediobanca non sarà l'unico socio, perché la legge liberiana ne prevede un minimo di tre. Il capitale sarà sottoscritto da Mediobanca (95 mila dollari), da Spafid (per 4 mila dollari su incarico di Mediobanca, di cui è una controllata) e Stringher (per mille dollari). Il Presidente è Massimo Spada. I consiglieri sono quattro: Bonaldo Stringher e Carlo Weiss, entrambi di Mediobanca, nonché Carlo Potecchi e Giuseppe Sommariva in forza a due società controllate, rispettivamente Progredi e Spafid. Il dirigente a Monrovia è Norberto Sorbi, funzionario Comit, affiancato dal tesoriere Tito Trinca, che proviene dalle fila del Credit e avrà un ruolo importante

⁵ Ivi, pp. 100-101.

⁶ Ivi, p. 103.

⁷ ASMM, MBCA, SCST, VCDA, 4, Riunione del 29 settembre 1954, p. 149.

⁸ La Neue Guyerzeller nasce nel 1939 dalla fusione della Guyerzeller e dall'affiliata svizzera della banca d'affari londinese Samuel Montagu & Co. Sarà acquisita da HSBC, con il nome di HSBC Guyerzeller fino alla fusione nel 2009.

nello sviluppo dell'affiliata liberiana e non solo. A Milano gli affari vengono seguiti da Sandro Lentati e da Alberto Zacco, entrambi di Mediobanca.

L'attività della Tradevco si articola in due sezioni: un *banking department* e un *commercial department*, con controlli che vengono effettuati, rispettivamente, da Mediobanca per la parte bancaria e da Intersomer per la parte commerciale (di questa importante società si dirà più avanti).

Un primo risultato è la conclusione di un accordo con il governo liberiano per la fornitura, per un importo di circa 1 milione di dollari, di apparecchi telefonici da parte della FACE (Fabbrica Apparecchiature per Comunicazioni Elettriche), azienda italiana fondata nel 1935 che negli anni successivi entrerà nell'orbita dell'americana ITT (International Telegraph & Telephone). Il progetto della FACE prevede anche il collegamento delle telecomunicazioni liberiane con l'Europa e con l'Asia attraverso Roma.

Similmente, si discute anche il progetto per un impianto idroelettrico sul fiume St. Paul, «di particolare interesse per l'industria italiana, che incontra in questo settore la concorrenza di gruppi svedesi e tedeschi»⁹.

In sostanza, afferma con soddisfazione Cuccia, «la seconda missione in Liberia del dr. Bonaldo Stringher è riuscita ad affermare la serietà e l'impegno con cui Mediobanca conduce queste trattative, stabilendo basi, riteniamo, abbastanza solide per lo sviluppo di un lavoro che auspichiamo particolarmente interessante»¹⁰. Si pone subito il problema della qualità del personale da inviare in Africa, che sarà una preoccupazione costante non solo di Tradevco ma di tutta l'attività africana di Mediobanca.

Nel luglio del 1956 Cuccia e Lentati si recano in Liberia. Cuccia ne riferisce ampiamente al Consiglio¹¹. A un primo sguardo l'ambiente è giudicato «difficile», per la dominanza, che si estende in realtà in tutta l'Africa occidentale, di una classe commerciale «levantina» libanese e siriana; «irritante» è l'insistenza con cui le personalità politiche («a cui resistiamo») cercano di ottenere prestiti personali. Promettenti sono le prospettive commerciali: nei generi alimentari e nei prodotti tessili; nei materiali da costruzione per l'attività edilizia nella capitale del paese.

Il problema principale riguarda la concessione a Tradevco di un'area per i magazzini nella zona del porto, la cui domanda viene respinta dalla Free Port Authority di New York. Su questo punto in particolare, afferma Cuccia, «non ci facciamo illusioni sulle difficoltà»¹². Ma la circostanza di carattere generale è

⁹ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 4, Riunione del 29 settembre 1954, p. 152.

¹⁰ *Ibidem*.

¹¹ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 6, Riunione del 25 settembre 1956, pp. 47-55.

¹² *Ivi*, p. 48.

chiara: quando, completata la fase della ricostruzione, l'Italia inizia, nel corso degli anni Cinquanta, ad affermarsi nel mondo come potenza esportatrice, i rapporti con gli Stati Uniti, non solo in Liberia ma sui mercati esteri in generale, vengono ad assumere la forma di una collaborazione competitiva, condizionata. Ci torneremo più avanti.

Dei problemi relativi alla zona del porto, Cuccia discute direttamente con il presidente Tubman, il quale «si distacca nettamente per le sue doti sulla classe dirigente indigena», mentre i suoi collaboratori «risentono invece di un ambiente in cui troppo spesso il potere politico è visto come un mezzo per arricchire»¹³. Dopo aver espresso a Tubman rincrescimento per la decisione negativa presa dalle autorità americane ad insaputa del governo liberiano sulla “application” di Tradevco, Cuccia insiste sul fatto che l’attività di Mediobanca in Liberia è «ancora in una fase del tutto sperimentale; infatti, ove ricavassimo l’impressione che gli sforzi e i rischi e gli oneri che ci assumiamo non sono apprezzati dal governo come noi riteniamo dovrebbero esserlo, non avremmo nessuna incertezza a ritrarci da Monrovia»; Mediobanca, nelle parole di Cuccia, non promette «nulla di mirabolante, ma unicamente un serio impegno per dotare il paese di una organizzazione di primario “standing” nel proprio settore di lavoro. Il Presidente ha mostrato di accogliere con una certa simpatia dichiarazioni di questo genere; ed il primo ottobre sarà nostro ospite a Milano»¹⁴.

Più difficili sono invece i rapporti con il ministro del Tesoro Charles D. Sherman, il quale, essendosi visto rifiutare un prestito personale, minaccia Trinca di espulsione: «inconvenienti che dobbiamo affrontare con molta pazienza, cercando di trarne dell’esperienza per l’avvenire»¹⁵.

Nel complesso, le opportunità non mancano. Ne è prova la presenza di grandi aziende americane, tra cui spicca Firestone, con una concessione di 12 milioni di alberi da gomma (33 mila tonnellate di gomma all’anno) di cui «si dice che abbia investito in Liberia 30 milioni di dollari ammortizzati entro i primi tre anni di attività: il che dà un’idea dei margini lasciati da questa concessione»¹⁶. E non mancano gli sforzi di infrastrutturazione stradale (finanziati dalla Eximbank) tra Monrovia e il retroterra francese, vale a dire Costa d’Avorio e Guinea non ancora indipendenti. «Se a tutto questo si aggiunge l’interesse politico e militare degli USA, per la Liberia come paese d’appoggio per la politica americana nell’Africa occidentale, si arriva alla conclusione che – se dovessimo rinunciare all’esperimento liberiano – non sarà per lo scarso interesse che pre-

¹³ Ivi, p. 51.

¹⁴ Ivi, pp. 51-52.

¹⁵ Ivi, p. 52.

¹⁶ Ivi, p. 54.

senta il paese ad una penetrazione commerciale italiana, ma unicamente perché il clima politico indigeno e le influenze di grossi interessi concorrenti renderanno difficile di ricavare dai nostri sforzi l'utile economico che li giustificerebbe»¹⁷.

Per avere un'idea più precisa del contesto in cui si inserisce questa attività, basterà ricordare che Tradevco è negli anni Cinquanta l'unica realtà occidentale attiva accanto alla Bank of Monrovia, nota anche come Firestone Bank e affiliata alla First National Bank di New York, attraverso cui transitano gli affari della gomma, oltre che le operazioni statali (la Banca centrale nasce solo nel 1974). Chase Manhattan arriva nel 1961.

Tra il 1955 e il 1956 le esportazioni italiane in Liberia aumentano del 167 per cento (da 127,7 milioni a 341,5 milioni di lire). Sono volumi molto ridotti rispetto a quelli degli Stati Uniti, ma anche di Belgio, Germania, Giappone, Paesi Bassi, Regno Unito. Ma le esportazioni Tradevco-Intersomer corrispondono a un terzo di quelle complessive per il 1956 e al 54 per cento dell'aumento del biennio 1954-1956. Nei primi tre mesi del 1957 Tradevco ordina merci per il 43 per cento e vende merci per circa il 40 per cento del totale del 1956. L'utile lordo è pari al 15 per cento¹⁸.

L'interesse di Cuccia è rivolto, in particolare, alle "forniture speciali" (come l'impianto idroelettrico sul St. John's River) collegati ai grandi lavori pubblici previsti nei piani pluriennali di sviluppo del paese. È un interesse condiviso da Spada che, oltre a essere Presidente di Tradevco, è anche Presidente di Viani, che pure ha una organizzazione in Liberia.

Nel 1957 la direzione viene affidata a Trinca, che viene promosso anche vicepresidente, mentre Sorbi rientra in Italia in forza alla Comit. A partire da questo momento, Trinca imprimerà un particolare sviluppo all'attività di Tradevco, che si amplia e si diversifica: alle due originarie aree di lavoro, bancaria e commerciale, se ne aggiungono altre due, una assicurativa (come agente del gruppo La Fondiaria) e una marittima (per conto del Lloyd triestino)¹⁹. Sofferiamoci brevemente sulle prime due.

Nell'attività bancaria, al di là di crediti destinati a finanziare il commercio, il lavoro maggiore è nel trasferimento di fondi (assegni emessi sull'estero, ordini di pagamento dall'estero e sull'estero etc.). Numerosi sono i corrispondenti in Italia e all'estero: le BIN («le quali tuttavia danno una modestissima reciprocità alla nostra affiliata»²⁰), ma anche Bankers Trust, Chase Manhattan e Bank of

¹⁷ Ivi, pp. 54-55.

¹⁸ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 6, Riunione del 17 aprile 1957, pp. 119-120.

¹⁹ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 6, Riunione del 28 aprile 1958, p. 75.

²⁰ Ivi, p. 76.

America negli Stati Uniti; Westminster Bank, Bank of West Africa e Anglo-Portoguese Bank nel Regno Unito.

Quanto all'attività commerciale di Tradevco, i comparti più rilevanti per le esportazioni italiane sono, al 1958, i generi alimentari (59 per cento), i tubi e i raccordi metallici (11 per cento), gli articoli sanitari e la rubinetteria (6 per cento), le ferramenta e i casalinghi (6 per cento), gli elettrodomestici e le cucine (5 per cento). Alle importazioni dall'Italia si aggiungono anche quelle provenienti da Canada, Francia e Inghilterra (carne, latte in scatola, sardine) non in concorrenza con merci di importazione dall'Italia.

L'Italia «scopre» in quegli anni la Liberia²¹, tanto che nel 1958 viene inviata nel Paese una missione economica italiana “di sistema”, che abbraccia Ghana e Nigeria e vede la partecipazione dei Ministeri degli Affari Esteri e del Commercio Estero, dell'ICE, dell'Istituto Italiano per l'Africa e l'Oriente (ISIAO), di Confindustria e grandi imprese (Ansaldo, Elettroconsult, ENI, FIAT, Finmeccanica, Impresit, Italconsult, Necchi)²².

Alla fine degli anni Cinquanta, la presenza di Tradevco in Liberia si consolida. Nel 1958 Mediobanca ottiene un “lease” ventennale per un terreno contiguo a quello degli uffici utilizzati sino ad allora, non lontano dalla concorrente Bank of Monrovia, per la costruzione della sua nuova sede. È in qualche modo il simbolo di un'affermazione «dovuta in primo luogo alle qualità ed allo spirito di sacrificio dei nostri collaboratori di Monrovia»²³. La fine del decennio è il momento per un primo bilancio.

Sono trascorsi cinque anni dalla nascita di Tradevco. La sua affermazione, riferisce Cuccia al Consiglio di Mediobanca nell'aprile del 1959, è «per noi molto lusinghiera, perché ha dimostrato la capacità di inserimento di una nostra “merchant bank” in un paese in cui la concorrenza è rappresentata da interessi che hanno mezzi ed “entrature” incomparabilmente superiori ai nostri»²⁴. Quanto alla formula della “merchant bank”, per Cuccia è la «più adatta per andare incontro alle esigenze dei paesi sottosviluppati e per assicurare più attivi rappor-

²¹ Dalla corrispondenza con Luigi Lupo di Sudameris (Parigi), sappiamo che Cuccia alimenta il suo interesse per la Liberia chiedendo al suo corrispondente di acquistare alcuni libri, tra cui *La Liberie intime e Monrovia, capitale pour rire*, primo e secondo tomo dell'opera *L'Afrique noire sans les blancs* di M.H. LeLong, stampato ad Algeri nel 1946 per i tipi di Baconnier. ASMVM, MBCA, SGEN, FZES, NMRL, 8, 2, Lettera di Lupo a Cuccia, Parigi, primo luglio 1957, p. 71. Forniremo ulteriori esempi di acquisto di libri all'estero attraverso contatti bancari.

²² Si veda *Missione economica italiana in Liberia, Ghana e Nigeria: 30 novembre-18 dicembre 1958*, «Africa», Rivista trimestrale di studi e documentazione dell'Istituto Italiano per l'Africa e l'Oriente, XIV, 2, 1959, pp. 99-112.

²³ ASMVM, MBCA, VCDA, 7, Riunione del 17 aprile 1959, p. 192.

²⁴ *Ibidem*.

ti economici con l'Italia»²⁵. Naturalmente, la situazione della Liberia (un paese in cui allora è attiva un'unica banca sotto il controllo americano) è eccezionale e «non si riproduce in altri paesi che abbiamo preso in esame per lo sviluppo del nostro lavoro con l'aggravante che in questi altri paesi vi è semmai una esuberanza di filiali di banche della madrepatria»²⁶.

E in effetti Tradevco inizia a guardare ad altri paesi per un ulteriore sviluppo dei suoi affari in Africa occidentale, in particolare Ghana e Nigeria, con due missioni di Trinca, rispettivamente ad Accra e a Lagos.

Resta pressante la necessità di reperire e formare il personale per il lavoro all'estero: è «il più grosso problema che abbiamo di fronte»²⁷.

Tanto è soddisfacente il lavoro di Tradevco che alla fine degli anni Cinquanta Bankers Trust di New York manifesta l'interesse ad assumere una partecipazione. L'ipotesi ha evidenti vantaggi. La collaborazione con la banca americana può infatti aprire a Tradevco le porte di quegli affari americani che normalmente prendono la strada di Bank of Monrovia.

L'accordo con Bankers Trust viene concluso nel 1960. Si decide un aumento di capitale di Tradevco da 100 a 200 milioni di dollari, di cui 80 milioni riservati in sottoscrizione a Bankers Trust²⁸. Entrano nel Consiglio George T. Davies, vicepresidente e capo del Foreign Department della banca e London K. Thorne jr., che dell'istituto è rappresentante a Roma.

In effetti, l'accordo produce immediati benefici per Tradevco: non solo si procede alla costituzione dell'atteso magazzino doganale nella Free Port Area (mille metri quadrati su un'area di concessione di 6 mila), che apre alla società nuove prospettive di lavoro²⁹; come previsto, vengono anche acquisiti importanti conti di concessionari americani in Liberia³⁰.

Nel 1963 l'organizzazione di Tradevco si precisa in rapporto a Bankers Trust e in relazione all'attività di Intersomer. Cessa l'attività del *trading department* di Tradevco, che viene ripresa da una società di nuova costituzione, Interafrica, i cui azionisti sono Intersomer per il 60 per cento e Bankers Trust International Finance Corporation per il 40 per cento³¹. Le ragioni di questa scelta sono due: le rimostranze da parte della clientela mercantile della banca rispetto alle iniziative concorrenziali di Tradevco; la preferenza, da parte di Bankers

²⁵ *Ibidem*.

²⁶ Ivi, pp. 192-193.

²⁷ ASMVM MBCA, SCST, VCDA, 8, Riunione del 18 maggio 1960, p. 162.

²⁸ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 9, Riunione del 15 marzo 1961, pp. 88-90.

²⁹ Ivi, p. 90.

³⁰ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 9, 27 settembre 1961, p. 165.

³¹ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 9, Riunione del 26 marzo 1963, pp. 154-155.

Trust, per una più netta separazione tra attività bancaria e mercantile per i controlli degli organi di vigilanza. A Interfrica viene anche trasferito l'utilizzo del magazzino del porto.

Il 1963 segna la fine del boom e l'inizio di un rallentamento della economia liberiana, caratterizzato dalla riduzione dell'attività privata di costruzione, oltre che dal ribasso dei prezzi di alcune materie prime (ferro, gomma) e dalla più bassa produzione mineraria. Viene firmato uno stand-by agreement con il Fondo monetario internazionale per far fronte alla congiuntura negativa. L'attività di Tradevco ne risente³². Ma alla metà degli anni Sessanta mostra una sostanziale tenuta. Nel 1965 gli impieghi aumentano leggermente a fronte di una diminuzione del 13 per cento nel Paese. Così la raccolta, invariata a fronte di un calo nazionale del 20 per cento³³.

Insomma, nel 1966 Tradevco è per Cuccia una «organizzazione bancaria di modeste dimensioni, ma efficiente e di cui possiamo continuare ad essere soddisfatti»³⁴. Possiamo, a questo punto, volgere lo sguardo altrove.

³² ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 9 Riunione del 15 maggio 1964, pp. 114-155.

³³ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 13, Riunione del 13 maggio 1966, p. 12.

³⁴ *Ibidem*.

2.3 INTERSOMER: IL PRIMO QUINQUENNIO, 1955-1960

Poco dopo la costituzione di Tradevco, vede la luce una più ampia iniziativa per lo sviluppo delle relazioni con l'estero. Alla fine del 1954, infatti, Mediobanca partecipa, con l'IRI, a un Sindacato per la costituzione di una Compagnia mercantile internazionale. Le due società riconoscono l'esigenza di «impostare un piano di studi organici sui possibili mercati per lo sviluppo delle esportazioni italiane, per quanto riguarda prodotti e servizi sia di aziende del gruppo IRI sia altre aziende, con preferenza alle piccole e medie per le quali non sono da prevedere iniziative di tal genere»¹. La presenza dell'IRI sui mercati esteri è, in effetti, significativa ed è nel contesto di questa presenza che va collocata la nuova iniziativa.

Se si guarda agli ordini assunti all'estero e alle trattative già portate a termine dall'IRI per l'anno 1954, si trovano infatti, a titolo esemplificativo: per Finmeccanica, una cemeniteria dell'Ansaldo per la Turchia e cotonifici della San Giorgio per l'Iran; per Finsider, lamiere dell'Ilva per la Polonia, tubi della Dalmine per la costruzione dell'oleodotto Cairo-Suez. Ma mentre Finmeccanica (che ha uffici a Buenos Aires, Città del Messico, Nuova Delhi, New York, Rio de Janeiro) e Finmare (che ha ben 35 agenzie e uffici all'estero) hanno una organizzazione strutturata, lo stesso non può dirsi, per esempio, per Finsider, che non ha una organizzazione centrale: Dalmine, Ilva, Siac, Terni hanno rappresentati in vari paesi (dal Brasile, all'Egitto alla Norvegia), ma non speciali società per le esportazioni².

Esistono dunque esigenze, peraltro non solo nell'ambito dell'IRI, che richiedono una nuova organizzazione. In primo luogo, perché – si legge in un altro appunto preparatorio – vi è bisogno di «un'opera continuativa» e sistematica. In secondo luogo, «perché i mercati dei paesi asiatici e africani sono frequentati da “brasseurs d'affaires” di second'ordine, ai quali bisogna opporre una organizzazione di “standing” internazionale». In terzo luogo, perché «il sistema bancario ha un suo prestigio acquisito, e può servire di introduzione all'industria italiana che, in molti paesi asiatici e africani, non è conosciuta o è mal conosciuta». Infine, ragioni politiche fanno spesso «preferire negli Stati ex coloniali, un'organizzazione italiana a quelle dell'ex Stato sovrano o di altri Stati tuttora colonialisti»³.

¹ ACS, IRI, NR, b. 3417 (Intersomer), fasc. Sindacato per la Costituzione di una Compagnia Internazionale Mercantile, Sindacato per promuovere la costituzione di una Compagnia Mercantile Internazionale, Roma, 19 novembre 1954, p. 1 (il documento è firmato da Cuccia per Mediobanca e da Carlo Obber per l'IRI).

² ACS, IRI, NR, b. 3418 (Intersomer), fasc. Dati Sommarî sulla Società e sulla Partecipazione dell'IRI, Andamento delle esportazioni, Roma, 10 novembre 1954, pp. 1-7.

³ ACS, IRI, NR, b. 3417 (Intersomer), fasc. Sindacato per la Costituzione di una Compagnia Internazionale Mercantile, Compagnia Mercantile Internazionale, p. 2., s.d. (ma 1954; il documento può essere attribuito a Cuccia).

In questo contesto, era stata immaginata la partecipazione di banche e istituti finanziari e assicurativi ed erano stati fatti – in via del tutto ipotetica – i nomi di Bastogi, Centrale, Generali, EFI, IMI, Pirelli, RAS⁴.

Per «affrettare i tempi» e partire da basi concrete, nel febbraio del 1955 nasce la Società mercantile internazionale (Intersomer), con sede a Milano in via Filodrammatici 8, con un capitale di 50 milioni interamente versato da Mediobanca⁵. Si tratta di una iniziativa volta «all'impostazione di un piano organico per favorire le esportazioni italiane»⁶. Come vedremo, l'IRI si associa in un secondo momento. Il primo Consiglio è formato da Guido Frigessi di Rattalma (Progredi)⁷, Carlo Obber (IRI)⁸ e Sandro Lentati (Mediobanca). Delle mansioni direttive si occupa Giacomo Figliola del Ministero per il Commercio Estero. La motivazione di fondo per la costituzione della nuova società risiede – nelle parole di Cuccia – nella possibilità di dar vita a un organismo nuovo, specializzato, distinto «dagli altri numerosi già esistenti per la serietà della sua impostazione e dei suoi metodi di lavoro, per la sua visione dei problemi anche non immediati dell'espansione delle relazioni commerciali con l'estero»⁹.

Il campo di lavoro di Intersomer si può riassumere in tre direttrici: agire da corrispondente di affiliate estere come Tradevco; ricercare nuovi mercati di sbocco, stabilendo contatti con *trading companies* di standing internazionale prive

⁴ Ivi, p. 3.

⁵ ACS, IRI, NR, b. 3414 (Intersomer), fasc. Atto Costitutivo, Atto Costitutivo, 8 febbraio 1955. All'art. 3 si legge: «La società ha per oggetto: a) operazioni commerciali, in proprio e per conto terzi, in Italia e all'estero; b) anticipi su merci formanti oggetto di contratti di esportazione o di importazione o su crediti nascenti dall'esecuzione di tali contratti; c) incasso per conto terzi, o rilievo, di crediti nascenti da operazioni di esportazione; d) partecipazioni o interessenze in società in Italia ed all'estero che abbiano per scopo operazioni commerciali e finanziarie relative al commercio internazionale; e) rappresentanza ed agenzia di società o ditte nazionali ed estere; f) qualsiasi operazione immobiliare, commerciale o finanziaria ritenuta necessaria ed utile per il raggiungimento degli scopi sociali» (ivi, pp. 8-9).

⁶ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, Riunione del 3 giugno 1955, p. 36. Della costituzione di Intersomer si fa cenno in L. Conte, G. Piluso, *Il finanziamento dell'IRI e i rapporti con il sistema bancario (1948-1972)*, in *Storia dell'IRI. 2. Il miracolo economico e il ruolo dell'IRI*, a cura di F. Amatori, Laterza, Roma-Bari, 2012, pp. 463-522. Il riferimento è a p. 473.

⁷ Guido Frigessi apparteneva a una delle famiglie storiche dell'élite triestina discendente di una famiglia ebraica di origine ungherese (Frigessy von Racz-Almasi) ed era figlio di Arnolfo (1881-1950), già direttore generale della RAS e consigliere di amministrazione del Credit dal 1933 al 1950. Si veda la voce di R. Baglioni "Frigessi di Rattalma, Arnolfo", in *Dizionario Biografico degli Italiani*, vol. 50, Roma, 1998, pp. 535-538; e A. Millo, *Trieste, le assicurazioni, l'Europa. Arnolfo Frigessi di Rattalma e la Ras*, Franco Angeli, Milano, 2004.

⁸ Obber era Direttore Centrale dell'IRI. Fu sindaco del Credit dal 1947 al 1965, anno della sua morte. L'economista Francesco Vito, che del Credit era allora vicepresidente, ricordò che Obber era stato uno dei suoi «più distinti allievi nell'Università Bocconi», dove si era laureato nel 1935, avendo come relatore Gino Zappa e correlatore lo stesso Vito. Il titolo della tesi era stato: "Gli investimenti in titoli nelle Banche di credito ordinario". ASU, CI, DC, SAD, b. 274 Dossier di Seduta del Consiglio di Amministrazione, Riunione del 14 gennaio 1966, pp. 3-4.

⁹ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, Riunione del 3 giugno 1955, p. 38.

di corrispondenti in Italia e che abbiano interesse al mercato italiano di import-export; sostituire gli esportatori italiani nelle loro posizioni creditorie verso i clienti esteri attraverso l'acquisto, con pagamento immediato, di merci italiane e loro collocamento all'estero alle condizioni di pagamento dettate dalla concorrenza internazionale. Un campo vasto, che richiede «cautela, metodo e serietà di preparazione»¹⁰.

In particolare, precisa Cuccia, occorre evitare che la presenza, «difficilmente nascondibile», di Mediobanca possa far nascere «l'illusione che Intersomer, partendo da una visione dei cosiddetti interessi generali, debba sacrificare i propri interessi economici, e in particolare che ci si attenda da Intersomer l'assunzione di rischi che essa non può avere né l'intenzione né il compito di assumersi»; ciò che conta è che sia un «affare vivo, vitale ed economicamente proficuo nel mercato: "primum vivere" per poter svolgere con prestigio i compiti che altre imprese non possono assumersi»¹¹. Insomma, come al solito c'è grande cautela e realismo.

Trapela, però, anche una misura di orgoglio, quando si sottolinea che le affiliate, Intersomer e Tradevco costituiscono «una prima modesta attuazione di un programma molto più vasto che mira a costituire una organizzazione mercantile di "standing" e di dimensioni non consuete per il nostro Paese»¹². Non a caso, gli orizzonti di Intersomer sono subito molto ampi, tanto che vengono prese in considerazione possibilità di sviluppo in Angola, Costa d'Oro (Ghana), Mozambico, Nigeria¹³, Sierra Leone e, in subordine, Etiopia e Sudan. L'esploratore di questi mercati è, come detto, Bonaldo Stringher, per il quale Cuccia spende parole non usuali, quando segnala «l'opera veramente encomiabile di questo nostro collaboratore in questa iniziativa "pionieristica"»¹⁴. Ma si è consapevoli che, per il futuro, non basteranno le individualità: occorrerà una struttura di uomini attrezzati ai nuovi mercati facendo leva su Comit e Credit.

È nel complesso, una scelta coraggiosa, non priva di incertezze e di rischi: per i capitali necessari, per le difficoltà di penetrazione in mercati appannaggio

¹⁰ Ivi, p. 40.

¹¹ *Ibidem*.

¹² Ivi, p. 41.

¹³ Sulla Nigeria c'è uno scambio di lettere dell'estate del 1955 che fa luce anche sul *modus operandi* degli attori coinvolti. A seguito di un viaggio di Bonaldo Stringher, Cuccia segnala a Obber le possibilità di esportazione italiana collegate allo sviluppo di Port Harcourt nella Eastern Region del Paese: «credi – gli scrive – che valga la pena di interpellare qualche industria dell'IRI per vedere se è possibile concretare una, sia pure vaga, forma di offerta?» (ACS, IRI, NR, b. 3417 (Intersomer), f. Corrispondenza varia, Lettera di Cuccia a Obber, 8 agosto 1955). Obber, a sua volta, informa Ettore Cattaneo, Direttore Centrale di Finmeccanica (ACS, IRI, NR, b. 3417 (Intersomer), f. Corrispondenza varia, Lettera di Obber a Cattaneo, 2 settembre 1955). Non abbiamo tuttavia notizia di un qualche sviluppo.

¹⁴ Ivi, p. 42.

delle potenze coloniali, per la necessità della formazione del personale, per i tempi di affermazione, per la reputazione, oltre che per il bilancio, nel caso in cui si dovesse decidere di tornare sui propri passi. Eppure, l'iniziativa parte, con il sostegno del Consiglio che, in un quadro geopolitico ampio, insiste in particolare sull'«interesse che presentano i mercati africani in relazione anche agli avvenimenti asiatici»¹⁵, dove l'onda della decolonizzazione, specie nell'Indocina francese, sta già montando.

Il 10 gennaio 1956 il capitale di Intersomer viene elevato da 50 a 100 milioni¹⁶. Dei 50 milioni freschi Mediobanca ne versa 10 e l'IRI 40. Le quote sono dunque, rispettivamente, del 60 e del 40 per cento. È una operazione “di sistema”, tanto più con l'ingresso, pressoché contemporaneo, dei soci esteri privati nel capitale di Mediobanca, che dà all'operazione Intersomer i connotati di una collaborazione tra capitale pubblico e capitale privato. In questo contesto, non va peraltro dimenticato il contributo delle BIN al fabbisogno finanziario della società attraverso finanziamenti in valuta¹⁷.

Emerge anche uno specifico campo di lavoro per Intersomer, quello delle “forniture speciali” definite dalla legge per il credito all'esportazione (di cui si dirà più avanti). In breve, Intersomer, d'accordo con l'esportatore italiano e con l'importatore estero, si sostituisce all'esportatore, rilevando, con un finanziamento concesso da Mediobanca, l'operazione “pro-soluto”, ma lasciando al fornitore le responsabilità relative alla rispondenza della fornitura ai termini del contratto. Torneremo su questi meccanismi. Ma è bene sottolineare fin da subito che si tratta di un tentativo di dare ulteriore concreta applicazione a questa importante legge, la quale pure definisce un perimetro di collaborazione tra capitale pubblico e capitale privato.

Il primo problema da affrontare è quello del metodo di lavoro e, più in generale, dell'articolazione e dell'organizzazione da dare a Intersomer. Appare infatti subito evidente la difficoltà a penetrare in mercati difficili e lontani senza una qualche forma di organizzazione permanente in loco. In pochi anni si assisterà a un moltiplicarsi di iniziative e a un proliferare di filiali. Ma nel 1956 è tutto da costruire. Proseguono le missioni esplorative nell'afrika belga, francese, inglese e portoghese e si ipotizza l'istituzione, nel 1956, di un primo ufficio di rappresentanza a Lagos, in Nigeria. Ma è soltanto un anno più tardi, nel 1957, con l'indipendenza della Costa d'Oro (Ghana) dal Regno Unito che inizia la rinascita politica dell'Africa.

¹⁵ Ivi, p. 45.

¹⁶ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 5, Riunione del 10 aprile 1956, p. 189.

¹⁷ Si veda, per anni di poco successivi, ACS, IRI, NR, b. 3416 (Intersomer), Relazione sull'attività del Gruppo Intersomer. Consuntivi 1963, Previsioni 1964, marzo 1964, pp. 4-5.

Nel 1956 sorgono le prime difficoltà. Le autorità inglesi negano («con motivi speciosi») l'ingresso del funzionario designato all'ufficio in Nigeria: «la cosa è spiacevole, anche se possiamo ricavarne degli insegnamenti sul modo come si debba procedere per far sì che un seria organizzazione italiana possa mettere piede sui mercati controllati da altri paesi europei»¹⁸. Si opta dunque per Salisbury, nella Rhodesia del Sud (oggi Zimbabwe). La ragione è dovuta all'assegnazione, con gara della Banca mondiale, all'italiana Impresit dei lavori della diga Kariba, sul fiume Zambesi, opera su cui torneremo: l'appalto apre una stagione di relazioni con l'Italia.

Permane la più acuta consapevolezza delle difficoltà: problemi legati ai permessi italiani ed esteri, problemi di personale¹⁹, di reperimento di prodotti competitivi. Cruciale è l'impegno «per dare a Intersomer una *base di prestigio* che la distingua nettamente dalla miriade di imprese "import-export" e che le consenta di affermarsi in una posizione a sé sul mercato italiano»²⁰. I risultati sono «lontani e incerti», anche se già alla metà del 1956 sono in corso trattative in più continenti e in vari paesi. Un elenco di questi paesi dà la misura della proiezione di Intersomer: Arabia Saudita, Canada, Costa d'Oro, Francia, Grecia, Iraq, Islanda, Kuwait, Libia, Pakistan, Portogallo, Stati Uniti, Sud Africa, Svizzera²¹. Nello stesso anno viene anche conclusa la prima operazione di Intersomer nell'ambito della legge per il credito all'esportazione: un finanziamento di un credito nascente da una esportazione in Francia attraverso uno sconto di tratte emessa da Intersomer all'ordine di Mediobanca accettate dalla Société Valentinnoise d'Applications Textiles di Parigi e assistite dalle garanzie di Banque de l'Indochine, Credit Lyonnais, Lazard e Paribas²². Il cerchio tra capitali, contatti, proiezioni e strumenti in qualche modo si chiude.

Quanto ai settori è interessante notare, che nel 1957, circa il 60 per cento delle esportazioni è costituito dai macchinari; seguono gli alimentari (12) e i materiali da costruzione (9,2). Più distaccati sono i tubi di acciaio e gli infissi (ciascuno al 4,1). Il settore tessile rappresenta soltanto l'0,4²³.

¹⁸ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 6, Riunione del 25 settembre 1956, p. 43.

¹⁹ Soltanto la Francia e il Regno Unito avevano in certa misura sviluppato nelle colonie un sistema di istruzione alternativo alle missioni religiose «Il Belgio, ad esempio, limitò fortemente la possibilità di formazione sino alla fine del periodo coloniale» (W. Speitkamp, *Breve storia dell'Africa*, Einaudi, Torino, 2010, p. 226). Più in generale «fino alla Seconda guerra mondiale le colonie africane furono praticamente prive di università, a parte alcuni college e istituti professionali, soprattutto nei territori britannici» (*ibidem*).

²⁰ Ivi, p. 45

²¹ Ivi, p. 46.

²² Ivi, p. 71. Rilevante è la Nota di Consiglio relativa ai crediti di Mediobanca a Intersomer per finanziamenti all'esportazione in ASMVM, MBCA, SGCR, NTCE, ex faldone 27, 27-02, [001], 4 giugno 1956-3 marzo 1958.

²³ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 7, 28 aprile 1958, p. 69.

Nel marzo del 1957 nasce Intersomer Rhodesia, con sede a Salisbury e con un capitale iniziale di 5 mila sterline innalzato nel 1958 a 25 mila. È il primo tentativo per dare a Intersomer una più ampia articolazione.

A tal fine, proseguono le esplorazioni di altri mercati africani. È interessante seguire i sentieri battuti dalle varie missioni affidate a Figliola (Camerun, Dahomey, oggi Benin, Senegal); a Lentati (Mozambico); a Bonaldo Stringher (Angola e Congo belga); a Trinca (Sierra Leone). Dalla missione Lentati, per esempio, nasce l'idea di un insediamento sulla costa del Mozambico, a Beira o nella capitale Lourenço Marques (oggi Maputo), che sarà la destinazione prescelta. Più articolate sono le conclusioni delle missioni svolte da Figliola e da Trinca, le quali «fanno ritenere che una base unicamente commerciale si urterebbe alla concorrenza agguerrita delle grandi case francesi ed inglesi già stabilite in quei paesi con mezzi rilevanti e con un'organizzazione di prim'ordine»; di qui dunque la necessità di ricorrere a «formule diverse, più complesse, che ci assicurino una possibilità iniziale di affermazione su quei mercati, sulla quale fondare successivamente una più larga penetrazione commerciale»²⁴. È una osservazione importante, che si ricollega alla necessità di avviare delle iniziative europee nelle quali l'Italia possa trovare spazio, sfruttando il vantaggio di non essere stata, non in quei paesi, una potenza coloniale.

Eppure, nonostante «la fatica che questo lavoro comporta» e le «difficoltà a reperire e preparare il personale», l'entusiasmo di Cuccia è evidente: «continuiamo a considerare questa iniziativa come un'impresa del massimo interesse»; anche se a prevalere, alla fine, è la consueta cautela e il consueto realismo: «perseguiamo uno scopo che altre banche d'affari hanno realizzato prima di noi in posizioni preminenti ed in condizioni internazionali, politiche ed economiche, meno difficili»²⁵.

Nel 1958 la base in Rhodesia diventa agente della FIAT e conclude un accordo con la Pirelli Limited di Londra, che porta alla costituzione di una piccola società "ad hoc", la Intyre, con sede a Salisbury, per il commercio di pneumatici in Rhodesia. Nello stesso anno, come anticipato, si costituisce anche la Intersomer Mozambique a Lourenço Marques²⁶.

Nel 1959 le perdite di Intersomer sono di 35 milioni. La ragione di queste difficoltà non risiede solo nel reperimento e nella formazione dei collaboratori e dei quadri da destinare alle basi all'estero. Né solo nella presenza, già citata, di una classe mercantile mediorientale molto attiva nel commercio estero di molti paesi africani. E neppure negli accordi con le autorità locali «che ci lascino libe-

²⁴ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 7, Riunione del 28 aprile 1958, p. 71

²⁵ Ivi, pp. 71-72.

²⁶ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 7, Riunione del 17 aprile 1959, pp. 193-194.

ri da pressioni politiche»²⁷. Sono tutti problemi rilevanti; ma non i soli, né forse i più importanti per la società.

Vi sono infatti problemi più ampi, geopolitici e geoeconomici, collegati alla decolonizzazione e alla particolare posizione in cui i paesi di nuova indipendenza vengono a trovarsi, in particolare nei confronti dell'Europa, la cui assistenza tecnica e morale, secondo Cuccia, dovrebbe in questa fase intensificarsi, piuttosto che ridursi o scemare²⁸. Ecco le parole di Cuccia nel maggio 1960: «Il lavoro di *promotion* nei paesi arretrati – in primo luogo africani – è estremamente difficile: si tratta di paesi che stanno sperimentando profonde trasformazioni politiche, con problemi razziali complessi, con esigenze di collaborazione da parte dell'Europa molto maggiori di quando questi paesi si trovavano in regime coloniale, con suscettibilità e questioni di prestigio estremamente acute, con una classe dirigente indigena non soltanto impreparata, ma spesso anche corrotta, con colonie europee, o bianche in genere, di qualità deteriore»²⁹. Si tratta di una riflessione che contiene elementi di originalità per il suo tempo. Ne ripareremo più avanti a proposito dei rapporti tra Cuccia e Carli, che sono i “pionieri” di questo approccio nuovo all'Africa nell'Italia del tempo. La loro attenzione per l'Africa ha aspetti di preveggenza.

Si può anticipare che Cuccia si propone di studiare formule nuove «in cui le affiliate di Intersomer possano svolgere in loco una attività di *promotion* a favore di imprenditori locali. Entriamo cioè in un campo affine a quello delle cosiddette “development banks” che sinora – quando sono state promosse da enti pubblici locali – non hanno dato buoni risultati»³⁰.

Intanto, nel 1960 il capitale di Intersomer viene triplicato, da 100 a 300 milioni di lire. L'aumento è sottoscritto interamente da Mediobanca, sicché la quota nelle mani IRI (40 milioni) si diluisce al 13 per cento³¹. Le condizioni della società migliorano, tanto che l'incidenza delle spese generali e amministrative, che al 30 giugno 1959 era del 22 per cento, al 30 giugno 1960 è solo del 2 per cento. I suoi affari nelle “forniture speciali” da parte di grandi aziende la

²⁷ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, Riunione del 18 maggio 1960, pp. 167.

²⁸ Nel 1963 fu firmata a Yaoundé (Camerun) una Convenzione di associazione tra la CEE e gli Stati africani ex colonie, che riprendeva alcuni contenuti già presenti nel Trattato di Roma del 1957 agli articoli 131-136. La convenzione prevedeva, oltre agli aiuti finanziari e tecnici, l'istituzione progressiva di una zona di libero scambio, con particolari deroghe volte a proteggere le economie africane. A quella prima convenzione di Yaoundé ne seguì una seconda, a sua volta seguita dalla Convenzione di Lomé (Togo), firmata nel 1975 e rinnovata più volte, fino alla firma nel 2000 della convenzione di Cotonou (Benin), di durata ventennale. Si veda E. Grilli, *The European Economic Community and the Developing Countries*, Cambridge, Cambridge University Press, 1993.

²⁹ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 8, Riunione del 18 maggio 1960, pp. 163-164.

³⁰ Ivi, p. 166.

³¹ Ivi, p. 167.

proiettano in numerosi paesi, anche fuori dall’Africa (Argentina, Brasile, Jugoslavia). Così come cresce l’assistenza tecnica ai programmi di esportazione sui mercati europei (Germania, Paesi Bassi, Regno Unito) di piccole aziende attive in settori tradizionali³².

Il 1960 si chiude in pareggio per Intersomer³³. È l’“anno dell’Africa”, in cui ben diciassette paesi raggiungono l’indipendenza (per citarne solo alcuni: Benin, Camerun, Costa d’Avorio, Nigeria, Senegal)³⁴. Seguiranno il Tanganica nel 1961 (che diventa Tanzania dopo l’unione con Zanzibar nel 1964), l’Uganda nel 1962, il Kenya nel 1963, lo Zambia nel 1964 e molti altri ancora negli anni successivi. Cuccia torna così a esporre riflessioni di carattere generale: questi avvenimenti «hanno confermato la fondamentale esattezza della nostra valutazione dell’importanza economica e politica dell’Africa per la Comunità Europea»³⁵. Come si vede, è un *leit motiv*.

Si pensa così allo sviluppo di nuove basi, ma anche a nuove iniziative nelle basi già esistenti³⁶. In Costa d’Avorio, dove si immaginano formule «per organizzare gruppi “europei” anziché binazionali». In Nigeria, dove si pensa di riuscire a stabilire quella base a Lagos che era stato impossibile realizzare pochi anni prima. In Rhodesia, dove si immagina una società a sé stante nel campo del “motor trade”, rivolto essenzialmente al mercato “bianco”, ma dove si pensa anche a un inserimento nel mercato “nero”. In Congo, dove pure si pensa a una formula che dia all’intervento un aspetto “europeo”. Ci occuperemo più avanti di alcuni di questi sforzi specifici. È nel suo insieme attività impegnativa e di lunga lena; eppure si ritiene che non ci si debba sottrarre alla responsabilità che comporta, «nell’interesse non solo dell’Istituto, ma anche più generale del nostro Paese»³⁷. Perciò, prima di ricostruire il secondo quinquennio di attività di Intersomer sarà bene seguire Mediobanca in alcune di queste esplorazioni africane.

³² ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 9, Riunione del 29 settembre 1960, p. 20.

³³ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 9, Riunione del 15 marzo 1961, p. 91.

³⁴ All’inizio del 1960 il primo ministro britannico, il conservatore Harold Macmillan (1894-1986), annunciando la fine dell’impero coloniale nel corso di un viaggio nei territori africani aveva detto: «Il vento del cambiamento sta attraversando il continente e, che ci piaccia o no, questo destarsi della coscienza nazionale è un fatto politico. Dobbiamo tutti accettarlo in quanto tale, e le nostre politiche nazionali dovranno tenerne conto». Si veda A.N. Porter, A.J. Stockwell, *British Imperial Policy and Decolonization 1938-1964*, vol. II, 1951-1964, Macmillan, London, 1989, pp. 524-525.

³⁵ Ivi, p. 92.

³⁶ Ivi, pp. 93-95.

³⁷ *Ibidem*.

2.4 LE MISSIONI IN COSTA D'AVORIO, SENEGAL, TOGO, 1957-1961

Le relazioni di viaggio conservate nell'archivio di Mediobanca sono una fonte preziosa: non solo perché consentono di seguire la proiezione in Africa della banca e le sue ragioni di fondo, ma anche perché contengono una serie di notazioni e osservazioni di carattere economico e politico che offrono uno squarcio sulle economie e le società africane negli anni della decolonizzazione. Faremo qui riferimento a due missioni e alle relative relazioni: un lungo viaggio di Bonaldo Stringher in Africa occidentale nel 1957; un viaggio di Cuccia del 1961 con tappa in Costa d'Avorio.

La relazione di viaggio di Stringher è un testo dettagliato, di oltre quaranta pagine¹. È un documento molto ricco sull'economia dei paesi visitati. Non potremo quindi che fornirne un'idea generale e sommaria. Indichiamo, per cominciare, le tappe di viaggio e tra parentesi l'anno di indipendenza dei paesi: Dakar (Senegal, 1960), Conakry (Guinea, 1958), Bamako (Mali, 1960), Abidjan (Costa d'Avorio, 1960), Cotonou (Dahomey, 1960, Benin dal 1975), Lomé (Togo, 1960), Douala (Camerun, 1961).

Il viaggio Roma-Dakar, a bordo di un DC7 Panair, dura otto ore. Ad accogliere Stringher un funzionario della SOCPAC (Société Commerciale des Ports Afrique Occidentale). Ecco un primissimo affresco di Dakar: «Domenica: ricognizione generale della città: porto ben attrezzato, quartieri neri razionali in muratura, grandissimi e lussuosi edifici per uffici di Banche, Assicurazioni, Air France, Governo. Clima ottimo»². Più avanti Stringher annota: «Quasi tutte le organizzazioni nell'AOF [Africa Occidentale Francese] hanno la centrale a Dakar. Dakar è soprattutto una città amministrativa, in funzione dell'intera AOF e non del suo hinterland: il Senegal, paese assai povero che non giustificerebbe assolutamente un capoluogo così lussuosamente attrezzato»³. Il giro di incontri è ampio: banche, imprese, governo. L'attenzione viene portata sulle materie prime agricole esportate sui mercati internazionali, soprattutto cacao, caffè. Ma vi sono evidentemente anche altre possibilità. Nelle parole del Segretario generale dell'Alto commissariato, Resterucci: «se c'è da fare qualcosa, è solo nei grandissimi progetti minerari, idroelettrici, metallurgici»⁴.

Un quadro più ampio offre il direttore dei lavori pubblici, Merlin. Si parla della necessità di materiale elettrico ed elettromeccanico, di grandi e piccole centrali. Non però di autocarri, per i quali si preferisce il materiale francese.

¹ ASMVM, MBCA, SGEN, SPSC, 2, 3, Appunti del viaggio nell'Afrique Noir, ottobre-dicembre 1957.

² Ivi, p. 7.

³ *Ibidem*.

⁴ Ivi, p. 8.

Annota Stringher: «Non sono in vista grandi lavori pubblici. Di regola gare, accentrate a Parigi [...]. Per i lavori portuali si sono presentati olandesi e tedeschi ma non italiani. Una certa possibilità vi è nel campo dei *logement* per africani: quartieri interi, città intere, nelle grandi città e accanto ai nuovi progetti»⁵. Con un funzionario della SOCOPAC visita il porto: «Vediamo grandi masse di arachidi in sacchi. I sacchi vengono dall'India, manca un sacrificio locale»⁶. Incontra Bouvier, proprietario di una ditta di importazione, rappresentante dal 1954 della Necchi. L'azienda italiana è già presente in Alto Volta (oggi Burkina Faso), Costa d'Avorio, Nigeria, Senegal, Sudan. Con il vicedirettore degli affari economici, sonda le opportunità di forniture industriali. Alcuni settori sono saturi (birrerie, officine meccaniche, segherie), altri da sfruttare: «Per ora si esporta il pesce frigoriferato in Francia per le conserverie della Bretagna e Costa Bassa. Si vuol favorire l'impianto a Dakar di una conserveria; vi sono trattative in proposito con alcune case francesi [...]. Questo problema dell'industria della pesca ci verrà presentato ad ogni tappa: è effettivamente una delle possibilità promettenti nel campo dell'industria di media grandezza»⁷.

È interessante leggere quanto Stringher scrive di Aurelio Massone, console generale italiano a Dakar: «Non segue molto attivamente la parte commerciale [...]. Dice che non vi sono ditte italiane né commerciali né di costruttori (nota: vedremo invece che qualcosa c'è)». In generale, industria e commercio sono in mano francese e in misura minore libanese. Ciò che non è francese viene apertamente scoraggiato. Ma la presenza dell'Italia va crescendo, sia pure lentamente. Vi è un pastificio, per esempio, tutto con macchinari italiani. «Dulcy, direttore del Credit Lyonnais, ci racconta che per quanto concerne gli scambi con l'Italia sono in sviluppo: specialmente le esportazioni di pelli e importazioni di pomodoro, coperte e tessuti. È spesso visitato dai viaggiatori degli esportatori italiani»⁸. I concorrenti, dal canto loro, sono agguerriti, specie per i macchinari industriali. Stringher annota quanto appreso: «I consolati americano e tedesco sono attivamente in agguato per conto dei rispettivi Paesi. Analogamente il Sindacato francese di industrie meccaniche e metallurgiche ha aperto recentemente a Dakar un ufficio di osservazione e segnalazione, specialmente per le commesse del Governo. Insomma: grossi cani intorno a ossicini»⁹.

Da Dakar, centro amministrativo dell'Africa occidentale francese e la cui importanza è legata al porto sull'Atlantico, Stringher si sposta brevemente a Saint Louis, allora capitale del Senegal e della Mauritania e antico centro del

⁵ Ivi, p. 9.

⁶ *Ibidem*.

⁷ Ivi, pp. 10-11.

⁸ Ivi, p. 14.

⁹ Ivi, p. 15.

commercio degli schiavi. Ecco una rapida pennellata sulla cittadina: «Antico borgo tristemente noto e ora morente. Gli uffici amministrativi dei due Territori hanno l'aria di botteghini del lotto di cinquant'anni fa. Miseria. Impressione di stagnazione e di inerzia»¹⁰.

Di ritorno a Dakar, incontra Emmanuel Gavot, figura chiave della Compagnie Française de l'Afrique Occidentale (CFAO), società coloniale attiva fin dal 1887. L'incontro è esemplificativo delle resistenze francesi: Gavot «è un personaggio che vuol far capire quanto è importante e quanta esperienza ha (dopo 36 anni di Africa) e quanto poco opportuno sia parlare di collaborazione in un momento in cui l'Unione francese deve avviarsi verso una autonomia autarchica in via permanente. Non ritiene pertanto che vi sia alcun interesse in interventi e collaborazione italiani e tanto meno nei prodotti di consumo italiani. Il mercato si deve adattare al prodotto francese buono o no, caro o no. Non resta che prendere atto»¹¹. E tuttavia, prima di partire per la Costa d'Avorio, Stringher prende nota di aziende e prodotti italiani rappresentati da ditte di Dakar (Ducati, Guzzi, Lambretta, Montecatini, Necchi, Olivetti, Perugia, Pirelli, Vespa).

Il 29 ottobre Stringher arriva a Abidjan, in Costa d'Avorio, città già dotata di un importante porto nel golfo di Guinea e attorno a cui ruotano, più di quanto non avvenga per Dakar, l'Alto Volta, il Dahomey, il Niger, il Togo. È una sorta di seconda capitale dell'Africa occidentale francese.

In Costa d'Avorio il quadro non è molto differente. I flussi di import-export sono gestiti da società francesi con casa madre a Parigi. Anche qui caffè e cacao, oltre che banane e palme da olio. Stringher incontra, tra gli altri, Raphael Saller (1899-1976), sul quale vale spendere qualche parola. Formatosi amministrativamente in Guinea, Costa d'Avorio e Camerun, Saller è direttore di gabinetto nel 1944 di René Pleven, allora commissario alle Colonie ad Algeri, prima di essere in Parlamento tra i gollisti per il collegio della Guinea. Dal 1957 al 1959 è ministro delle finanze e del piano in Costa d'Avorio, ruolo che mantiene anche dopo l'indipendenza e fino al 1966 su richiesta del presidente Felix Houphouët-Boigny. «Per lo sviluppo industriale – annota Stringher a margine dell'incontro con Saller – si conta sul capitale e l'iniziativa stranieri in aggiunta all'opera pubblica francese»; nel complesso «la Costa d'Avorio, secondo Saller, si propone di rimanere un paese eminentemente agricolo ed esportatore di prodotti agricoli, ed importatore di manufatti: aspira tuttavia ad avere una certa industria di consumo, non per sostituire le importazioni, ma per calmierarle»¹².

Simili a quelli del Senegal sono i tentativi di depistaggio. È il caso di Genardi,

¹⁰ Ivi, p. 16.

¹¹ Ivi, p. 17.

¹² Ivi, p. 19.

direttore degli affari economici: «Ha l'aria disinteressata e sorpresa del nostro interesse in questi Paesi dove a suo avviso non c'è molto di attraente [...]. Non vede alcun avvenire per industrie meccaniche e di materiale da costruzione. Il tono era deliberatamente scoraggiante»¹³. Come a Dakar, il porto attira l'interesse di Stringher. Con una sostanziale differenza: cioè che Abidjan appare altrettanto bene attrezzata ma meglio ubicata geograficamente per poter essere il «punto centrale unico di una organizzazione che comprendesse tutta l'Africa occidentale». Anche qui, come a Dakar, mancano le strutture frigorifere adeguate alle risorse.

Del resto, il rapporto del Governatore all'Assemblea territoriale per il 1956 insiste sulla necessità di diversificare un'economia troppo dipendente dai prezzi internazionali e di favorire lo sviluppo industriale. Le condizioni non mancano: «un "potenziale di ricchezza", una infrastruttura abbastanza sviluppata, una notevole stabilità politica, un sistema fiscale favorevole alle nuove iniziative»¹⁴. Ma occorre grande attenzione per le questioni politiche. «Si sta attraversando – scrive Stringher – una fase tendente alla frantumazione dell'AOF nei suoi Territori competenti (i quali d'altra parte sono del tutto arbitrari). "La Fédération éclate". In più c'è la complicazione musulmana»¹⁵. La decolonizzazione è alle porte.

In questo contesto, vi è un buon margine per lo sviluppo delle esportazioni italiane. Il basso grado di utilizzo dei contingenti concessi all'Italia «dimostra lo scarso sforzo fatto su questo mercato dai concessionari e rappresentanti degli esportatori italiani. Cioè specialmente per filati, macchine da cucire, materiale elettrico e radio, materiale frigorifero, macchinari vari»¹⁶. Del resto, anche qui sono presenti rappresentanti francesi di aziende italiane: Buitoni, FIAT, Innocenti, Necchi, Olivetti, Motta, Perugia, Pirelli; «la Vespa va bene e si prevede un grande successo della 400»¹⁷.

Stringher si pone il problema di un'eventuale scelta, tra Dakar e Abidjan, come base per Intersomer. Come detto, le attrezzature portuali di Abidjan non sono inferiori a quelle di Dakar. Né la Costa d'Avorio è inferiore al Senegal per numerosità della popolazione: «ma la popolazione nera della Costa d'Avorio è più ricca»; inoltre il retroterra di Abidjan «è più vicino e più ricco e la popolazione più concentrata»; infine, «spirito di intrapresa e clima di attività: Abidjan molto superiore a Dakar»¹⁸. Perciò, qualora si dovesse fissare una base sarebbe bene scegliere Abidjan. In generale, al di là degli stereotipi l'Africa appare una base *produttiva*.

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ Ivi, p. 20.

¹⁵ Ivi, p. 21.

¹⁶ Ivi, p. 22.

¹⁷ Ivi, p. 26.

¹⁸ Ivi, p. 23.

Il 3 novembre Stringher arriva a Cotonou (Dahomey, oggi Benin) con un DC4 di Air France. «Scalo ad Accra [Ghana], attrezzatissima, e a Lomé [Togo], miserabile»¹⁹. L'incontro principale è con il francese Merlin, capo di gabinetto di Louis-Ignacio Pinto (1903-1984), l'influente ministro degli affari economici e importante politico locale espressione della "enclave" portoghese di Ouida e della popolazione meticcica con nomi portoghesi che forma l'élite del Dahomey e del Togo: «I problemi africani – scrive Stringher usando le parole di Merlin – vanno ripensati; chiusa la parentesi coloniale, ricominciare dall'Africa e sua realtà, che è stata nascosta dalla sovrastruttura amministrativa e interessi parassitari che hanno trascurato i dati obiettivi. La popolazione del Dahomey, come quella affine del Benin, è tra le più civili dell'Africa Bantu», tanto che «esiste una élite politica già ora in grado di assumere responsabilità e fornire lo sforzo di immaginazione e di volontà per trovare nuove soluzioni ai vecchi problemi trascurati. Si riferisce evidentemente al suo amico Pinto»²⁰.

Non tutte le impressioni sono positive: è il caso di Farnere, il vicepresidente della Camera di Commercio di Cotonou, descritto come «caratteristico di un tipo di "vecchi coloniali", che abbiamo spesso incontrato nel viaggio, antiquati, provinciali, sospettosi e tutto fuorché accoglienti. Anche da lui pochi lumi»²¹. Le resistenze sono molto forti.

Quanto alle risorse, l'olio di palma è essenzialmente l'unica risorsa locale, ma i suoi palmeti hanno una redditività più bassa rispetto a quelli del Congo Belga (o della Malesia). Alto Volta (Burkina Faso) e Niger, che del Benin costituiscono il retroterra, offrono arachidi e pelli di capretto. Il porto di Cotonou, sul Golfo di Guinea, è ancora rudimentale: «poco movimento, sensazione di economia povera»²². Notevoli sembrano essere le importazioni clandestine dalla Nigeria, il grande vicino britannico (indipendente dal 1960), che si calcola rappresentino un terzo del totale. Il mercato di Cotonou è, in questo senso, carico di articoli britannici per i quali non sono state concesse licenze di importazione (biciclette, stoffe). Le iniziative di sviluppo industriale sembrano limitate a un progetto per una cementiera e ai programmati lavori di sistemazione del porto.

Stringher visita anche Porto Novo, capitale del Dahomey e antica città portoghese. Il giudizio sulla classe politica "vista da vicino", incluso lo stesso Pinto, non è però entusiasmante. «Ci siamo trovati in mezzo a un Consiglio dei ministri. Buona accoglienza a noi e alle nostre idee, ma poche idee da parte loro. L'impressione è che siano piuttosto nuovi al loro mestiere e non si siano ancora riavuti dalla sorpresa di doverlo fare»²³.

¹⁹ Ivi, p. 27.

²⁰ Ivi, p. 28.

²¹ *Ibidem*.

²² Ivi, p. 30.

²³ Ivi, p. 32.

Stringher fa l'inventario, anche da Cotonou, dei prodotti provenienti dall'Italia e delle possibilità per l'industria italiana: «La SARI rappresenta la Vespa, ne ha vendute 60 in un anno. È fornita a Cotonou di officina meccanica e di viaggiatori meccanici. Lambretta non è assistita e quindi non va. Frigidaires, Francia non ne fa, non ci sono dollari per gli americani, mercato aperto alla produzione europea. Vezzoso [di Intersomer] si riserva di fare offerte di frigo Zoppas. Biciclette solo inglesi. Olivetti è rappresentata da altra casa e vende qualche piccola cosa. La casa vende le Singer, non in esclusiva, vecchio modello a pedale. Non conosce la Necchi»²⁴. La possibilità di fornire impianti e macchinari è per lo più confinata allo sviluppo dell'industria dell'olio da palma. Stringher visita gli impianti della Stork di Amsterdam: «si tratta di un impianto standard, uguale agli altri tre e a decine di altri nel Congo, Indonesia etc. Il materiale delle caldaie e motori diesel è francese»²⁵. Vi sono margini di inserimento, tanto che la Siemens visita lo stabilimento allo stesso scopo. L'industria olearia è presente in Costa d'Oro (Ghana), Camerun e giù fino al Congo Belga. L'inserimento in Dahomey potrebbe dunque essere replicato.

Da Cotonou, Stringher visita, in giornata, anche il Togo. Anche qui le principali esportazioni sono, in ordine di importanza, caffè, cacao, olio di palma, arachidi. Nelle voci delle importazioni, oltre ai tessuti, si segnalano automobili, macchine da cucire, macchine da scrivere. Nel complesso, la valutazione di Stringher è negativa. Leggiamo le sue conclusioni: «Paese piccolo per territorio e popolazione, assai povero, avanzato sulla via dell'africanizzazione, non presenta alcun interesse per noi dal punto di vista commerciale e industriale nemmeno dopo che sarà attuato il progetto fosfati. In corso indagini minerarie che forse daranno risultati: vedere allora. L'indipendenza rende ancora più difficile l'organizzazione commerciale in un mercato così limitato. L'attrazione commerciale ed eventualmente politica, esercitata dal Ghana, complica ulteriormente la visione generale. Nessun interesse. Rientrati a Cotonou la sera»²⁶.

A mo' di coda, facciamo riferimento alla visita di Cuccia in Costa d'Avorio nell'inverno del 1961, pochi mesi dopo l'indipendenza raggiunta nell'ottobre 1960. A una breve descrizione delle attività della francese Société Commerciale de l'Ouest Afrique (SCOA), una delle grandi società coloniali assieme la Compagnie française de l'Afrique occidentale (CFAO), nella sua relazione di viaggio Cuccia unisce anche alcune considerazioni sulla Costa d'Avorio di cui è opportuno prendere nota, per il loro interesse generale e per i loro riflessi sullo sviluppo dell'attività di Mediobanca.

²⁴ Ivi, p. 34.

²⁵ Ivi, p. 35.

²⁶ Ivi, p. 37.

L'indipendenza della Costa d'Avorio sembra, a Cuccia, più "sulla carta" che nella realtà. Il Governo appare infatti più ansioso di associare il capitale straniero che non di favorire la formazione di una iniziativa privata locale. Scrive Cuccia: «Il Presidente della Costa d'Avorio avrebbe dichiarato che è contrario alla formazione di una "borghesia africana", per evitare le lotte di classe [...]. Le idee di Houphouët-Boigny nel campo economico sembrano piuttosto confuse: tuttavia, la strada che la Costa d'Avorio deve fare per "scolonizzarsi" è ancora molto lunga: la percorrerà gradatamente? O con scosse o rotture improvvisate?»²⁷ Perciò, l'intervento in Costa d'Avorio dovrà essere condizionato da due norme: da una parte, avviare una iniziativa in regime, per così dire, di concessione, con un programma di ammortamento graduale, garantito dal governo del paese e che consenta la formazione di quadri africani, con il passaggio dell'affare, ad ammortamento completato, a gruppi pubblici o privati locali; dall'altra, evitare per quanto possibile le iniziative nazionali, «cercando invece di presentare alle autorità africane un fronte il più possibile "europeo"»²⁸.

Il "fronte europeo", come anticipato, è un *leit motiv* della proiezione africana di Mediobanca. Non è un'operazione formale, "di immagine", ma sostanziale. Da una parte, serve ad assicurare all'Italia un inserimento "accompagnato" in mercati fortemente controllati dai vecchi interessi coloniali e dunque ad evitare il rischio della marginalizzazione; dall'altra a dare il segno dell'inizio di una fase nuova, improntata alla cooperazione costruttiva tra la nuova Europa (unita) e la nuova Africa (decolonizzata). Qui come altrove, è chiaro un punto, che non vale solo per Mediobanca: gli interessi italiani troveranno un posto solo nella cornice europea. E su questo punto – sia detto per inciso – la classe di governo e in particolare quella democristiana, che non è quella più vicina a Mediobanca, tiene ferma, sia pur con oscillazioni, la barra verso l'integrazione europea.

Su queste basi Cuccia torna a pensare a un magazzino frigorifero nel porto di Abidjan, auspicando un intervento di Eurosyndicat, la società con sede a Bruxelles costituita, come abbiamo visto nella prima parte, alla fine degli anni Cinquanta da più soci e partecipata da Mediobanca. I capitali e le collaborazioni finanziarie europee (e atlantiche) di cui abbiamo parlato nella prima parte di questo lavoro devono servire anche a propiziare lo sviluppo dell'Africa. Sono due facce della stessa medaglia. Lo sviluppo di una parte del mondo è sempre più connesso a quello di altre parti.

²⁷ ASMVM, MBCA, SGEN, SPSC, 2, 1, 7, Visita ad Abidjan, 7-8 febbraio 1961, p. 7.

²⁸ *Ibidem*.

2.5 UN ISTITUTO DI EMISSIONE IN GUINEA, 1958

È interessante seguire Mediobanca in queste “esplorazioni” africane, anche indipendentemente dai risultati concreti. Lo schema di rapporto con l’Africa in via di decolonizzazione è apparentemente molto semplice. Così come gli Stati Uniti hanno fornito all’Europa, dopo la guerra, capitali e competenze per il suo sviluppo e come l’Europa ha fornito agli Stati Uniti un mercato di sbocco, lo stesso può valere tra l’Europa e l’Africa: la prima fornirà capitali e competenze ai paesi africani trovandovi un mercato di sbocco. Le cose ovviamente sono più complesse di così, anche per i diversi livelli di sviluppo relativo tra queste aree. E non da ultimo per i rapporti storici, impostati su basi ineguali, tra paesi africani e potenze coloniali e per i complessi problemi, tutti peraltro da affrontare in corsa, posti dalla decolonizzazione in atto. L’indipendenza politica, infatti, non significa affatto una scontata indipendenza economica: non subito, non per intero.

In questo schema generale e astratto, si inserisce la visione di Cuccia e di una parte, per la verità ristretta, della classe dirigente italiana. Si tratta cioè di impostare una collaborazione su basi nuove, capace non tanto di estrarre risorse dall’esterno, ma di alimentare, con la collaborazione europea, lo sviluppo dall’interno. Una azione non più affidata a interessi nazionali particolari, ormai del tutto screditati, ma a una considerazione di insieme, integrata e per quanto possibile sovranazionale, dell’Europa e del suo rapporto con l’Africa. Un approccio nuovo capace di fornire anche un apporto al riequilibrio dei rapporti tra i blocchi della guerra fredda in una visione atlantica, ma ripensata su tempi e spazi di più lungo termine.

Il caso paradigmatico, per i problemi e per le prospettive che solleva, è forse quello della Guinea, già colonia francese, che diventa indipendente nell’ottobre del 1958 sotto la guida di Ahmed Sekou Touré (1922-1984), che ne reggerà le sorti per oltre un quarto di secolo¹. Già pochi mesi dopo l’indipendenza, Cuccia si reca – siamo nei primi giorni del febbraio 1959 – nella capitale Conakry, l’ex “Parigi d’Africa” con il suo porto sull’Oceano Atlantico. Di quella missione si trova nell’archivio storico di Mediobanca un resoconto, con qualche correzione a mano dello stesso Cuccia².

¹ Nel 1958 il generale De Gaulle tentò di reagire ai fermenti indipendentisti nell’Africa occidentale francese trasformando l’Union Française nella Communauté Française, che avrebbe legato in modo duraturo la Francia e le colonie dotate di un proprio governo. Si tenne un referendum, in cui l’alternativa era la secessione dalla Francia. La Guinea scelse questa strada e fu la prima colonia francese a ottenere l’indipendenza. La Francia tentò di bloccare l’ammissione della Guinea all’ONU. Su Sékou Touré in chiave comparativa, P. Andreocci, *Il pensiero politico di Senghor, Sékou Touré e Nyerere*, «Africa», Istituto Italiano per l’Africa, XXVI, 2, 1971, pp. 205-218.

² ASMVM, MBCA, SGEN, SPSC, 3, 3, 3, pp. 1-4. Tra parentesi quadra si indicano i passi eliminati dall’autore; tra parentesi graffa quelli aggiunti.

Vale leggere l'incipit: «Una grande incertezza domina l'attuale situazione politica guineana; e ciò non tanto per quel che riguarda le tendenze di Sekou Touré – inequivocabilmente di sinistra – quanto per le difficoltà in cui si trova il governo guineano nel formulare e nell'applicare i nuovi schemi organizzativi. Una frase che ricorre frequentemente è “nous devons encore démarrer”³; queste ed altre simili dichiarazioni sono usate dai guineani per rispondere a domande che tentino di farli uscire da affermazioni generiche e superficiali dei loro programmi»⁴. Non è tutto.

«Da una parte – prosegue Cuccia – c'è la grande inesperienza (e inesperienza è dir poco) nella classe politica indigena per i problemi amministrativi; dall'altra c'è il desiderio di svincolarsi al più presto dagli schemi del passato senza avere ancora delle idee precise nuove»⁵. Cuccia aggiunge una notazione importante: che da questa situazione ha tratto facilmente vantaggio l'Europa dell'Est, il blocco comunista. L'accordo commerciale concluso nel 1959 tra la Guinea e la Germania Orientale è, in questo senso, esemplare. Di qui l'invio di funzionari guineani nella Repubblica Democratica Tedesca; di qui la costituzione di un Ufficio nazionale per il commercio con l'estero; di qui le misure che limitano di fatto l'attività delle grandi case commerciali occidentali sino al soddisfacimento degli impegni di fornitura assunti con il blocco sovietico. Di qui anche il rifiuto di Sekou Touré di accogliere nel suo paese una missione della Comunità europea inviata nell'Africa occidentale francese.

«Cosa può significare – si chiede dunque Cuccia – il comunismo in un paese dove la proprietà agricola {indigena} è in larga parte tribale e collettivistica? Dove [gli indigeni sono] {la popolazione africana è} poverissima? Le sole ricchezze sono quelle controllate dai gruppi [francesi] {stranieri}; e ciò spiega la marca tipicamente “razzista” e xenofoba del cosiddetto marxismo di Sekou Touré che si richiama apertamente all'esempio della Cina popolare». In sostanza, si tratta di vedere se le esigenze dello sviluppo economico della Guinea potranno «temperare non una {confusa} ideologia marxista [senza costruito], ma la xenofobia del mondo africano nei riguardi del mondo occidentale». Di qui la domanda centrale e una prima risposta sostanzialmente affermativa: «è possibile pensare a dare inizio ad una azione della Comunità Europea in Guinea che possa essere accolta da Sekou Touré in quanto lo aiutino a risolvere i suoi problemi? Questi problemi non sono – ripetiamo – ideologici, ma pratici: si tratta di organizzare lo sviluppo economico di un paese che non ha né l'esperienza tecnica, né i mezzi finanziari per farlo»⁶.

³ “Dobbiamo ancora iniziare, metterci in moto, decollare”.

⁴ *Ivi*, p. 2.

⁵ *Ibidem*.

⁶ *Ibidem*.

Tracciato il quadro generale, Cuccia individua cinque strade, che non si escludono a vicenda e che al contrario possono correre parallele.

La prima: istituire una società “ad hoc” di carattere europeo per operazioni triangolari, ritirando cioè dai paesi acquirenti dei prodotti guineani quelle merci da importare in contropartita che non siano adatte al mercato della Guinea, realizzandole altrove e sostituendole con altre più rispondenti alla domanda africana. La seconda: avvicinare il governo della Guinea con offerte di assistenza tecnica di vario tipo in cambio di precisi impegni. La terza: individuare gruppi – bancari, commerciali, industriali – europei da coinvolgere («solo partecipanti privati o anche enti pubblici? Enti pubblici europei e africani o unicamente africani?»⁷). La quarta: verificare l’ipotesi di estendere il programma ad altri paesi dell’Africa occidentale. La quinta: valutare la possibilità di un coinvolgimento politico ed economico della Comunità europea («si potrebbe ottenere l’appoggio ad una iniziativa del genere degli organi della Comunità Europea? Della Banca Europea degli Investimenti?»⁸). Dell’impegno «notevolissimo» e degli sforzi necessari per avviare una riflessione su questi temi, in particolare con i francesi, che più di altri sono portatori di interessi concreti in Guinea, Cuccia si mostra più che consapevole⁹. Ma la sua non è una riflessione che resta sulla carta. Se ne possono seguire i passi e gli sviluppi nella corrispondenza di Cuccia nei giorni e nei mesi immediatamente successivi con banchieri e industriali italiani ed europei e, non da ultimo, con il presidente Sekou Touré.

Prima di dare uno sguardo a queste lettere, è bene sottolineare che si tratta di documenti per certi aspetti cruciali nell’economia di questo lavoro, perché collocano la proiezione di Mediobanca all’interno di un rapporto, quello tra l’Italia e i paesi africani, vale a dire tra le possibilità di continuare a sostenere il progresso dell’economia italiana in relazione allo sviluppo delle economie africane e, più in generale, di quello dei paesi avanzati in relazione a quello dei meno avanzati. Percorrendo questa strada si giunge a un crocevia, intorno al 1960, in cui confluiscono altri sentieri, più impervi e di lungo corso: la decolonizzazione, la guerra fredda, la “politica estera” della Comunità europea, il riequilibrio dei rapporti tra i continenti, i problemi dello sviluppo e della pace mondiale. Si trova cioè in questi documenti una riflessione da parte di Cuccia che non è solo aziendale e neppure solo economica, ma piuttosto “politica” e geopolitica, che cerca l’innesto di interessi particolari in interessi generali, di visioni particolari all’interno di visioni generali.

⁷ Ivi, p. 4.

⁸ *Ibidem*.

⁹ Del resoconto di Cuccia esiste anche una copia in francese, evidentemente per la circolazione negli ambienti economici francesi e, più in generale, internazionali.

In questo senso, il documento per certi aspetti più significativo è una lettera di Cuccia, datata 12 febbraio 1959, indirizzata a Piero Giustiniani, l'amministratore delegato della Montecatini. Va letta integralmente per la saldatura tra questioni economiche e questioni politiche, tra guerra fredda e sviluppo internazionale. «Caro Giustiniani, la preparazione del mio appunto sulla Guinea sta prendendo più tempo di quanto io non avessi previsto; e per di più in questi due giorni è proprio il tempo che mi manca. Comunque, il succo di tutta la faccenda è che Sekou Touré – come conseguenza degli accordi commerciali conclusi con l'Oriente europeo – sta mettendo in funzione un Comptoir Guinéen du Commerce Extérieur (indicato anche come Office National du Commerce Extérieur), iniziando così una politica di netto intervento statale nel commercio con l'estero. Per adesso i prodotti guineani di cui dispone Sekou Touré sono le banane, il caffè ed i semi di arachidi. Naturalmente, ci si chiede con qualche non ingiustificata apprensione se questo Comptoir, una volta che sarà stato messo a punto con l'aiuto di Pankow, non potrà servire anche per le materie prime industriali. E, d'altra parte, Germania dell'Est e Cecoslovacchia sono pronte ad invadere i mercati africani con i loro prodotti. Da parte mia, nell'appunto che sto preparando, insisto con gli amici di Parigi perché si tenti di far nascere una seria organizzazione europea per il commercio con i territori africani, sia quelli indipendenti che quelli ancora legati alla Francia. Anche se non nutro molte illusioni sull'esito dei miei sforzi, ritengo doveroso non scoraggiarmi in partenza e di fare, nei limiti delle nostre modestissime forze di poveri “untorelli”, tutti i tentativi possibili per evitare che in certi paesi dell'Africa si crei un pericoloso vuoto, a danno dell'Europa ed a vantaggio dell'URSS»¹⁰.

È un tema più ampio, collegato all'approdo della Guerra fredda in Africa¹¹. Il caso della Guinea non è isolato: nel 1963 un telesspresso del Ministero degli Esteri informa la Banca d'Italia di una missione ungherese che, dopo aver visitato Guinea, Mali, Ghana, Dahomey, ha raggiunto la Nigeria allo scopo di concludere accordi per «importare arachidi, cacao, soia, cotone e pelli offrendo macchinari, farmaceutici, tessuti e impianti industriali completi»¹². È uno scambio tra derrate agricole e materie prime contro manufatti e macchinari. Torniamo alla Guinea e Mediobanca.

¹⁰ ASMVM, MBCA, SGEN, SPSC, 3, 2, 3, Lettera di Cuccia a Giustiniani, 12 febbraio 1959.

¹¹ Dopo il ritiro della Francia a seguito dell'indipendenza della Guinea, il paese divenne “the archetype of what would happen to newly independent countries once they cut off relations with the imperialist West, and the Bloc saw it as a place to showcase communism in Africa” (S. Lorenzini, *Global Development. A Cold War History*, Princeton University Press, Princeton, 2019, p. 48). La Repubblica Democratica Tedesca sperava che la Guinea fosse il primo paese africano ad assicurare il suo riconoscimento diplomatico.

¹² ASBI, BDI, 24 STU, Pratt. 366, f. 3, p. 116, Telesspresso della Direzione Generale Affari Economici (DGAE) del Ministero degli Affari Esteri alla Banca d'Italia, Roma, 8 gennaio 1963.

La vicenda prende una piega concreta nella primavera e nell'estate del 1959. Se ne possono seguire gli sviluppi nelle corrispondenze parallele, per tempi e per temi, di Cuccia da una parte con Sekou Touré e dall'altra con il banchiere tedesco Hans Furstenberg, consigliere di Mediobanca in rappresentanza di Berliner Handels Gesellschaft (di cui è Presidente).

In una lettera del 24 aprile 1959 Cuccia e Lentati (che la controfirma) propongono a Sekou Touré la creazione di un sindacato bancario europeo con l'obiettivo di istituire in Guinea un istituto di emissione, oltre che per proporre soluzioni ai problemi del commercio estero e degli investimenti esteri nel paese. Si tratta – scrivono – di valutare le effettive possibilità «di giungere a soluzioni che siano veramente utili all'economia della Guinea e d'interesse reciproco per i paesi europei che sarebbero rappresentati nel sindacato»¹³. La decisione è anche politica e occorre poter «contare su una collaborazione piena e amichevole» da parte del governo della Guinea.

Di questa vicenda si trova traccia anche nei verbali di Mediobanca. Vi si legge di «trattative con le autorità francesi per studiare la formazione di un consorzio bancario europeo per la costituzione del nuovo Istituto di emissione in Guinea, ed eventualmente di una società finanziaria. La complessità del problema da affrontare, le suscettibilità del nuovo governo della Guinea di fronte a qualsiasi iniziativa che appaia promossa dalle Autorità di Parigi per il successo di una iniziativa che dovrà operare nella zona del franco, l'interesse di una prima, concreta, manifestazione che il primo esperimento moneta “libera” legata ad una moneta del MEC abbia successo; tutto questo rende le trattative particolarmente difficili e impegnative e non possiamo attualmente fare alcun pronostico circa il loro esito»¹⁴. Come si vede, il riferimento all'Europa è pressoché costante.

Tra la lettera di Cuccia e Lentati (fine aprile) e la risposta di Sekou Touré (inizio luglio) passano poco più di due mesi. In questo frangente si collocano due lettere di Cuccia a Furstenberg (entrambe con l'indicazione «strettamente personale e confidenziale») che illuminano gli sviluppi¹⁵.

¹³ ASMVM, MBCA, SGEN, SPSC, 3, 2, 5, Cuccia e Lentati a Sekou Touré, 24 Avril 1959, p. 4.

¹⁴ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 7, Riunione del 17 aprile 1959, pp. 195-196. Il riferimento monetario è all'introduzione, nel 1959, del franco guineano in sostituzione del franco CFA, acronimo che dal 1945 sta per Colonie francesi dell'Africa e dal 1958 per Comunità francese dell'Africa. Il franco CFA è utilizzato da quattordici paesi africani e il suo acronimo sta, per sei di essi, per “Comunità finanziaria africana”, la cui banca centrale (Banque des États de l'Afrique Centrale, BEAC) ha sede a Yaoundé, in Camerun; e, per otto di essi, per “Comunità finanziaria dell'Africa Centrale, la cui banca centrale (Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest, BCEAO) ha sede a Dakar, in Senegal. Nel 2019 gli otto paesi dell'Africa occidentale hanno raggiunto un accordo di riforma del CFA, che da luglio 2020 si chiama ECO.

¹⁵ MBCA, SGEN, SPSC, 3, 2, 2, Cuccia a Furstenberg, May 16, 1959 (pp. 13-14) e July 6, 1959 (p. 11). Al momento dell'invio della seconda lettera, Sekou Touré aveva già fatto partire la sua risposta (4 luglio), che sarebbe arrivata a Milano qualche giorno dopo.

Ecco i fatti. A una riunione a Basilea della Banca dei regolamenti internazionali il vicegovernatore della Banca di Francia Pierre Calvet (1910-1989) avvicina il governatore della Banca d'Italia Donato Menichella. Loda l'iniziativa di Mediobanca, ma gli comunica che la Banca di Francia invierà in Guinea un suo esperto per un periodo di sei mesi. Cuccia riferisce le parole di Calvet: «Anche se la Banca di Francia non ha nulla contro il tentativo di Mediobanca o di un sindacato bancario per realizzare iniziative commerciali o di investimento, essa considererebbe un gesto amichevole da parte di Mediobanca se si astenesse dall'interessarsi ad un istituto di emissione in Guinea». E poi riferisce la sua risposta: «Ho detto al dottor Menichella che sarei stato lieto di agire in modo gradito a lui e alla Banca di Francia»¹⁶. Cuccia è intenzionato a lasciar cadere l'iniziativa sull'istituto di emissione e con essa quelle relative agli investimenti esteri e agli scambi, per i legami tra aspetti monetari-finanziari e aspetti reali.

Intanto la notizia entra in circolo negli ambienti finanziari. Può darsi, scrive Cuccia nella sua seconda lettera a Furstenberg, «che la decisione di Calvet sia divenuta – per usare una espressione italiana – un “segreto di Pulcinella”: avviene a volte anche nei migliori circoli ufficiali»¹⁷. Tuttavia, in attesa della risposta di Sekou Touré, non nasconde a Furstenberg, che risiede a Parigi e conosce bene gli ambienti francesi, un suo pensiero: «non escludo la possibilità che, più avanti, le autorità francesi possano trovare qualche interesse nella nostra proposta di “europeizzare” i negoziati con le autorità della Guinea in materia monetaria e di commercio estero»¹⁸.

Giunge infine la risposta di Sekou Touré. Il governo della Guinea, si legge, «ritiene che l'emissione della moneta, in quanto attributo essenziale della sovranità nazionale, non possa essere affidata a una banca privata estera»¹⁹. Sekou Touré si rivolge alle Nazioni Unite, le quali lo convincono ad accettare un ispettore della Banca di Francia per un periodo di sei mesi. È la conclusione di una vicenda circoscritta, ma molto significativa della proiezione africana di Mediobanca, che non consiste solo nel *merchant banking* (Tradevco) o nelle attività delle *trading companies* (Intersomer), ma ambisce a funzioni di “*money-doctoring*”; e che non si ferma in Guinea.

¹⁶ ASMVM, MBCA, SGEN, 3, 2, 2, Lettera di Cuccia a Furstenberg, May 16, 1959, pp. 13-14.

¹⁷ ASMVM, MBCA, SGEN, 3, 2, 2, Lettera di Cuccia a Furstenberg, July 6, 1959, p. 11.

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ ASMVM, MBCA, SGEN, SPSC, 3, 2, 5, Sekou Touré a Cuccia e Lentati, Conakry, 4 juillet 1959, p. 3.

2.6 UNA BANCA DI SVILUPPO PER IL CONGO, 1960-1962

Come per la Guinea, anche per l'ex Congo belga l'interesse di Mediobanca per il paese è immediatamente successivo alla proclamazione dell'indipendenza politica. E anche in questo caso, come vedremo di seguito, i problemi dello sviluppo economico si intrecciano a quelli della guerra fredda. Ma con una differenza fondamentale: e cioè che mentre in Guinea la guerra fredda resta tale, nel caso del Congo essa è "calda", cioè guerreggiata. Ma procediamo con ordine richiamando alcuni passaggi fondamentali della storia del Congo all'inizio degli anni Sessanta¹.

Il 30 giugno 1960 il governo belga concede l'indipendenza al Congo, paese vastissimo, con un territorio corrispondente grosso modo al bacino dell'omonimo fiume e ricchissimo di risorse naturali. Si forma un governo guidato da Patrice Lumumba (1925-1961), leader del Movimento nazionale congolese. Ma resta controverso se il Congo debba organizzarsi in senso federativo o unitario. Le spinte centrifughe sono forti: viene proclamata la secessione del Katanga, vasta regione nel Sud del Paese ricca di risorse minerarie, appoggiato dalle compagnie europee (soprattutto belghe) attive nella regione. Temendo che gli aiuti degli Stati Uniti fossero volti a restaurare l'ordine più che a sconfiggere i separatisti, Lumumba si rivolge all'Unione Sovietica, dalla quale ottiene assistenza tecnica e aiuti militari. Il paese si ritrova al centro della guerra fredda, anche in termini economici. I progetti di Mediobanca maturano nella prima fase della crisi, e scemano, fino a scomparire del tutto, con il precipitare degli eventi.

Lo sviluppo della vicenda è noto ed è legato all'emergere della figura di Joseph Mobutu (1930-1997), un ufficiale che assume la carica di capo di stato maggiore; una certa influenza hanno gli interessi internazionali che temono le ambizioni socialiste di Lumumba. Nell'autunno del 1960 crolla il governo centrale. Lumumba viene arrestato dall'esercito e portato nel Katanga, dove viene assassinato nel 1961 con la connivenza di Mobutu e la collaborazione dei servizi segreti belgi e americani. Scoppia una guerra civile. Con l'aiuto delle truppe ONU, nel 1964 il Katanga viene reintegrato nello Stato centrale. Solo nel 1965 con il colpo di Stato guidato da Mobutu cessano i disordini; nel 1971 questi instaura un regime a partito unico nel paese (ribattezzato Repubblica dello Zaire) che durerà fino al 1997.

Il primo riferimento al Congo, tra le carte di Mediobanca, è un verbale del 10 novembre 1960 di una conversazione tra Cuccia, il barone Jean-Charles

¹ La bibliografia sullo sviluppo coloniale e post-coloniale del Congo è ampia. Tra i lavori più recenti si veda E. Frankema, F. Buelens (a cura di), *Colonial Exploitation and Economic Development: The Belgian Congo and the Netherlands Indies Compared*, Routledge, New York, 2013. Per un inquadramento di sintesi sulle vicende degli anni Sessanta, W. Seitkamp, *op. cit.*, pp. 276-279.

Snoy et d'Oppeurs (1907-1991), già segretario generale del ministero degli affari economici belga, negoziatore dei Trattati di Roma e ora attivo nel gruppo Lambert, e Max Litvine di Société Generale de Belgique. Sono entrambi espressione del grande capitale finanziario belga. Nell'incontro, che si svolge a Bruxelles, si discute di partecipazioni agricole belghe nel Congo mettendone in evidenza i bassissimi corsi azionari. In questo contesto, Société Generale de Belgique si dichiara disposta a cedere una quota dei suoi affari in Congo. La risposta di Cuccia è *tranchant*: «non acquistiamo “biglietti della lotteria congolese”. Se i belgi vogliono abbandonare il Congo, noi non compriamo i loro beni. Se i belgi vogliono restare nel Congo e vogliono essere aiutati da noi a restare, possiamo discutere»². Si palesano, così, due approcci ben distinti.

Cuccia ha infatti altre idee: propone di costituire una società di diritto congolese a cui far partecipare interessi europei, belgi compresi, che possa rilevare le partecipazioni belghe meritevoli di investimento, stabilendo però un programma di sviluppo economico nei settori di investimento. In altre parole, si tratta di esaminare i settori più interessanti («e non limitarci a prendere quello che la Société Generale offre»). Occorre una strategia di medio termine in cui inserirsi profittevolmente. Insomma, Mediobanca è disponibile a collaborare: «con grande calore e simpatia – annota Cuccia – ma vogliamo che la Société Generale tratti con noi senza la sua solita “morgue”»³. È il primo passo di una vicenda che si svilupperà nei due anni successivi, nel mezzo della guerra civile e in piena guerra fredda. Se ne possono seguire le numerose tracce sia nella corrispondenza di Cuccia e nei documenti a essa allegati, sia nei verbali di Mediobanca.

Di poco successivo è un documento riservato, redatto in francese dai belgi, che ha per oggetto appunto l'internazionalizzazione delle imprese operanti in Congo mediante la partecipazione di un gruppo italiano (cioè Mediobanca, che per prudenza non viene mai nominata nel testo)⁴. Diamo uno sguardo al documento. La prima osservazione è di carattere politico e riflette le attese del momento: «ci si deve aspettare che il Congo assuma in avvenire non la forma di uno Stato unitario, ma di una confederazione o di una federazione di Stati, il cui numero, con tutta evidenza, sarà molto più alto di quello delle sei province esistenti ai tempi dell'amministrazione belga»⁵. Occorre riorganizzare le strutture produttive su base regionale.

² ASMVM, MBCA, SGEN, SPSC, 2, 4, Colloquio Barone Snoy-Litvine-Dr. Cuccia del 10 novembre 1960, pp. 51-52.

³ *Ibidem*.

⁴ ASMVM, MBCA, SGEN, SPSC, 2, 4, Internationalisation des Entreprises Congolaises. Schema d'un projet de collaboration avec un groupe italien, 27 gennaio 1961, pp. 43-47.

⁵ Ivi, p. 43.

Su queste basi, il documento prospetta dunque la collaborazione tra «un importante gruppo italiano, che accetterebbe di apportare i capitali necessari allo sviluppo delle imprese congolese» e gruppi finanziari e industriali belgi capaci di apportare capitali e tecniche produttive. Non si esclude – «al fine di dare alla nuova società un carattere europeo» – di fare appello a gruppi finanziari dei paesi del Mercato comune già azionisti di singole imprese parti della Compagnie du Congo pour le Commerce et l'Industrie (CCCI, la più antica società coloniale belga, fondata nel 1887).

Nel novembre il progetto inizia a prendere corpo, tanto che il barone Snoy riferisce a Cuccia di aver informato Edgard van der Straeten (1894-1986), il vicedirettore della Société Generale de Belgique e presidente di numerose società controllate (tra cui l'Union minière attiva nel Katanga)⁶. È appena il caso di ricordare il peso (cioè il quasi-monopolio) di Société Generale de Belgique nello sfruttamento del Congo: concessioni, ferrovie, trasporti fluviali e stradali; soprattutto estrazione, trasformazione ed esportazione di metalli non ferrosi (dal cobalto al rame, allo stagno).

Il 18 dicembre del 1960 Piero Giustiniani, amministratore delegato della Montecatini, scrive a Cuccia: «poiché Ella mi ha detto che si appresta a partire per il Centro-Africa, volevo accennarle alla possibilità che si apre al nostro Gruppo di sostituire i belgi nella fornitura di esplosivi per tutto il gruppo minerario del Congo e del Katanga. Per ora siamo riusciti ad infiltrarci nel Ghana, dove attraverso accordi con la Società inglese Richmond, abbiamo compiuto un primo passo interessante. Altre trattative veniamo svolgendo per sostituirci ai belgi nella fornitura di esplosivi alla Union Minière del Katanga. Io, però, penso che, se la faccenda potesse essere intravista in un campo più vasto, come quello che Ella si accinge ad affrontare, potrebbe forse avere maggiore sviluppo»⁷. Come si vede, a muoversi è un «sistema» e non soltanto Mediobanca.

Il 21 febbraio 1961 Cuccia, il barone Snoy, van der Straten e Litvine si incontrano di nuovo a Bruxelles. Il verbale, redatto da quest'ultimo, è conservato nelle carte di Mediobanca⁸. Lo schema di azione contiene tre documenti: lo statuto di una banca regionale di sviluppo del basso Congo, la regione di Leopoldville (attuale Kinshasa), nell'occidente del paese; un protocollo di collaborazione tra la banca di sviluppo e le società di cui essa deterrà partecipazioni; un progetto di società agricola del basso Congo. La costituzione della Banca di sviluppo è il cuore del progetto, rispetto al quale si spera di «avvicinare le istanze competenti a Washington affinché la Banca sia lo strumento scelto dagli organi-

⁶ MBCA, SGEN, SPSC, 2, 1, 5, Snoy a Cuccia, Bruxelles, 22 novembre 1960, p. 38.

⁷ MBCA, SGEN, NICR, 21, 13, Giustiniani a Cuccia, 18 dicembre 1960, pp. 224-225.

⁸ MBCA, SGEN, SPSC, 2, 1, 3, Memo de l'Entretien du 21 Fevrier 1961, pp. 3-5.

smi di aiuto e di assistenza»⁹. A Cuccia viene affidata la redazione dello statuto della nuova Banca.

Nei verbali di Mediobanca vi è soltanto un frammento di questo progetto. Si trova nella riunione del 15 marzo 1961, quando Cuccia, senza fare riferimento al Congo, riferisce della richiesta di «nostra collaborazione per lo studio e l'organizzazione di una "banca africana" a cui dovrebbero partecipare importanti interessi europei»¹⁰. Più interessante è un'altra traccia, che pure risale all'incirca a quel periodo. Si tratta del verbale di un incontro tra Lentati di Mediobanca e l'ingegner Giuseppe Fulcheri (1917-2009), direttore generale di FIAT e amministratore delegato di Impresit¹¹.

Lentati annota il pensiero di Fulcheri: «Conferma di essere ritornato da Bruxelles dopo i contatti con i signori della Société Generale e della Banque Lambert alquanto pessimista circa il desiderio dei belgi di trovare veramente qualcosa di diverso da un "paravento" per la difesa dei loro interessi in Congo»; ma c'è di più: «Aggiunge che il Ministro degli Esteri del Bas-Congo (Leopoldville) è stato recentemente ricevuto in Vaticano, e le prospettive che egli ha descritto della politica e dell'economia congolese hanno molto scosso gli ambienti vaticani, tanto è vero che Mons. Baldelli [Ferdinando Baldelli, presidente della Caritas dal 1951 al 1962, n.d.a.] si sta occupando personalmente di questo problema per studiare che cosa si può fare»¹². In definitiva Fulcheri, che riferisce il parere concorde di Valletta, sconsiglia di procedere oltre, ritenendo «pericoloso perdere dell'altro tempo anche perché i tedeschi sono attivissimi in Congo con missioni di tecnici, la cui attività copre quasi tutta l'ex colonia belga, ad esclusione del Katanga che è stato lasciato in disparte per non urtare in maniera troppo sfacciata le posizioni della Union Minière»¹³. Ci si chiede, a margine, se non sia possibile una collaborazione tra FIAT e Mediobanca in Congo.

⁹ Ivi, p. 3.

¹⁰ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 9, Riunione del 15 marzo 1961, p. 93.

¹¹ ASMVM, MBCA, SGEN, SPSC, 2, 4, Colloquio Ing. Fulcheri (Fiat) – Dr. Lentati, 6 aprile 1961, p. 38. Altra copia nel repertorio dei colloqui in MBCA, SGEN, COLL., 23, p. 22.

¹² *Ibidem*.

¹³ *Ibidem*. Quanto all'affermazione tedesca, «partita da una posizione analoga a quella dell'Italia, ha saputo estendere con ritmo crescente la propria penetrazione economica nella Colonia, raggiungendo un posto di notevole preminenza nel mercato in parola». L'Italia «invece di trarre vantaggio come la Germania, ha visto in questi ultimi cinque anni l'interscambio peggiorare per un diverso ritmo di incremento delle nostre forniture rispetto agli approvvigionamenti, giungendo quelle a coprire nel 1956 appena il 40 per cento di questi. Il Congo belga ha attualmente bisogno di macchinari da miniera, di materiali elettrici e da trasporto, di prodotti tessili e dell'abbigliamento [...]. La penetrazione italiana è da ritenere senz'altro suscettibile di ulteriore affermazione sul mercato congolese; è però necessario puntare su più operanti forme di intervento commerciale e soprattutto organizzare in modo più attivo e continuativo la nostra presenza nel paese». *Congo Belga. Piano decennale e possibilità per l'esportazione italiana*, «Informazioni per il Commercio Estero», 29, 18 luglio 1957, p. 1573. Articolo in ASI, BCI, SE, VAL-E, cart. 6, f. 3

L'interesse per il Congo cresce: il Ministero degli Esteri sollecita – sulla base di notizie fornite dall'ufficio dell'ICE di Leopoldville – una operazione di prestito in cui coinvolgere Banca d'Italia, Mediobanca e Mediocredito Centrale per finanziare le esportazioni italiane in Congo¹⁴.

Le carte tacciono fino all'autunno del 1961, quanto Snoy inoltra a Cuccia il verbale di un incontro con le controparti belghe sullo stato del progetto¹⁵. Si ritiene che la situazione politica del Congo non consenta di trovare interlocutori validi per la creazione di una Banca di sviluppo. E ci si chiede «se il signor Cuccia condizioni l'acquisizione di partecipazioni in imprese alla creazione della banca di sviluppo»; van der Straeten, in particolare, «rinnova il desiderio di internazionalizzare le imprese, indipendentemente dalla creazione di una banca di sviluppo»¹⁶. Snoy e Litvine, a loro volta, sottolineano che «se l'aspetto “disinvestimento” è quello che interessa gli investitori, è sull'aspetto “naturalizzazione” dell'economia che conviene mettere l'accento rispetto ai congolesi»¹⁷.

Insomma, è chiaro che ci si trova di fronte a punti di vista differenti e a impostazioni di fondo diverse. Per Cuccia, la collaborazione “europea” deve esprimere una fase nuova, in cui l'Europa non abbandona l'Africa ma supera i vecchi interessi nazionali coloniali. La Banca di sviluppo è il segno concreto del passaggio da una fase di sfruttamento a una fase di sviluppo in comune. Per i belgi è diverso: la priorità è il disinvestimento (da presentarsi però come sforzo di “naturalizzazione” nell'interesse del Congo) e l'internazionalizzazione altro non è che, per citare Fulcheri, un “paravento”. Le strade, insomma, non sembrano destinate a incontrarsi.

Il progetto predisposto da Mediobanca pare ai belgi troppo ampio: su quella strada non sono disposti a procedere. Van der Straeten ne scrive a Cuccia senza infingimenti: «Il progetto che Lei ci ha esposto nel corso della riunione del 20 novembre pone il problema su un terreno molto più vasto»; esso «presenta certamente un interesse e merita che gli si porti attenzione. La sua messa in opera richiederebbe dei capitali di gran lunga superiori alla cifra di 20 milioni di dollari che Lei ha citato nel quadro dell'assistenza ai paesi sottosviluppati, un problema che preoccupa anche gli ambienti internazionali»¹⁸. La vicenda è prossima alla conclusione.

¹⁴ ASBI, BDI, 24 STU, Pratt. 366, f. 3, p. 2, Lettera della Direzione Generale Affari Economici (DGAE), Ufficio VI, del Ministero degli Affari Esteri alla Banca d'Italia, al Ministero del Tesoro, al Ministero per il Commercio Estero, all'Ufficio Italiano Cambi, Roma, 29 marzo 1961.

¹⁵ ASMVM, MBCA, SGEN, SPSC, 2, 1, 5, Entretien du 17 Octobre 1961. Il verbale è redatto da Litvine ma inviato da Snoy.

¹⁶ Ivi, p. 9.

¹⁷ Ivi, p. 10.

¹⁸ ASMVM, MBCA, SGEN, SPSC, 2, 1, 8, Lettera di Van der Straeten a Cuccia, 13 Décembre 1961, p. 19.

L'ultimo atto consiste in uno scambio di lettere, nella primavera del 1962, tra André Meyer e van der Straten da una parte e tra quest'ultimo e Cuccia dall'altra. Cuccia ha coinvolto Meyer, forse per un apporto di capitali, ma più probabilmente per un orientamento. Si tratta in qualche modo di una prassi di consultazione consuetudinaria. Per Cuccia il ruolo dell'Italia è all'interno di un sistema atlantico. Non si tratta, come diremo più avanti, di gerarchie tra banchieri ma di gerarchie tra paesi. Perciò, qui come altrove, Cuccia sonda la disposizione americana. Se Meyer dovesse lasciar cadere o dubitare della bontà dell'affare, Cuccia lo seguirebbe.

Nell'archivio di Mediobanca ci sono due lettere relative a questi contatti. La prima lettera, datata 20 marzo 1962, è di Van der Straten a Meyer. Eccone uno stralcio: «Caro Signor Meyer, lei è certamente consapevole del fatto che il futuro del Congo è una questione che interessa non solo il Belgio, ma anche quei circoli internazionali che sono ansiosi di evitare il dilagare del comunismo in Africa centrale e di mantenere in quell'area una presenza dell'Occidente. Allo stato attuale, ciò che tiene in vita il Congo è primariamente la resilienza e la tenacia dell'attività privata [...]. Per dare nuovo impulso all'economia del Congo e per recuperare il suo ritmo di espansione, sembra auspicabile che le società private vi assumano un carattere più internazionale, così da accrescere l'influenza dei paesi amici e anche per facilitare l'accesso al capitale [...]. Il signor Cuccia mi ha detto che Lei potrebbe avere interesse a questo problema e ha caldamente suggerito di mettermi in contatto con lei».¹⁹ È interessante notare come, nella lettera, il codice ideologico e linguistico della guerra fredda (l'attività privata, il pericolo del comunismo) sia piegato al servizio di definiti interessi economici e copra precise responsabilità politiche.

Non conosciamo la risposta di Meyer, ma è possibile farsene un'idea abbastanza precisa attraverso la seconda lettera su questo tema conservata nell'archivio di Mediobanca, inviata da Van der Straten a Cuccia. La lettera fa seguito ad un incontro a tre, a Parigi, tra Cuccia, André Meyer e Van der Straten. Oggetto dell'incontro è appunto il rilancio della economia del Congo nel quadro di una collaborazione finanziaria internazionale. L'accoglienza è tiepida: «Nel corso dell'incontro il signor Meyer ha sottolineato che la soluzione del problema del Katanga costituisce una preconditione per qualsiasi azione a favore dell'economia del Congo. Ha anche sottolineato certi pregiudizi che sussistono ancora nell'opinione dei dirigenti americani a proposito delle responsabilità della situazione»²⁰.

¹⁹ ASMVM, MBCA, SGEN, SPSC, 2, 1, 8, Lettera di Van der Straeten a André Meyer, Brussels, 20 March, 1962, p. 13.

²⁰ ASMVM, MBCA, SGEN, SPSC, 2, 1, 8, Lettera di Van der Straeten a Cuccia, Bruxelles, 9 Avril 1962, p. 5.

È chiaro oramai che gli Stati Uniti sono interessati a una sistemazione del Congo che tuttavia non è necessariamente legata alla soddisfazione degli interessi belgi. Più ampi interessi di tipo geopolitico e geoeconomico sono in gioco. Tanto che André Meyer suggerisce anche di coinvolgere nella discussione una personalità americana di alto livello. Ma è un'idea che non piace a van der Straeten: «Mi propongo di riprendere i contatti con lui [Meyer] per chiedergli di non fare alcuno sforzo per far conoscere meglio nei gruppi dirigenti americani l'azione essenzialmente economica e la situazione reale delle nostre imprese attive in Katanga»²¹.

La vicenda è, a questo punto, solo politica, tanto che van der Straeten chiarisce al suo interlocutore che «nulla potrebbe essere fatto prima che io abbia la possibilità di vedere il nostro Ministero degli Affari Esteri»²². Di attività di Mediobanca in Congo, in effetti, non si parlerà mai più.

²¹ *Ibidem.*

²² *Ibidem.*

2.7 UN VIAGGIO IN RHODESIA, 1960

Nel novembre del 1960 Cuccia compie un viaggio a Salisbury (oggi Harare), capitale della allora Federazione della Rhodesia e del Nyasaland, istituita dal Regno Unito nel 1953 e corrispondente ai territori degli attuali Malawi, Zambia e Zimbabwe. Il viaggio ha come obiettivo una più diretta conoscenza delle attività di Intersomer Rhodesia, oltre che la possibilità di individuare nuovi affari. Nell'archivio di Mediobanca si trova la relazione di viaggio di Cuccia, oltre che la corrispondenza successiva alla missione¹.

È nota la posizione polemica tra gli ambienti ufficiali di Salisbury e di Londra negli anni che portano fino all'indipendenza di quei territori (rispettivamente nel 1964 lo Zambia in federazione con il Malawi, nel 1965 lo Zimbabwe, nel 1966 il Malawi come Stato autonomo). La creazione, nel 1953, della Federazione della Rhodesia e del Nyasaland è pensata infatti per evitare che i territori dell'Africa centrale siano attirati nell'orbita del Sud Africa e della sua politica razzista. Londra, scrive Cuccia, «ha sempre aderito alla tesi della “paramountcy” [primato] degli interessi africani rispetto a quella dei “settlers”»², vale a dire dei coloni. Ciò nonostante, la Federazione si rivela all'atto pratico un mezzo per imporre ai territori della Rhodesia del Nord e del Nyasaland soluzioni politiche ispirate alla difesa del predominio bianco, che ha solide radici nella Rhodesia del Sud.

Ma Cuccia si attende una qualche forma di compromesso nel vicino futuro: «si dovrebbe quindi ritenere che l'aumento medio del tenore di vita dei territori dell'Africa centrale dovrebbe nei prossimi anni risultare a maggior beneficio degli indigeni di quanto non sia avvenuto sinora»³.

Di qui l'interesse per quella parte dell'Africa, dove Intersomer, come si ricorderà, ha stabilito la sua prima base africana nel 1957, con un capitale di 5 mila sterline, subito quintuplicato un anno dopo. Quella base è attiva soprattutto nel “motor trade”, il commercio di automobili e di pneumatici per conto di due grandi aziende italiane, cioè FIAT e Pirelli. Il viaggio di Cuccia serve appunto a valutare la struttura e gli scopi di Rhodesinter, come viene chiamata questa affiliata a via Filodrammatici. «Le impressioni che, per così dire, “saltano agli occhi” su Rhodesinter – scrive Cuccia – sono quelle che già si intravedevano da Milano». Quali?

La prima impressione è che lo sforzo di organizzazione del “motor trade” ha quasi completamente assorbito l'attività della affiliata. Il secondo che la necessità di mettere ordine nell'amministrazione porta le persone che vi lavorano

¹ ASMVM, MBCA, SGEN, STDN, C Affiliate, 3, 4, Viaggio a Salisbury, novembre 1960, Relazione dr. Cuccia viaggio in Rhodesia, novembre 1960, pp. 5-22.

² Ivi, p. 6.

³ *Ibidem*.

ad appesantire il lavoro di controllo oltre il necessario. La terza che «il “motor trade” non può costituire né l’unica né la principale attività di Rhodesinter; anzi deve essere tenuto ben separato e distinto da Rhodesinter, come affare a sé stante»; si teme infatti che il “motor trade” possa eccessivamente condizionarne il lavoro di Intersomer Rhodesia. La quarta che Biagio Ferraro, il responsabile della base, appare troppo isolato «per poter accertare la sua possibilità ad individuare e sviluppare nuovi affari» e deve essere messo in contatto con il mondo degli affari, «bianco e nero» precisa Cuccia. Il quinto che il “motor trade” dovrebbe consentire un «rispettabile inserimento nel mercato “bianco”», che non presenta, secondo Cuccia, altre speciali opportunità; non così per il mercato “nero”: «occorre puntare decisamente sull’impostazione e lo sviluppo di affari con il mercato africano»⁴. È un punto sul quale Cuccia torna a più riprese.

Cuccia si pone però anche una domanda più ampia, che riguarda il ruolo dell’affiliata: se cioè essa debba continuare a essere unicamente una base commerciale per lo sviluppo in Rhodesia degli affari di Intersomer Milano, oppure se non debba assumere il ruolo di base per lo studio e lo sviluppo di affari anche finanziari che possano interessare Mediobanca. Si tratta, anche in questo caso, di un punto che Cuccia sviluppa più avanti.

Cerchiamo dunque di mettere a fuoco alcuni dei principali problemi esposti nella relazione, seguendo il suo autore nella parte che si pone il problema dello sviluppo delle attività in campi nuovi in Rhodesia.

Un primo aspetto, come detto, è quello del commercio “nero”, come viene definito. Il punto di partenza è che «è evidente che sarebbe assai riprovevole se da parte nostra non si procedesse ad un serio tentativo di inserimento nel commercio con la popolazione indigena». Cuccia effettua delle visite alle attività minute, in particolare una «che ha messo insieme in un “compound” uno *store*, un parrucchiere per signora con vendita di specialità medicinali ed una macelleria. La signora Chitepo mi ha mostrato la contabilità della sua azienda: ha un libro inventari, un libro clienti ed un giornale di cassa, tutti tenuti, a prima vista abbastanza bene e ordinati. L’organizzazione commerciale è tuttavia molto modesta». La ricognizione assomiglia a un’inchiesta giornalistica: «alla domanda se le vendite sono fatte esclusivamente per contanti, è stato risposto che ad alcuni clienti – come, ad esempio, gli insegnanti delle scuole per africani – viene aperto un conto dal magazzino, che dovrebbe essere regolato a fine mese».⁵

Notevoli sono i problemi derivanti da quella che è di fatto una vera e propria segregazione finanziaria, che porta alcune banche a finanziare solo i bianchi. In alcune zone, peraltro, le leggi consentono agli indigeni di ottenere la licenza

⁴ Ivi, pp. 6-7.

⁵ Ivi, p. 11.

di costruzione sul terreno comunale ma senza disporre di alcun titolo di proprietà sugli immobili, il che significa che manca loro la possibilità di offrire garanzie alle banche. Quanto ai crediti su fondi governativi, essi passano per il “*commissioner*” bianco, che – Cuccia registra parole ascoltate in loco – «è il nostro giudice, il nostro consulente, ma anche il nostro poliziotto»⁶. La popolazione africana desidera poter ottenere i crediti sulla base di valutazioni obiettive, come i coloni.

Da questa indagine sul campo Cuccia trae alcune prime conclusioni per lo sviluppo di Intersomer Rhodesia. La prima è che accanto ad alcune organizzazioni per il commercio all’ingrosso, si nota l’assenza di una rete periferica. «Si va manifestando nell’Africa Centrale – annota Cuccia – lo stesso fenomeno che si è notato nell’Africa Occidentale: lo sviluppo del tenore di vita degli indigeni è strettamente collegato con lo sviluppo di un sistema distributivo meno primitivo; occorre sostituire al commercio ambulante un sistema di reti di piccoli magazzini»⁷. La seconda è che, trattandosi di una popolazione prevalentemente di contadini, occorre studiare la possibilità di collegare l’attività commerciale con gli indigeni per la vendita di beni di consumo «alla possibilità di distribuire una serie di prodotti – dai concimi agli strumenti per l’agricoltura – il cui pagamento venga assicurato dall’intervento governativo»⁸. Si tratta solo di spunti per quell’inserimento nel mercato “nero” auspicato da Cuccia.

Oltre al commercio, Cuccia esamina anche opportunità industriali e finanziarie. Vediamo brevemente alcuni esempi di affari di questo tipo.

In campo industriale, una possibilità è la costruzione di impianti per prodotti azotati. In un colloquio con il ministro del Tesoro, Cyril Hatty, si parla di brevetti della Montecatini. E tuttavia «siccome vi era già stato un precedente nel 1957 in cui l’iniziativa della Montecatini era rimasta senza seguito per una particolare situazione nel territorio della Rhodesia tra i gruppi chimici inglesi già operanti nel territorio della Rhodesia e del Sud Africa»⁹, Cuccia decide di rinviare qualsiasi contatto con la Montecatini fino alla possibilità di formare un gruppo locale promotore per garantire l’accordo con i “*vested interests*”. È un altro esempio di quell’inserimento “accompagnato” di cui Cuccia si serve per scardinare le porte di interessi costituiti di stampo coloniale. Abbiamo già visto tentativi di inserimento di questo tipo sia nell’Africa occidentale francese sia nel Congo belga.

Quanto al campo finanziario, la conversazione con Hatty cade sulla Kyle Dam sul fiume Mutirikwi, affidata al gruppo britannico McAlpine. Mediobanca si mostra disponibile a studiare un finanziamento, in lire, a favore del governo

⁶ Ivi, p. 12.

⁷ *Ibidem*.

⁸ *Ibidem*.

⁹ Ivi, p. 15.

della Rhodesia per un controvalore di 650 mila sterline per cinque anni da destinare al completamento del fabbisogno finanziario per la costruzione della diga. Ma per il momento non se ne fa nulla¹⁰.

Resta da aggiungere una iniziativa di cui parleremo a suo tempo, a proposito delle partecipazioni azionarie di Mediobanca nelle banche di sviluppo: si tratta della Merchant Bank of Central Africa di Salisbury, istituita nel 1957 e a cui Mediobanca partecipa con una quota del 2,5 per cento, utile a garantire all'istituto una presenza e una rete di contatti. La presenza italiana nel paese non è marginale a seguito dell'assegnazione alla Impresit, soltanto un anno prima, della gara per la diga Kariba¹¹.

La conclusione di questo ampio giro di orizzonti da parte di Cuccia è che l'attività di Intersomer Rhodesia non può esaurirsi nel "motor trade". Occorre studiare il mercato locale, ma senza limitarsi ai beni di consumo. Vi sono infatti profittevoli opportunità di inserimento in vari settori: in quelli già citati, ma anche nel campo delle costruzioni edilizie e delle confezioni. Per quest'ultimo comparto, in particolare, si pensa anche all'importazione dall'Italia di macchine da cucire. Scrive Cuccia: «Sembra che attualmente in Rhodesia sia rappresentata soltanto la Borletti [...] noi dovremo accertare se la Necchi ha una macchina che, per la semplicità e la robustezza, si presti a soddisfare le esigenze degli africani. Non bisogna dimenticare che la macchina da cucire è stata una delle prime macchine a diffondersi assai largamente tra gli indigeni dell'Africa Orientale»¹².

Si tratta di studiare tutte le possibili occasioni per organizzare in Rhodesia, come scrive Cuccia a Ferraro una volta rientrato a Milano, «una formula di presenza di Mediobanca confacente al nostro prestigio»¹³.

¹⁰ Ivi, pp. 15-16.

¹¹ «Qualche migliaio di italiani risiedono nella Federazione [della Rhodesia e del Nyasaland]; il nucleo più importante (1.200 persone) si è formato l'anno scorso nei pressi del cantiere per la costruzione della grande centrale idroelettrica del Kariba, sullo Zambesi, i cui lavori sono stati assunti da un consorzio di ditte appaltatrici italiane; con questa ed altre affermazioni, il paese sembra oramai offrire sempre più ampie possibilità di assorbimento di nostri connazionali». *Federazione della Rhodesia e del Nyasaland. Panorama economico*, «Informazioni per il Commercio Estero», 51, 19 dicembre 1957, p. 2707. Articolo in ASI, BCI, SE, VAL-E, cart. 6, f. 3.

«Il più noto e certamente il più importante lavoro aggiudicato in Africa ad imprese italiane è rappresentato dall'impianto idroelettrico di Kariba sullo Zambesi, nella Rhodesia del Sud, la cui realizzazione rappresenta un notevole progresso per l'economia della Federazione». *Un repertorio di lavori italiani all'estero*, «Mondo economico», Supplemento, 41, 10 ottobre 1959, p. II. Articolo in ASI, BCI, SE, VAL-E, cart. 6, f. 3.

¹² Ivi, p. 17.

¹³ AMSVM, MBCA, SGEN, STDN, C Affiliate, 3, 4, Lettera di Cuccia a Ferraro, 26 novembre 1960, p. 4. Sull'attività di Mediobanca in Rhodesia, ASBI, BDI, 24 STU, Pratt. 366, f. 3, p. 51, Telespresso della Direzione Generale Affari Economici (DGAE) del Ministero degli Affari Esteri alla Banca d'Italia (Oggetto: Attività della Mediobanca nella Federazione), Roma, 31 agosto 1962.

2.8 INTERSOMER: IL SECONDO QUINQUENNIO, 1961-1966

Possiamo a questo punto riprendere il cammino di Intersomer che abbiamo lasciato al 1960, l'anno del pareggio di bilancio. Il 1961 – anno in cui per breve tempo Angelo Saraceno assume la presidenza di Intersomer prima di passare a Interbanca¹ – è l'anno di svolta. Il bilancio chiude con un utile di 4,9 milioni. Si prevede una intensificazione dell'attività sui mercati africani e l'estensione ad altri. «Dopo alcuni anni di esperienza e di sforzi – afferma Cuccia dinanzi al Consiglio – cominciamo a vedere con chiarezza le linee programmatiche del nostro sviluppo in questo settore»². Sono linee che costituiscono il prolungamento di quelle tracciate, come abbiamo visto, in Liberia, in Rhodesia e in Mozambico, ma che assumono contorni più precisi attraverso nuove modalità di inserimento nei singoli paesi, con formule non puramente commerciali ma «paraindustriali»: si tratta di assistenza tecnica, per esempio con officine di manutenzione; di partecipazione ad imprese industriali, con l'apporto di finanziamenti per beni esportati dall'Italia; di promozione di nuove iniziative in loco.

Il 1962-1963 è, in questo senso, l'anno di una grande differenziazione e moltiplicazione degli sforzi di Intersomer, nel contesto di un aumento di capitale, nel 1963, da 300 a 700 milioni. Vediamo di che cosa si tratta.

Nel 1962 Intersomer assume una partecipazione al 30 per cento nella Bucimazza Industrial Works Corporation di Monrovia (il restante 70 per cento è controllato dalla società di progettazione e costruzione Ferrobeton, attiva su vari mercati africani)³. Si tratta di lavori e opere pubbliche su commessa del governo liberiano. La partecipazione di Mediobanca è di 3 mila dollari di capitale, con un credito in conto corrente di poco più di 100 mila dollari, che coinvolge anche operazioni di esportazione di materiali dall'Italia con assicurazione governativa (ci torneremo più avanti). Nello stesso anno, come abbiamo accennato a proposito di Tradevco, Intersomer assume anche una partecipazione del 60 per cento in InterAfrica (Liberia), il cui restante 40 per cento è nelle mani dell'americana Bankers Trust⁴.

Vi sono poi le affiliate di Intersomer nel campo del “motor trade”, le varie Incar⁵. Nel 1962 nasce, accanto alla preesistente Intersomer Salisbury, Incar Salisbury (oggi Harare), in Rhodesia del Sud (Zimbabwe). Nel 1963 nasce, nella

¹ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 9, Riunione del 21 marzo 1962, p. 166.

² ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 10, Riunione del 21 marzo 1963, p. 156.

³ Ivi, p. 158.

⁴ Ivi, p. 159.

⁵ Ivi, pp. 159-161.

Rhodesia del Nord (Zambia), Incar Lusaka. La costituzione di una società separata viene suggerita da considerazioni di ordine politico, nell'ipotesi, tutt'altro che remota, di una separazione tra le due Rhodesie. Alla Incar Lusaka si affianca, sempre nel 1963, una Intersomer Lusaka, per l'attività commerciale in altri settori, per esempio le macchine per uffici. Ancora: nel 1963 Intersomer assume una partecipazione dell'85 per cento nella Incar Nigeria, con sede a Lagos. Il restante 15 per cento è di FIAT. Lo scopo sociale è il commercio di autoveicoli ed eventualmente il montaggio di veicoli industriali così come nel caso delle altre Incar già costituite.

Si tratta, nel complesso, di affari di dimensioni differenti. In ordine di fatturato al 1963 troviamo: Intersomer Milano (1 miliardo e 150 milioni), Incar Nigeria (900 milioni di lire), Incar Salisbury (850), Interafrica (365), Intersomer Mozambico (340), Incar Lusaka (300), Intersomer Lusaka (90)⁶. Sono cifre relativamente modeste: «tuttavia esse ci inducono a ritenere che il periodo più duro dell'avviamento in questo settore sia ormai superato. Adesso dobbiamo affrontare le difficoltà connesse con i “problemi della crescita”»⁷. Primo fra tutti il reperimento di quadri, un problema ancora pressante e sempre urgente, specialmente avvertito da Tito Trinca, al quale è affidato l'intero settore e il quale «ha dimostrato, ancora una volta, la sua non comune capacità di lavoro, che avevamo già sperimentato con successo in Liberia»⁸. Non è facile reperire e formare i quadri: per la molteplicità delle iniziative in vari paesi, per la difficoltà del contesto, per la necessità di mantenere un'organizzazione estremamente agile.

Vi è poi un problema monetario: con lo sviluppo degli affari, infatti, si presentano a Intersomer e alle sue iniziative esigenze soddisfatte in lire da Mediobanca, ma che per la parte in divisa richiedono il ricorso alle BIN.

Quanto agli utili, la situazione al 1963 è la seguente⁹. Su un fatturato di 3 miliardi, i profitti sono 92,4 milioni, così distribuiti: la capogruppo Intersomer Milano per 37 milioni; il gruppo delle affiliate rhodesiane per 41,6 (di cui: 39,3 Intersomer Rhodesia; 1,8 Incar Salisbury; 0,5 Incar Lusaka); Interafrica, per la parte Intersomer, 13,3 milioni; Incar Nigeria, per la parte Intersomer, 8,8; Intersomer Mozambico in perdita per 8,3. È evidente il ruolo primario svolto dalla Intersomer Milano, i cui affari si ramificano in tutti i continenti e, in Africa, da Intersomer Rhodesia.

⁶ Ivi, pp. 161-162

⁷ Ivi, p. 162.

⁸ *Ibidem*. Su Trinca si veda D. Ferrari, *Il grande trading italiano. Storie di operatori con l'estero*, Scheiwiller, Milano, 1998, in particolare il capitolo “Tito Trinca e Intersomer. Un esempio di trading a partecipazione bancaria”, alle pp. 233-240.

⁹ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 11, Riunione del 15 maggio 1964, pp. 115-116.

Quanto alla redditività, gli utili del gruppo corrispondono a un reddito di circa il 18 per cento su un capitale sociale medio di circa 500 milioni; Mediobanca ha finanziato Intersomer durante l'esercizio per un importo medio di 625 milioni, con interessi per 43,2 milioni. Il che significa che gli investimenti in Intersomer sono nel 1963 di 1,125 milioni con un reddito di circa 135 milioni, vale a dire pari al 12 per cento. Le prospettive di sviluppo appaiono a Cuccia molto incoraggianti anche alla luce di considerazioni più generali: «L'andamento della congiuntura economica e valutaria dei paesi africani di nuova indipendenza induce a ritenere che lo sviluppo delle esportazioni verso quei paesi sia necessariamente legato al reperimento negli stessi paesi di materie prime da esportare; questo rende particolarmente interessante il lavoro di Intersomer nelle sue basi africane»¹⁰. Tanto che per il 1964 si prevede un raddoppio degli utili. E si prospetta lo stabilimento di una affiliata mercantile in Nigeria e possibilità di espansione in Sud Africa, oltre che, in Europa, in Portogallo e in Spagna.

L'espansione del giro di affari nel 1964 è, in effetti, rilevante¹¹. Il fatturato globale delle affiliate estere passa da 3 miliardi e 376 milioni a 6 miliardi e 797 milioni. Vi contribuisce in modo determinante l'avvio della iniziativa in Nigeria per la distribuzione e il montaggio di veicoli e mezzi di trasporto di produzione italiana. Di pari passo cresce il volume degli investimenti (cioè partecipazioni di Intersomer; suoi finanziamenti diretti; finanziamenti di Mediobanca; impegni di firma assunti per conto delle affiliate): l'importo è di 5 miliardi e 434 milioni. L'investimento medio, nel 1964, è di circa 2 miliardi, remunerato (tenuto conto degli interessi sui finanziamenti) al 13 per cento circa (il profitto consolidato, rapportato al solo capitale, frutta circa il 24 per cento). Il totale dei dipendenti delle affiliate africane è di 738 persone, di cui 144 europei e 594 africani. In questo contesto, si inserisce la programmata nuova affiliata mercantile in Nigeria allo scopo di facilitare «l'ulteriore penetrazione della produzione industriale italiana (in particolare del settore alimentare ed in quello delle costruzioni)»¹², oltre che nel campo dell'esportazione di legni pregiati.

È una crescita che non si arresta negli anni successivi. Nel verbale del Consiglio di Mediobanca del maggio del 1966 si trovano dati complessivi e riassuntivi che oltre a mostrare ulteriori possibilità di sviluppo, tirano le somme di una espansione, sia contabile sia geografica, degna di nota¹³. Alla metà degli anni Sessanta Intersomer opera attraverso un'ampia rete di consociate stabilite in Liberia (stato libero), Mozambico (che è allora una colonia portoghese e lo sarà

¹⁰ Ivi, p. 117.

¹¹ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA 12, Riunione del 6 maggio 1965, pp. 61-62.

¹² Ivi, p. 62.

¹³ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 13, Riunione del 13 maggio 1966, pp. 5-12.

fino al 1975), Nigeria (indipendente dal 1960), Zambia (indipendente dal 1964) e Rhodesia (indipendente dal 1965).

Diamo uno sguardo all'evoluzione dei dati di bilancio. Il fatturato netto, già cresciuto da 3 miliardi e 376 milioni nel 1963 a 6 miliardi e 797 milioni nel 1964, cresce ulteriormente a 8 miliardi e 237 milioni nel 1965. La previsione per il 1966 è di raggiungere 11 miliardi. Va sottolineato che, degli 8 miliardi circa di fatturato del 1965, ben 7 rappresentano vendite di automezzi, nella quasi totalità FIAT e OM e che degli 11 previsti per il 1966 ben 9,6 sono costituiti da automezzi. È da notare anche che il 18 per cento del totale del bilancio consolidato è rappresentato dagli immobilizzi tecnici (immobili e officine) necessari per l'assistenza post-vendita degli autoveicoli. Il magazzino rappresenta in media, sempre al 1965, il 39,4 del fatturato e i crediti il 41,2. In totale, il circolante rappresenta l'80 per cento delle vendite. È una percentuale molto elevata per un'impresa mercantile, che si spiega con l'importanza che, in un'azione di sviluppo del mercato automobilistico, hanno le vendite a rate oppure con la necessità di dotare le organizzazioni di vendita di adeguate scorte di pezzi di ricambio.

I risultati economici consolidati si riassumono in un utile netto, nel 1965, di circa 132 milioni, di cui 120 milioni di spettanza Intersomer e 12 milioni del socio di Incar Nigeria, cioè FIAT. In complesso, si tratta di circa l'1,60 del fatturato. Su 700 milioni di capitale di Intersomer, più 84 milioni di riserve, il reddito di 120 milioni è il 15,3 per cento sui mezzi propri.

Sono risultati discreti, tanto più alla luce di valutazioni più ampie. Ascoltiamo Cuccia: «a) si tratta di una attività ad elevatissimo rischio per la quale non può essere considerata sufficiente la remunerazione sinora ottenuta, tanto più che le affiliate estere sono, deliberatamente, sottocapitalizzate e largamente finanziate direttamente da Intersomer e Mediobanca. Si pensi, in particolare, al rischio politico dei paesi africani e alle loro strutture economiche; b) i risultati di cui abbiamo parlato sono risultati consolidati composti di benefici della capogruppo e delle consociate liberiane e nigeriane e di perdite in Rhodesia, nel Mozambico e in Zambia. È probabile che questa situazione di alterni risultati continuerà anche per l'avvenire; ed è anche questo un ulteriore elemento di rischio»; c) se accettiamo di operare – ed anzi, di promuovere lo sviluppo di queste nostre attività – in paesi che presentano così elevate quote di rischio, lo facciamo con l'intento di assicurare a interessi italiani il loro inserimento nell'organizzazione economica di quei paesi. A tal fine, il settore degli autoveicoli può presentare uno strumento di penetrazione di particolare prestigio in economie per il cui sviluppo strade e trasporti rappresentano uno dei primi e più importanti problemi in attesa di soluzione; d) ripetendo cosa già detta nelle precedenti riunioni del Consiglio, dobbiamo sforzarci di ottenere un inserimento nelle importazioni dei paesi africani: è questo il compito più difficile, per

raggiungere il quale dobbiamo superare la resistenza degli interessi precostituiti in epoca coloniale»¹⁴.

Insomma, non ci si nasconde la complessità e i rischi del compito, ma neppure, d'altro canto, l'ampiezza (solo in Nigeria Intersomer ha 7 filiali in varie città, più un'agenzia) né l'importanza strategica, anche per il paese, del lavoro di Intersomer. Una specifica iniziativa di Intersomer Lusaka fornirà un esempio del valore "di sistema" per l'Italia di questa attività.

¹⁴ Ivi, pp. 6-7.

2.9 UNA STRADA TRA ZAMBIA E TANZANIA, 1966

Gli affari nello Zambia e, in particolare, quelli della Zambia Tanzania Road Services sono forse tra i più interessanti tra quelli di Mediobanca e di Intersomer in Africa. Mettono infatti in luce la capacità di Cuccia e dei suoi uomini di leggere per tempo gli eventi, di inserirsi prontamente in affari nuovi, di interloquire abilmente con le istituzioni, di sviluppare linee di intervento utili, oltre che all'Istituto, al sistema produttivo italiano e non solo, in un'ottica di sviluppo plurinazionale e transnazionale di lungo termine.

L'indipendenza dello Zambia è del 1964 e a quell'anno risale l'inizio della presidenza di Kenneth Kaunda, che durerà fino al 1991. Come in altri casi, l'iniziativa di Mediobanca si collega alla decolonizzazione. Nel 1966 vengono costituite a Lusaka, come società zambiane, le preesistenti filiali di Incar e Intersomer a Salisbury. Sono due società con un capitale modesto, 5 mila sterline ciascuna, concessionarie, rispettivamente, di FIAT e di Olivetti. Nella primavera di quell'anno vengono conclusi importanti accordi. «In questo periodo – si legge in un verbale di Mediobanca del maggio di quell'anno – il Gruppo Intersomer è riuscito a stabilire rapporti cordiali con il Governo dello Zambia»¹. Il governo dello Zambia acquista, per sue dirette esigenze, automezzi pesanti italiani (industriali FIAT e rimorchi Piacenza). C'è di più: il governo decide la costituzione di una società nazionale di trasporti con una flotta di circa 500 automezzi, la cui prima fornitura (sono coinvolte sempre FIAT e Piacenza) è di circa 2 miliardi e mezzo di lire. E non è tutto: un gruppo italiano, costituito da Intersomer, Gondrand e FIAT assume una partecipazione del 30 per cento nella società nazionale di trasporti, di cui il restante 70 per cento è nelle mani del governo dello Zambia. Quest'ultima è senza dubbio l'iniziativa più importante. E Cuccia non cela la sua viva soddisfazione: «Non va sottovalutato il successo di Intersomer, che, in concorrenza con agguerriti gruppi industriali, particolarmente inglesi, è riuscita ad affermarsi in questi importanti contatti con il Governo dello Zambia, anche se non ci nascondiamo le difficoltà gestionali e politiche che incontreremo per portare a buon fine gli accordi conclusi»². Il contributo di Trinca, di cui Cuccia loda capacità di lavoro e di sacrificio, è poco meno che centrale. Torneremo su Trinca alla fine di queste pagine sull'affare in Zambia.

Ma di che cosa si tratta esattamente? Dell'organizzazione della Zambia Tanzania Road Services (ZTRS), la società che dovrà gestire i trasporti da Lusaka e da Kitwe, nel Copperbelt zambiano, fino a Dar-es-Salaam, in Tanzania, su un percorso di oltre mille miglia, noto sul posto come “la strada dell'inferno” per le

¹ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 13, Riunione del 13 maggio 1966, p. 10.

² Ivi, p. 11.

elevate temperature. Questa iniziativa ha ragioni geopolitiche. Nasce infatti dalla necessità per lo Zambia, paese senza accesso al mare, di trovare un'alternativa alla sua tradizionale via di comunicazione con l'estero, cioè la ferrovia che collega Lusaka con Salisbury in Rhodesia e questa con il porto di Beira in Mozambico, paesi con i quali lo Zambia ha, dopo l'indipendenza, rapporti politici difficili. Sicché l'alternativa al percorso tradizionale (circa 644 miglia) è il percorso che, attraverso la Tanzania, conduce al mare: in questo caso, però, si tratta di ben 1.260 miglia (2 mila chilometri). Ma i rapporti dello Zambia con la Tanzania (ex colonia tedesca poi in amministrazione fiduciaria britannica fino al 1961, anno dell'indipendenza) sono decisamente migliori rispetto a quelli con il Mozambico e con l'ex Rhodesia del Sud (ora Rhodesia).

Il 22 e il 23 giugno del 1966 Cuccia è in visita a Lusaka. Di quella visita disponiamo di una lunga e preziosa relazione di viaggio.³ Su di essa è bene soffermarsi perché l'iniziativa, come detto, non è priva di difficoltà. Non a caso, all'inizio della sua relazione, Cuccia ne enumera quattro.

La prima difficoltà sono infatti i limiti di capacità del porto di Dar-es-Salaam o meglio i limiti di capacità che le autorità del porto sono disposte a riservare al transito da e per lo Zambia. Si tratta di 300 mila tonnellate all'anno a fronte di un volume di esportazioni (principalmente minerali) di 1 milione di tonnellate (le sole esportazioni di rame sono stimate in circa 800 mila tonnellate l'anno). La seconda difficoltà risiede nel fatto che la strada ha diversi tratti di non agevole percorrenza, pari a circa 200 miglia su 1200 miglia totali. Si prevede quindi un tragitto di quattro giorni che, con lo scarico e il necessario riposo, arriva a 6. Il che significa 12 giorni tra viaggio di andata e viaggio di ritorno. Cuccia calcola anche che, per trasportare 700 mila tonnellate all'anno in un senso e nell'altro, occorrerebbero due viaggi e mezzo al mese e circa 430 camion e rimorchi. Senza contare l'impatto delle piogge tra i mesi di novembre e aprile. La terza difficoltà è il reclutamento del personale. Si prevedono 940 autisti africani da istruire alla guida di un camion FIAT 693. Collegato ad esso è il problema dell'assistenza tecnica per il mantenimento in efficienza della flotta di autocarri, circa un meccanico ogni 10 camion, il che significa 400 meccanici. La quarta e ultima difficoltà risiede nell'azionariato. E qui si torna a valutazioni che sono di ordine non soltanto economico, ma anche politico. Perché, se è vero che i rapporti tra Zambia e Tanzania sono migliori rispetto a quelli che lo Zambia intrattiene con altri paesi, non si possono escludere momenti di tensione. Diamo uno sguardo all'azionariato.

Gli azionisti della Zambia Tanzania Road Services sono: per il 35 per cento la Industrial Development Corporation di Lusaka (che è interamente posseduta

³ ASMVM, MBCA, SGPR, AFCG, 1, 22, 2, Visita a Lusaka del 22-23 giugno 1966, pp. 2-14.

dal governo dello Zambia), per il 35 per cento il Ministero delle Finanze della Tanzania, per il 20 per cento la Intersomer Milano (di cui il 10 per cento per conto della FIAT) e per il 10 per cento la Gondrand («per aderire al nostro concetto di avere “un socio del mestiere”⁴»). Il capitale è di 2 milioni di sterline, di cui entro il 1966 si prevede il versamento della metà, contro un investimento previsto nell'ordine di 4 milioni di sterline. I due governi hanno peraltro la facoltà di rilevare, metà per ciascuno, dopo un quinquennio le azioni del gruppo italiano al loro valore effettivo.

In questo contesto, «il governo della Tanzania – annota Cuccia nella sua relazione – non sembra disposto, e verosimilmente non è nemmeno in grado, di assumersi la sua quota nel finanziamento dell'impresa; e la tendenza appare quella di lasciare al Governo dello Zambia – che sembra acquiescente – il compito di assumersi il maggior carico finanziario. Probabilmente la Tanzania potrà avere interesse a stabilire una sua posizione di paese preferenziale di transito per il commercio con l'estero dello Zambia, oltre che, eventualmente quella di principale fornitore del carburante; ma non si debbono escludere conflitti di interesse o più genericamente momenti difficili nei rapporti tra i due paesi con situazioni di qualche imbarazzo per i soci italiani, in particolare per Intersomer»⁵.

Quanto alle forniture italiane, si prevede l'acquisto di poco più di 400 automezzi, con un investimento complessivo di circa 4 milioni di sterline. Al finanziamento di questo fabbisogno provvedono Barclays Bank, il governo dello Zambia, la Tanzania Bank of Commerce e Mediobanca con un finanziamento di un milione e mezzo di sterline garantito dal Governo dello Zambia. Ma c'è anche un altro aspetto che riguarda le forniture.

La Zambia Tanzania Road Services dovrà acquistare ogni anno un miliardo e mezzo di lire di carburanti e almeno altrettanto di gomme: «un affare di queste dimensioni non ha mancato di suscitare molto interesse»⁶. In questo contesto Trinca si adopera affinché per la parte da acquistare in Tanzania, circa il 40 per cento del fabbisogno, il fornitore sia l'AGIP. Per lo Zambia, invece, si prevede in un primo momento il coinvolgimento della Mobil, in attesa che AGIP ottenga il permesso di operare in Zambia. Ciò che vale per AGIP per i carburanti vale per Pirelli per i pneumatici. È una operazione di sistema per l'industria italiana. Sulla strada dovranno infatti viaggiare veicoli FIAT con rimorchi Piacenza, su gomme Pirelli e carburante AGIP. È un'operazione strutturata che ricorda la costruzione dell'Autostrada del Sole e gli interessi, pubblici e privati, che attorno ad essa si coagulano e si coalizzano, dall'IRI all'ENI, dalla FIAT alla Pirelli.

⁴ Ivi, p. 11.

⁵ Ivi, p. 4.

⁶ Ivi, p. 12.

Non a caso ai benefici per Intersomer e alle prospettive della Zambia Tanzania Road Services, Cuccia unisce la considerazione dell'inserimento degli interessi italiani nell'economia dello Zambia. Lo Zambia ha allora un reddito nazionale di 240 milioni di sterline (con una produzione mineraria di 180 milioni di sterline) e un reddito pro capite di 114 mila lire: un quarto del reddito pro capite italiano, il 60 per cento di quello portoghese: «se si riflette sul livello medio estremamente basso della massima parte dei paesi africani a prevalente popolazione nera (come è il caso dello Zambia) appare evidente la posizione più fortunata in cui si trova lo Zambia»⁷. Di qui l'interesse dell'Italia. Senza dimenticare la concorrenza di interessi consolidati. È il caso del rame (di cui lo Zambia è allora il secondo produttore mondiale dopo gli Stati Uniti), la cui produzione è controllata da gruppi sudafricani e soprattutto dalla Anglo American.

E tuttavia non manca il timore di un qualche attivismo indipendente da parte dell'AGIP, specie «se intendesse farsi avanti con una proposta in concorrenza con ZTRS», rispetto alla quale «Trinca adopererà – annota Lentati in un appunto del settembre di quell'anno – tutte le armi a sua disposizione per neutralizzare l'AGIP stessa»⁸. Sembra un malinteso: «non crediamo che l'AGIP – annota Lentati – che è stata messa in contatto con il Governo dello Zambia dalla Incar (la quale ha svolto una continua opera di appoggio per la stipula di accordi con il governo stesso) possa fare uno sgambetto alla nostra affiliata»⁹. Un colloquio di Lentati con l'ingegner Enrico Minola della FIAT fa luce sulla vicenda: «Detto che la ZTRS ha una esclusiva che intende naturalmente far valere. Aggiunto che, se avessimo saputo dell'accordo speciale esistente tra FIAT e ENI, avremmo cercato di definire in anticipo i punti di eventuale conflitto fra gli interessi dell'Incar e gli interessi dell'AGIP; e che ci eravamo imbarcati nella “venture” dei trasporti in Zambia solo per assicurare un mercato agli automezzi FIAT; quindi ci attendiamo che la FIAT non effettui forniture ad altri che possano farci concorrenza mettendoci in una situazione difficile»¹⁰. Minola fornisce le dovute rassicurazioni, aggiungendo che se l'AGIP dovesse far circolare, oltre ai 400 veicoli dell'Incar Lusaka, 400 automezzi suoi, «si tratterebbe di un problema di assistenza tecnica “da far tremare le vene ai polsi”»¹¹. Gli interessi vengono composti in una riunione tra i soggetti coinvolti. Come detto, è una iniziativa che coinvolge più settori e imprese e non è difficile trovare una composizione nell'interesse delle parti.

⁷ Ivi, p. 14.

⁸ ASMVM, MBCA, SGPR, AFCG, 1, 22, 1, Colloquio telefonico del 13 settembre 1966: Trinca-Lentati, p. 3.

⁹ ASMVM, MBCA, SGPR, AFCG, 1, 22, 1, Colloquio telefonico del 13 settembre 1966: ing. Amerighi (Fiat)-Lentati, p. 4.

¹⁰ ASMVM, MBCA, SGPR, AFCG, 1, 22, 1, Colloquio telefonico del 14 settembre 1966: ing. Minola (Fiat)-Lentati, pp. 5-6.

¹¹ *Ibidem*.

Per concludere, è interessante notare che il successo dell'iniziativa passa attraverso il rapporto che Trinca stabilisce con Andrew Sardanis (nativo di Cipro trasferitosi nell'allora Rhodesia del Nord nel 1950), figura chiave nello sviluppo della Zambia come Presidente della Industrial Development Corporation (Indeco)¹². Si tratta di una società alla quale partecipano, prima dell'indipendenza dello Zambia, grandi interessi come Anglo American, British South Africa, Commonwealth Development e Roans Selection Trust, ma ora interamente posseduta dal governo dello Zambia. Durante la visita a Lusaka, Cuccia incontra Sardanis. Anche di questo vi è traccia nella sua relazione di viaggio. Cuccia annota i settori di attività della Indeco: finanziamenti a piccoli imprenditori; finanziamenti a medie imprese; promozione di nuove iniziative in cui la Indeco assume partecipazioni. Ne studia i progetti, con l'occhio rivolto ovviamente a possibili collaborazioni italiane: una fabbrica di fertilizzanti; una fabbrica di cemento («della quale aveva [Sardanis] già parlato a Trinca; dato che da parte italiana non si era dato seguito alla proposta, la Indeco aveva già concluso un accordo con un gruppo danese»¹³); un'impresa tessile; una fabbrica di pneumatici («per la quale la Dunlop aveva richiesto il diritto di “*first refusal*” che le è stato negato e che il Sig. Sardanis si è dichiarato disposto a dare a noi»¹⁴). Cuccia riferisce che Pirelli è interessata anche alla produzione di cavi di rame e Sardanis gli risponde che lo Zambia sarebbe interessato a garantire la libera esportabilità dei prodotti di rame.

Si arriva così a discutere il seguente schema: la formazione di una società tra Indeco e Mediobanca (con quote paritarie del 50 per cento) per lo studio e la promozione di affari: «Mediobanca esaminerrebbe la possibilità di un prestito a medio termine, con la garanzia del governo dello Zambia e sempre che le Autorità italiane dessero il loro assenso all'operazione e concedessero l'intervento dell'assicurazione INA»¹⁵, nell'ambito quindi dei meccanismi di credito all'esportazione di cui parleremo a suo tempo.

Di questo progetto si trova traccia anche nei verbali di Mediobanca, dove

¹² Su Sardanis, si legga ciò che gli scrive Carli: «Before coming to Zambia, I already heard you were one of the makers of the remarkable successes that your country has attained during these first two years of political independence particularly in the economic sector». ASBI, BDI, 57 DC, Pratt. 24.1, f. 6, p. 7, Lettera di Carli a Sardanis, Rome, 6 September 1966. Carli visitò lo Zambia con Cuccia e Tino dal 27 agosto al 2 settembre 1966. In questo fascicolo è presente sia una lettera di Cuccia a Carli per organizzare il viaggio (19 luglio 1966), sia una lettera di Carli al presidente della Repubblica dello Zambia, Kenneth Kaunda (5 settembre 1966). Quanto a Sardanis, si vedano anche le sue memorie, apparse di recente con il titolo *Zambia: The First 50 Years*, IB Tauris, New York, 2014. Sulla Indeco, cfr: S.J. Barton, *Policy Signals and Market Responses: a 50 Year History of Zambia's Relationship with Foreign Capital*, Springer, New York, 2016.

¹³ ASMVM, MBCA, SGPR, AFCG, 1, 22, 2, Visita a Lusaka del 22-23 giugno 1966, p. 13.

¹⁴ *Ibidem*.

¹⁵ *Ibidem*.

si legge: «Allo scopo di favorire lo sviluppo dell'economia dello Zambia e, in particolare, i rapporti economici e finanziari tra questo paese e l'Italia, Mediobanca e l'Indeco hanno convenuto di collaborare alla promozione di nuove iniziative con un accordo che prevede lo studio di nuovi progetti (industria, agricoltura, servizi pubblici e terziari)»¹⁶.

In particolare, si prevedono due fasi: una preliminare (nella quale Mediobanca accerta l'esistenza di condizioni tali da poter offrire un contributo allo studio del progetto) e una operativa (con la costituzione di "società di studio" zambiane con un capitale puramente nominale diviso a metà tra Indeco e Mediobanca allo scopo di mettere a punto i progetti). Di qui, eventualmente, società ad hoc per realizzare progetti ai quali le due parti potranno collaborare. Mediobanca dichiara la sua volontà di esaminare con le migliori disposizioni le richieste di finanziamento delle nuove iniziative con prestiti alla Indeco e garantiti dal governo e sempre che si possa ottenere l'intervento del Mediocredito e dell'INA nell'ambito dei crediti all'esportazione e ai paesi in via di sviluppo. Ci torneremo.

Vale infine sottolineare che l'attività in Zambia, così come in altri paesi, da parte di Mediobanca, ha una valenza particolare come case study di internazionalizzazione dell'economia italiana nel dopoguerra, ma anche una generale per il rapporto tra finanza e sviluppo. Essa segnala infatti una adesione di fondo, filosofica e politica prima ancora che economica e finanziaria, a quella strategia di sviluppo internazionale e plurinazionale che mette insieme capitale pubblico e capitale privato, paesi avanzati e paesi in via di sviluppo e che si richiama all'ispirazione originaria degli accordi di Bretton Woods del 1944: quella per cui la prosperità è un bene sopranazionale indivisibile che richiede la formazione di una destinazione comune. In altre parole, la formazione di una comunità di intenti, oltre che di interessi. È se è vero, come abbiamo visto per il Congo, che gli interessi privati piegano abilmente e ben presto quella filosofia facendole assumere caratteri neocoloniali, sarebbe tuttavia sbagliato farne una regola generale. C'è anche il tentativo genuino di chi prova a dare forma a nuovi e più costruttivi progetti di collaborazione orientati allo sviluppo comune.

¹⁶ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 13, Riunione del 23 settembre 1966, p. 74.

2.10 INTERSOMER: IL TERZO QUINQUENNIO, 1967-1972

Nella seconda metà degli anni Sessanta l'attività di Intersomer si amplia significativamente. Così anche il suo Consiglio, che da tre membri (Lentati presidente, Trinca amministratore delegato, Obber consigliere), si allarga nel 1966 a sette, con l'uscita di Obber e con l'ingresso di Eugenio Albé e Diego Galletta per Mediobanca, Michele Giampaolo per il Banco di Roma, Alessandro Nezzo per il Credit e Giuseppe Osio per la Comit¹.

Nel 1967 si verifica un ulteriore progresso nell'attività della società. L'incremento del fatturato di gruppo è del 10 per cento, ma nel contesto di una espansione del giro di affari nel quadriennio che è pari a quasi di quattro volte, dai 3,9 miliardi del 1963 ai 15,2 miliardi dell'ultimo anno.

E tuttavia non mancano i fattori di disturbo all'attività di Intersomer. Il Consiglio li registra puntualmente: «taluni di questi fattori sono specifici delle aree di nostro diretto interesse, come la situazione politico-militare nigeriana, le sanzioni internazionali contro la Rhodesia, la chiusura del canale di Suez; altri sono di più ampia portata come la svalutazione della sterlina e di altre monete e in genere le difficoltà in cui si dibatte il sistema monetario internazionale e le variazioni nei tassi sugli anticipi in valuta ai quali anche la nostra società ricorre per il finanziamento delle proprie affiliate»². Sono, in parte, anche i primi scricchiolii del sistema monetario di Bretton Woods. Dopo un anno, le considerazioni sono simili: «Ancora un esercizio, il 1968, nel corso del quale l'attività del nostro Gruppo, in massima parte protesa al potenziamento dei rapporti economici tra l'Italia ed i Paesi del continente africano, ha incontrato notevoli difficoltà in parte legate a fattori politici locali, nonostante che gli sforzi compiuti siano stati seguiti, come nel passato, con simpatia e con spirito di collaborazione dalle Autorità e dagli operatori dei Paesi nei quali siamo stabiliti»³. Né mancano ulteriori riferimenti alla situazione monetaria dell'Europa.

Si insiste sul «complesso problema della tendenza, accentuatasi negli ultimi mesi dell'esercizio trascorso [1968] all'aumento del costo del denaro in tutti

¹ ACS, IRI, NR, b. 3417 (Intersomer), f. Composizione del Consiglio di Amministrazione e del Collegio dei Sindaci, vari anni.

² ACS, IRI, NR, b. 3414 (Intersomer), f. Assemblee: convocazioni, verbali, corrispondenza, Assemblea ordinaria del 27 giugno 1968, Relazione del Consiglio di Amministrazione, p. 1. Il riferimento alla Nigeria riguarda la guerra del Biafra (1967-1970), che scoppiò quando i militari dell'etnia Igbo, nel Sud-Est del paese dichiararono la propria regione come stato indipendente del Biafra. Come per il Katanga nel caso del Congo belga, vi erano nella regione anche interessi economici legati ai giacimenti di petrolio. Vi fu anche l'intervento delle potenze europee: della Gran Bretagna e dell'Unione Sovietica con la federazione nigeriana, della Francia con il Biafra. Alla fine la secessione fallì e il Biafra dovette sottomettersi. Per un inquadramento di sintesi, W. Speitkamp, *op. cit.*, pp. 279-282.

³ ACS, IRI, NR, b. 3414 (Intersomer), f. Assemblee: convocazioni, verbali, corrispondenza, Assemblea ordinaria del 12 giugno 1969, Relazione del Consiglio di Amministrazione, p. 7.

i paesi dell'Europa occidentale, il che comporta per le società del nostro tipo l'esigenza di una abbreviazione dei tempi di scoperto»⁴.

Alla fine del decennio l'IRI trasferisce la sua partecipazione, che dall'inizio del decennio è pari a poco più del 13 per cento, nella Società Finanziaria di Partecipazioni Azionarie (interamente controllata dall'IRI)⁵.

Il campo di azione di Intersomer si va sempre meglio precisando e comprende alla fine degli anni Sessanta i seguenti settori: importazione ed esportazione di merci (beni strumentali e di consumo), vendita di vetture, veicoli industriali e macchinari come rappresentanti o agenti; trasporti; costruzione e gestione di stabilimenti industriali; assistenza manageriale⁶.

Il personale del Gruppo ammonta a poco più di mille dipendenti, di cui solo 146 europei e ben 877 africani; la sede centrale di Milano occupa 31 persone, mentre le restanti 992 sono distribuite fra le affiliate africane⁷.

Si prevede, per gli anni successivi, un ulteriore sviluppo delle attività africane lungo cinque linee: nel consolidamento della partecipazione nella Zambia Tanzania Road Services in vista dell'ammodernamento del parco rotabile; nella costituzione della Lusaka Engineering Company per la produzione e la vendita di rimorchi, vagoni ferroviari e altri materiali; nella partecipazione nella Livingstone Motor Assemblers di Lusaka per il montaggio di autovetture di produzione italiana; nella stipula di un accordo di consulenza, sempre nello Zambia, con la Indeco Transport; nella fornitura al governo nigeriano, tramite la Incar, di 300 autocarri⁸. Lo Zambia, insomma, continua a fare la parte del leone negli affari africani. Ma, come già ricordato, non c'è solo l'Africa negli affari di Intersomer.

Un documento della fine del 1970 segnala un ulteriore allargamento delle possibilità di esportazione e, più in generale, il dischiudersi di una fase nuova nella integrazione dei mercati a un livello propriamente globale. Una lettera di fonte IRI segnala infatti le nuove opportunità per il settore industriale, pubblico e privato, legate al prossimo ristabilimento di rapporti diplomatici fra l'Italia e Repubblica Popolare Cinese⁹, che avverrà appunto nell'anno successivo. È una fase nuova, che si colloca anche al di là della cornice degli accordi di Bretton Woods, che crollano nel 1971.

⁴ ACS, IRI, NR, b. 3415 (Intersomer), f. Bilancio 1969, Bilancio al 31 dicembre 1969, Relazione del Consiglio di Amministrazione, p. 8.

⁵ ACS, IRI, NR, b. 3414 (Intersomer), f. Verbali del Consiglio, 1969-1976, Riunione del 7 maggio 1969, p. 2. L'IRI dismetterà la partecipazione nel 1977.

⁶ ACS, IRI, NR, b. 3414 (Intersomer), f. Piano quadriennale, Società Mercantile Internazionale – Intersomer, fine 1970, pp. 76-77.

⁷ Ivi, p. 78.

⁸ Ivi, pp. 77-78.

⁹ ACS, IRI, NR, b. 3414 (Intersomer), f. Rapporti con l'estero, Lettera di Ferrari e Zonchello a Intersomer, 1 dicembre 1970,

E tuttavia, il focus dell'attività resta l'Africa. La fine del decennio è anche il momento per un bilancio più ampio. Con il 1970 si chiude infatti idealmente un primo ciclo nella storia dell'indipendenza politica di un buon numero di paesi africani (il 1960 era stato "l'anno dell'Africa"). «Ci sembra che i risultati ottenuti possano essere considerati soddisfacenti, pur nei limiti imposti da componenti politiche ed incertezze di eventi economici nei paesi indipendenti d'Africa non sempre prevedibili, né, comunque, riconducibili a moduli ordinati di gestione economica»¹⁰.

Il fatturato, che all'inizio degli anni Sessanta era di circa 2,5 miliardi e che nel 1965 era di 8,2 miliardi, alla fine del decennio è prossimo ai 20 miliardi. Insomma, una crescita importante relativamente ai mezzi.

Nel nuovo decennio si aprono nuovi orizzonti, che superano sotto il profilo temporale gli estremi cronologici di questo lavoro. Il 1971 è l'anno della costituzione della Incar Costa d'Avorio, con sede ad Abidjan, con capitale di 100 milioni di franchi CFA. «La nuova affiliata – si legge nella Relazione del Consiglio di quell'anno – ha rilevato la concessione in esclusiva di un importante complesso automobilistico nazionale [cioè la FIAT] e rappresenta il nostro primo inserimento in un paese dell'Africa francofona»¹¹, un risultato a lungo ricercato, ma altrettanto a lungo mancato, alla luce della forte presenza e della particolare resistenza degli ambienti e degli interessi francesi ad un inserimento italiano nell'area.

Alla fine del 1972 il tono dell'attività è positivo e segnala, nel suo insieme, l'avvio di una fase in parte nuova nei rapporti tra paesi europei e paesi africani: «i piani economici dei Paesi africani in cui sono stabilite le nostre affiliate e, in generale, di tutto il continente africano pongono in evidenza il sempre crescente interesse di quelle Autorità a destinare una notevole parte delle risorse disponibili a investimenti connessi a programmi di sviluppo industriale. Questo indirizzo, unitamente alla legittima aspirazione delle nascenti classi di operatori economici indigeni di inserirsi in attività mercantili che, sino a qualche anno fa, erano controllate per la quasi totalità da gruppi stranieri, continua a richiedere a società del nostro tipo un costante impegno per la ricerca di nuove formule operative in cui sia determinante l'apporto tecnologico e finanziario»¹². La vicenda di Intersomer è significativa della proiezione estera di Mediobanca e, più in generale, di quella commerciale dell'Italia postbellica in Africa.

¹⁰ ACS, IRI, NR, b. 3415 (Intersomer), f. Bilancio 1970, Bilancio al 31 dicembre 1970, Relazione del Consiglio di Amministrazione, p. 8.

¹¹ ACS, IRI, NR, b. 3415 (Intersomer), f. Bilancio 1971, Bilancio al 6 giugno 1971, Relazione del Consiglio di Amministrazione, p. 8.

¹² ACS, IRI, NR, b. 3415 (Intersomer), f. Bilancio 1972, Bilancio al 31 dicembre 1972, Relazione del Consiglio di Amministrazione, pp. 1-2.

2.11 I RAPPORTI CON LA BANCA MONDIALE E LE BANCHE REGIONALI

Vi è un altro ambito di attività di Mediobanca che coinvolge l’Africa ma che va ben oltre il continente: la collaborazione con le agenzie e le banche di sviluppo regionali e nazionali. È un’attività assai diversificata, che va collocata nel suo contesto e che risponde a precise scelte strategiche.

Il punto di riferimento è la nascita a Bretton Woods, nel 1944, della Banca internazionale per la ricostruzione e lo sviluppo (Banca mondiale)¹. L’obiettivo – si legge nell’art. I (Scopi) comma 1 dello Statuto – è «aiutare la ricostruzione e lo sviluppo nei territori dei paesi membri facilitando l’investimento di capitali per scopi produttivi». Particolare enfasi è posta sullo sviluppo delle risorse dei paesi meno sviluppati. È un principio che di lì a poco ricaverà senso ulteriore con l’avvio della decolonizzazione.

In realtà, l’attività della Banca si estende anche alle aree depresse dei paesi avanzati. È il caso del Mezzogiorno d’Italia, che nel dopoguerra beneficia enormemente dei prestiti della Banca². Ma è bene anticipare che per l’Italia la Banca non significa solo intervento nel Mezzogiorno ma, come nel caso di Mediobanca, proiezione e lavoro all’estero. La svolta per molti aspetti è rappresentata dalla diga Kariba, sullo Zambesi, nell’allora Rhodesia britannica, al cui finanziamento partecipa, come si dirà, anche Mediobanca. Ciò che importa sottolineare è che, prima della diga Kariba, nelle gare internazionali gli americani sono favoriti dalla disponibilità di capitale; i francesi e gli inglesi dalla loro posizione storica; i tedeschi dalla capacità di autofinanziamento delle loro imprese operanti all’estero. E che l’intervento della Banca mondiale nei programmi di sviluppo aiuta l’Italia, con le sue imprese e le sue banche, a entrare, per così dire, in orbita.

Basti una constatazione per sottolineare l’importanza dell’adesione dell’Italia agli accordi di Bretton Woods: l’Italia partecipa al capitale della Banca mondiale con circa 100 milioni di lire; alla fine degli Sessanta i prestiti alla Cassa per il Mezzogiorno ammontano a circa 400 milioni; e a tanto ammontano anche i contratti vinti dalle imprese italiane per progetti finanziati dalla Banca mondiale. Perciò, Bretton Woods “conviene”.

A questo proposito, occorre sottolineare che anche un altro obiettivo, accanto a quello dello sviluppo delle aree depresse, è posto in alto nello statuto

¹ Sulla Banca si vedano tra gli altri D. Kapur, J.P. Lewis, R. Webb, *The World Bank: Its First Half Century*, 2 voll., Brookings Institution Press, Washington DC, 1997; M. Alacevich, *Le origini della Banca mondiale. Una deriva conservatrice*, Bruno Mondadori, Milano, 2007.

² Sia consentito rinviare a G. Farese, P. Savona, *Il banchiere del mondo. Eugene Robert Black e l’ascesa della cultura dello sviluppo in Italia*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2014. Si veda anche F. Dandolo, *Il Mezzogiorno fra divari e cooperazione internazionale. «Informazioni Svimez» e la cultura del nuovo meridionalismo (1948-1960)*, il Mulino, Bologna, 2017.

della Banca mondiale (ancora art. I, comma 2): «promuovere gli investimenti esteri privati mediante garanzie o partecipazioni a prestiti o altri investimenti fatti da capitalisti privati». Si tratta della rivitalizzazione postbellica degli investimenti privati internazionali, fortemente avvertita dalla finanza privata, in specie americana; ma anche da Mediobanca.

Il primo contatto risale al 1949 quando Cuccia incontra James Forbes Grant della Banca mondiale. La conversazione verte sul vincolo, per la Banca mondiale, di intervenire soltanto in operazioni con garanzia statale. Scrive l'autore dell'appunto (forse Carlo Bombieri, capo del servizio estero della Comit): «Cuccia gli ha chiarito il suo punto di vista sui rapporti tra iniziative pubbliche e iniziative private, dei quali avevamo parlato anche prima che Cuccia lo vedesse [...]. So che è rimasto estremamente interessato dalla conversazione avuta con Cuccia, che gli ha chiarito molte idee che prima ancora aveva confuse. L'idea di avere Mediobanca come punto di appoggio in Italia per le operazioni della International Bank era evidentemente da lui presa in considerazione. Per quanto concerne la questione della garanzia statale per permettere alla International Bank d'intervenire, accennai fin dal primo momento al Forbes che forse essa doveva essere una garanzia di primaria banca allo Stato italiano. Nelle conversazioni con Cuccia il Sig. Forbes è sembrato andare al di là, arrivando a chiedersi se non fosse possibile che la International Bank considerasse sufficiente una garanzia di Mediobanca, dato che i soci di Mediobanca sono le banche d'interesse nazionale le quali a loro volta sono controllate completamente dall'Istituto per la Ricostruzione Industriale e quindi dallo Stato italiano. Questo ha importanza soprattutto perché è evidente che il Forbes, pur essendo tassativo sulla necessità di una garanzia dello Stato italiano, in quanto si tratta di una regola statutaria della International Bank, sarebbe disposto a farsi caldo promotore di qualsiasi soluzione che permetta di portare maggiormente sul piano privato i rapporti della International Bank con le economie dei vari paesi aderenti»³. Non ne nascono, per il momento, ulteriori sviluppi.

Nel novembre del 1950, il tesoriere della Banca mondiale, l'olandese Daniel Crena de Iongh (1888-1970) compie una visita in Italia. Da quella visita nasce un appunto su Mediobanca che Giorgio Cigliana Piazza, rappresentante della Banca d'Italia a New York e vicedirettore esecutivo per l'Italia al Fondo monetario, trasmette prontamente a Menichella⁴.

Due passi vanno sottolineati dell'appunto di Crena de Iongh. Il primo: «non bisogna pensare a Mediobanca come a una istituzione pubblica»; il secon-

³ ASI, BCI, NY-DV, cart. 13, fasc. 10, Visite del sig. James Forbes Grant della International Bank for Reconstruction and Development, 13-14 maggio 1949, p. 2.

⁴ ASBI, BDI, 28 SPA, Pratt. 95, f. 1, p. 220, Lettera di Cigliana a Menichella, Washington, 8 dicembre 1950. Si veda I. Pasquetti, *Corrispondenze e telegrammi di Giorgio Cigliana Piazza dagli istituti di Bretton Woods (1947-1952)*, «Mondo contemporaneo», 1, 2019, pp. 141-162.

do: «poiché sembra che Mediobanca sia molto attiva nell'attività di sottoscrizione, potrebbe essere utile per un prestito in lire della BIRS»⁵. Cigliana segnala anche a Menichella il «vivissimo desiderio» di Black circa il collocamento di obbligazioni della Banca mondiale in Italia «nella quale egli vede anche un chiaro passo in avanti della finanza italiana nel campo internazionale»⁶. Si tratta di un'occasione d'oro.

Alla fine del 1950 Cuccia incontra Guglielmo Ventimiglia, uomo già del Crediop e di varie case americane in Italia, il quale è ora Marketing Representative della Banca mondiale in Europa. Il tema è il collocamento in Italia di obbligazioni della Banca mondiale. In particolare, Ventimiglia chiede se Mediobanca fosse interessata a sottoscriverne una quota.

Di qui una lettera di Cuccia a Menichella. Si legge: «Ho dichiarato al Sig. Ventimiglia che Mediobanca è ben lieta di dare tutta la propria collaborazione alla IBRD, ma che, naturalmente, la realizzazione di questa collaborazione è subordinata, anzitutto, alla di Lei autorizzazione»⁷. L'idea è una assegnazione di un milione di dollari per la sottoscrizione di una quota della nuova emissione, con l'impegno di Mediobanca di cedere all'Ufficio Italiano Cambi le divise provenienti dall'operazione. «Secondo il sig. Ventimiglia, egli avrebbe trovato, nei colloqui avuti da lui a Roma con Lei, il ministro Lombardo e con il Direttore Generale [delle Valute] Iaschi, una disposizione molto favorevole ad includere anche il nostro Paese nella "internazionalizzazione" delle obbligazioni della IBRD»⁸.

Ancora nel maggio del 1951 Cigliana riferisce a Menichella di un incontro di Mattioli con il presidente della Banca mondiale Eugene Black (1898-1992) alla presenza di Paul Rosenstein Rodan (1902-1985) «per esaminare le possibilità di impiego della Mediobank [sic]»⁹. E tuttavia sottolinea che per un credito a medio termine alle industrie italiane Black ricorda che il governo deve, per i vincoli posti all'azione della Banca mondiale, decidere di fare da sponsor e da garante dell'operazione.

L'ipotesi non si realizza. Ma è indicativa da una parte della capacità di Mediobanca di intercettare iniziative e progetti internazionali, dall'altra della presenza di un indirizzo di fondo nel sistema finanziario di Bretton Woods, che guarda alla collaborazione tra capitale pubblico e capitale privato.

⁵ ASBI, BDI, 28 SPA, Pratt. 95, f. 1, pp. 221-225, Mediobanca-Milano, 10 November 1950.

⁶ ASBI, BDI, 28 SPA, Pratt. 1442, f. 3, p. 14, Lettera di Cigliana Piazza a Menichella, Washington, 9 dicembre 1950.

⁷ ASBI, BDI, 28 SPA, Pratt. 1442, f. 3, pp. 15-16, Lettera di Cuccia a Menichella, 27 dicembre 1950. Copia anche in ASI, BCI, CM, cart. 66, f. 5.

⁸ *Ibidem*.

⁹ ASBI, BDI, 28 SPA, Pratt. 96, f. 1, p. 100, Lettera di Cigliana a Menichella, 7 maggio 1951.

A conferma di ciò vi è una lettera del 1955 in cui Eugene R. Black riferisce a Mattioli dell'emissione di un prestito della Banca, sottoscritto da un consorzio di settanta banche americane, per lo sviluppo del porto di Anversa: «Per me è fin qui il passo più importante che abbiamo fatto nello stabilire rapporti efficaci con gli investitori privati. [...] La Banca ha un interesse vitale nella promozione degli investimenti privati internazionali nei progetti produttivi»¹⁰. Il disegno pubblico-privato si rafforza nel 1956 quando nasce, nell'ambito del gruppo Banca Mondiale, la International Finance Corporation, che ha lo scopo di catalizzare interessi privati.

Il modello della Banca mondiale viene replicato e adattato. Nascono la Banca europea per gli investimenti (1957), la Banca interamericana di sviluppo (1959), la Banca africana di sviluppo (1963), la Banca asiatica di sviluppo (1966). Così come nascono, contemporaneamente, anche gli enti nazionali di sviluppo, dalla Costa d'Avorio alla Turchia. Sono pensati per dialogare proprio con la Banca mondiale e adottano spesso il modello statutario della Tennessee Valley Authority (TVA)¹¹. È così per la Cassa per il Mezzogiorno¹². La Banca mondiale gioca in molti enti un ruolo diretto (tramite partecipazione dell'IFC) o indiretto (concedendo prestiti).

Mediobanca ha rapporti sia con le banche regionali di sviluppo, sia con gli enti nazionali di sviluppo. Ci occupiamo, per ora, delle prime.

Il primo esempio è la BEI, che nasce con i trattati di Roma¹³. Italiani sono i primi due presidenti, Pietro Campilli e Paride Formentini, e forte è il legame con l'Italia e lo sviluppo del Mezzogiorno in particolare¹⁴. I suoi rapporti con la Cassa per il Mezzogiorno sono importanti, così come, più in generale, quelli con il sistema bancario italiano. Ne è una prova, nel 1962, la sottoscrizione del prestito di 15 miliardi di lire al 5 per cento a quindici anni sottoscritto dalle tre BIN (Banco di Roma, Credit e Comit) oltre che da Banca nazionale del lavoro, Banco di Napoli, Banco di Sicilia¹⁵. I rapporti con Mediobanca si inseriscono in questo più ampio contesto.

Alla fine degli anni Cinquanta i contatti di Mediobanca con la Banca si

¹⁰ ASI, BCI, CM, cart. 36, f. 13, Lettera di Black a Mattioli, January 31st, 1955, p. 1 e p. 2.

¹¹ K.K. Patel, *Il New Deal. Una storia globale*, Einaudi, Torino, 2018, in particolare pp. 129-137. Si veda anche D. Ekbladh, *The Great American Mission: Modernization and the Construction of an American World Order*, Princeton University Press, Princeton, 2011.

¹² «Giordani e Menichella studiarono a fondo gli statuti e gli interventi della rooseveltiana Tennessee Valley Authority». G. Carli, *Cinquant'anni di vita italiana*, Laterza, Roma-Bari, 1996 (1993), p. 128.

¹³ Si veda D. Strangio, *La rinascita economica dell'Europa. Dall'European Recovery Program all'integrazione economica europea e alla Banca europea per gli investimenti*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2011.

¹⁴ F. Dandolo, *Il Mezzogiorno fra divari e cooperazione internazionale. «Informazioni Svimez» e la cultura del nuovo meridionalismo (1948-1960)*, il Mulino, Bologna, 2017.

¹⁵ Carte su questo prestito in ASBI, BDI, 18 REST, Pratt. 638, f. 4.

svolgono principalmente per il tramite di Giandomenico Sertoli (1922-1998), allora direttore delle finanze della tesoreria della BEI (sarà vicedirettore centrale alla Comit un decennio più tardi)¹⁶. Sertoli aveva svolto attività politica con il movimento federalista e con il Partito d'Azione e poi con il Partito repubblicano; aveva lavorato all'ARAR (Azienda rilievo alienazione residuati) con Ernesto Rossi e, grazie all'interessamento di quest'ultimo, alla divisione finanze dell'Alta Autorità della CECA¹⁷. Aveva partecipato, come segretario, ai lavori della commissione incaricata di redigere lo statuto della BEI, sicché al momento della sua costituzione era divenuto uno dei più stretti collaboratori del primo presidente, Pietro Campilli, con la carica di direttore aggiunto.

In questa veste, Sertoli esprime una particolare sensibilità per un problema: la qualità del personale che l'Italia avrebbe destinato alla BEI. Si tratta – per inciso – di un tema generale ancora molto attuale nell'Europa di oggi. Sertoli consulta Cuccia. «La cosa mi preoccupa assai – scrive Sertoli a Cuccia – perché l'esperienza di tre anni alla CECA mi ha convinto dell'impossibilità di ottenere dai nostri diplomatici la designazione di buoni candidati. Se all'Alta Autorità l'Italia non ha quella influenza che dovrebbe avere, è proprio perché Palazzo Chigi si è dimostrato capace di sistemare soltanto uomini politici in aspettativa, ambasciatori e generali in pensione e, per gli incarichi minori, i soliti figli, parenti e amici di personaggi importanti, meglio se del passato regime. Io vorrei che, almeno per quanto concerne la Banca, persone come Lei, Siglienti, Menichella, La Malfa, Visentini, Ferrari Aggradi (cito i nomi a caso come mi vengono in mente), che hanno tutte in diversa misura responsabilità, esperienza e conoscenza di uomini in questo particolare settore, si preoccupassero seriamente di questo problema cercando di mettere assieme una rosa di candidature che, per i diversi incarichi possibili, diano garanzie di competenza, serietà ed efficienza e che alcune di queste persone consentissero al sacrificio personale di porre la loro stessa candidatura»¹⁸.

L'altro problema è la collaborazione della BEI con gli istituti a medio e lungo termine, punto sul quale Sertoli afferma di essere «riuscito a far adottare

¹⁶ Si veda la voce su Sertoli curata da L. Segreto in *Dizionario Biografico degli Italiani*, vol. 92, 2018, *ad vocem*; G.A. Cisotto, *Giandomenico Sertoli. Un azionista vicentino collaboratore di Ernesto Rossi*, «Annali della Fondazione Ugo La Malfa», XXV, 2010, pp. 223-240.

¹⁷ Al periodo della CECA risale una prima lettera di Sertoli a Cuccia circa una possibile partecipazione di Mediobanca nei crediti a medio termine a favore delle imprese siderurgiche con fondi CECA. La CECA amministrava tre fondi: per il riadattamento; di garanzia; per la ricerca tecnica. L'agente dell'Alta Autorità per le operazioni di prestito alle imprese era l'IMI. Nella lettera si fa riferimento a «comuni amici» quali Ugo La Malfa e Angelo Saraceno, il fratello di Pasquale. ASMVM, MBCA, SGEN, PRSP, 181, 1, Lettera di Sertoli a Cuccia, Lussemburgo, 14 settembre 1955, pp. 103-105.

¹⁸ ASMVM, MBCA, SGEN, PRSP, 181, 1, Lettera di Sertoli a Cuccia, Luxembourg, 28 giugno 1957, pp. 87-90.

l'idea [...] che la Banca, lungi dal sostituirsi ad essi, dovrà cercare la più ampia collaborazione con tali istituti»¹⁹. È la riproposizione dello schema di Bretton Woods. In questa cornice va inquadrata, a partire dagli anni Sessanta, l'offerta al pubblico italiano di vari prestiti ventennali BEI attraverso la costituzione di sindacati di garanzia diretti da Mediobanca²⁰. Così come la partecipazione di Mediobanca come co-manager, nel 1966, al consorzio diretto dalla banca Kuhn Loeb di New York per l'emissione di obbligazioni decennali BEI in dollari sul mercato finanziario americano. Sono soltanto alcuni esempi. La collaborazione con la BEI non è isolata.

Il secondo esempio è la collaborazione con la Banca interamericana di sviluppo. L'interlocutore è l'economista cileno Felipe Herrera (1922-1996), già direttore esecutivo del Fondo monetario e primo presidente della Banca interamericana (1960-1970), che ha la sua sede a Washington. I contatti risalgono all'inizio degli anni Sessanta per l'emissione in Italia di un prestito obbligazionario ventennale in lire italiane per un importo di 15 miliardi. Si tratta, afferma Cuccia, di una iniziativa da assimilare «alle analoghe operazioni fatte in Italia dalla World Bank, dalla Banca europea degli investimenti e dal Tesoro americano»²¹. Nel 1962 Banca d'Italia (che dirige il sindacato di assunzione) e Mediobanca (che dirige il consorzio di collocamento) partecipano con cinque miliardi ciascuno. Per i restanti cinque miliardi, Mediobanca coinvolge le tre BIN, il Banco di Napoli e la Banca nazionale del lavoro. «Si tratta di una operazione che da un punto di vista economico non si presenta molto interessante, ma che certamente ha aspetti particolarmente favorevoli per noi dal punto di vista del prestigio per il ruolo che la nostra Banca è chiamata a svolgere in questa operazione a carattere internazionale»²². La Banca interamericana è allora in una fase di pieno sviluppo: nel 1962, per esempio, il totale dei crediti da essa concessi aumenta da 293 a 618 milioni di dollari. Gli incontri con Mediobanca sono costanti: nel 1963, per esempio, l'economista argentino Julio César Gonzalez del Solar incontra Sandro Lentati di Mediobanca²³.

Il rapporto si consolida negli anni successivi. Nel 1966 Mediobanca assume a fermo e cede all'Ufficio Italiano Cambi la sua quota in un nuovo prestito della banca: «l'operazione, conclusa senza alcun utile per Mediobanca, è stata

¹⁹ *Ibidem*.

²⁰ Il riferimento ai prospetti è il seguente: BEI-Offerta al pubblico obbligazioni 6%, 1965-1985, MBCA, SFIN, EMCT, 50, 82; BEI-Offerta al pubblico obbligazioni 6%, 1966-1986, MBCA, SFIN, EMCT, 50, 85; BEI-Offerta al pubblico obbligazioni 6%, 1967-1987, MBCA, SFIN, EMCT, 50, 93; BEI-Offerta al pubblico obbligazioni 6%, 1968-1988, MBCA, SFIN, EMCT, 50, 97.

²¹ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 10, Riunione del 21 marzo 1962, p. 8.

²² Ivi, p. 9. Su questa operazione, si veda anche ASBI, BDI, 18 REST, Pratt. 638, f. 1.

²³ ASMVM, MBCA, SGPR, CLQI, CLQI-A, 60, Inter American Development Bank, Colloquio del 9 aprile 1963 – Sig. Julio Gonzales del Solar – dr. Lentati.

fatta allo scopo di favorire un incontro tra la Banca interamericana e l'Ufficio Italiano Cambi»²⁴. Sono, insomma, operazioni perlopiù “di sistema” e a cui Mediobanca volentieri presta attenzione.

Una lettera del 1967 di Herrera a Cuccia testimonia i buoni rapporti stabiliti nell'arco di poco meno di un decennio: «Il consiglio dei direttori esecutivi e il consiglio di amministrazione della Banca sono compiaciuti dell'eccellente spirito di cooperazione e della buona volontà che i funzionari del governo italiano, della banca centrale e, specialmente, di Mediobanca hanno mostrato nei confronti della nostra istituzione, rendendoci possibile di attingere a un ammontare di fondi importante sul mercato dei capitali italiano. Il suo personale interessamento nella materia è stato ovviamente un fattore decisivo nel successo di queste operazioni»²⁵. Due aspetti vanno qui sottolineati: che il risparmio dell'Italia, da una parte destinatario dei prestiti della Banca mondiale e della Banca europea degli investimenti, alimenta dall'altra la raccolta della Banca interamericana di sviluppo e quindi i suoi impieghi verso i paesi dell'America Latina; che allo sviluppo di quei paesi è legato, come vedremo più avanti, parte dello sviluppo italiano. Ne parleremo a proposito di credito all'esportazione.

²⁴ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 13, Riunione del 13 maggio 1966, p. 42.

²⁵ ASMVM, MBCA, SGEN, FZES, DVOA, 122, 4, Lettera di Herrera a Cuccia, August 1st, 1967.

2.12 LE PARTECIPAZIONI NEGLI ENTI DI SVILUPPO, 1957-1972

Accanto ai rapporti con le banche regionali di sviluppo stanno le partecipazioni di Mediobanca nelle agenzie e nelle banche nazionali di sviluppo. L'esempio paradigmatico, per l'ampia combinazione di interessi politici ed economici che vi gravitano attorno, è la Industrial and Mining Development Bank di Teheran, che viene costituita nel 1959 in un paese fondamentale, per dimensione e peso, negli equilibri della guerra fredda.

Il terreno iraniano era stato già sondato, tra il 1952 e il 1953, da Leo Valiani (1909-1999) in una missione per conto di Comit e Mediobanca¹. Ma il clima di incertezza politica legato alle dispute petrolifere con la Gran Bretagna e gli Stati Uniti avevano indotto a una giustificata prudenza.

Alla fine degli anni Cinquanta il clima politico è cambiato. Dopo il rovesciamento, nel 1953, di Mossadeq e dopo il patto di Baghdad del 1955, l'Occidente ha assunto un ruolo preminente nella modernizzazione del paese voluta dallo scia Reza Pahlavi. Non a caso, nel 1958 Lazard New York e Chase International Investment trattano con il governo iraniano la costituzione di una banca di sviluppo che associa interessi americani, europei e iraniani (tra cui la Banca Melli e la Banca di credito industriale dell'Agenzia per la pianificazione). Per i primi cinque anni ai gruppi esteri è affidato il controllo e la gestione della società. In un secondo momento i soci non iraniani cedono il 50 per cento della loro partecipazione a un consorzio di banche locali per il collocamento tra il pubblico iraniano. È uno schema graduale in cui gli interessi stranieri mantengono il controllo.

Alla banca vengono assicurati due prestiti, uno da parte del governo iraniano e uno – garantito dal governo iraniano – da parte della Banca mondiale al fine di disporre di divise estere per la realizzazione dei progetti, oltre che l'affidamento, da parte del governo iraniano, della gestione degli aiuti americani erogati attraverso lo US Development Loan Fund. Figure chiave per l'accordo sono Eugene Black e David Lilienthal da una parte e l'economista Abol Hassan Ebtehaj (1899-1999), già direttore del Dipartimento Medio Oriente del Fondo monetario e direttore dell'Agenzia per la pianificazione dall'altra. Il tramite di questi ambienti con Cuccia è sempre André Meyer, buon amico di Black e Lilienthal.

Gli azionisti esteri sono americani (Chase, First Boston Corporation, International Basic Economy Corporation, Lazard Frères), britannici (Lazard

¹ Il primo approccio è ricostruito in F. Coltorti, *Leo Valiani ed Enrico Cuccia: l'Iran degli anni Cinquanta*, cit. Era stata in un primo momento immaginata la costituzione di una società iraniana, di cui Mediobanca avrebbe assunto la maggioranza, con la partecipazione di capitali locali. Si era arrivati alla proposta di una Export Bank di cui l'iraniana Banca Melli avrebbe sottoscritto il 51 per cento, le Assicurazioni iraniane il 20 per cento e Mediobanca il restante 29. Ma non se ne era fatto nulla.

Brothers, Lloyds Bank, Midland Bank, English Electric), francesi (Lazard Parigi, Paribas), belgi (Sofina), tedeschi (Sal. Oppenheim, Deutsche Bank), olandesi (Amsterdamsche Bank, Nederlandsche Handels-Maatschappij, Hollandsche Bank). Mediobanca viene invitata ad assumere una partecipazione pari al 5 per cento del capitale e, per il suo tramite, vengono coinvolte FIAT e Montecatini per una partecipazione dello 0,5 per cento ciascuna. Gli italiani sono rappresentati nel consiglio da Cuccia.

L'iniziativa iraniana ha una doppia ragione d'essere: la prima è che «esistono in Iran fortune private restie ad assumere rischi in progetti industriali, in quanto questi progetti sono stati sinora esclusivamente di carattere statale»; la seconda è che «occorre promuovere nei paesi del Medio Oriente iniziative industriali di qualche importanza al di fuori dei progetti pubblici, per evitare che l'economia di quei paesi si sviluppi tutta nel settore statale»². Le autorità politiche americane, aggiunge Cuccia, «hanno dato tutto il loro appoggio alla realizzazione di questo progetto»³.

Ma al di là di considerazioni di carattere generale, la partecipazione nella Development Bank è per Mediobanca soprattutto un'occasione per sviluppare i rapporti con l'Iran⁴, un paese al quale le imprese italiane guardano con crescente interesse. In Iran, infatti, Mediobanca non è più da sola come pochi anni prima. La testa di ponte italiana in Iran infatti non è Mediobanca, che pure è giunta in Iran nel 1952-1953, ma Italconsult, società costituita nel 1957 da FIAT, IMI, Italcementi, Montecatini, SADE. La guida un manager ex FIAT, Aurelio Peccei, di cui ripareremo più avanti. Nel complesso, la presenza italiana in Iran è caratterizzata dalla necessità di «cooperare e competere» con gli Stati Uniti⁵. Montecatini, per esempio, ha cordiali rapporti di collaborazione con la Desources di Lilienthal.

Vi sono molti esempi di partecipazione azionaria in enti simili.

Il primo caso risale in realtà già al 1957 e a un paese di cui abbiamo trattato. Si tratta della partecipazione (2,5 per cento) nel capitale nella Merchant Bank of Central Africa di Salisbury (attuale Harare), nell'allora Rhodesia del Sud (Zimbabwe): un'iniziativa avviata da due primarie banche d'affari britanniche, Rothschild Londra e Philip Hill, a cui si associano Rothschild Parigi, Banca Lambert (Bruxelles), Dillon Read & Co. (New York), Rhodesian Select Trust e una serie di case sudafricane.

² ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 7, Riunione del 28 aprile 1958, pp. 85-86.

³ Ivi, pp. 87-88.

⁴ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 8, Riunione del 18 maggio 1960, p. 130.

⁵ A. Castagnoli, *La guerra fredda economica. Italia e Stati Uniti 1947-1989*, Laterza, Roma-Bari, 2015, pp. 72-74. Di Iran si era occupato negli ultimi mesi di vita anche Giorgio Ceriani Sebergondi della Svimez. Sia consentito rinviare a G. Farese, *Lo sviluppo come integrazione*, cit., pp. 79-80.

La partecipazione di Mediobanca è anche l'indizio di una crescente reputazione dell'Italia come paese industriale sui mercati esteri. Ronald Prain, il Presidente della nuova banca, si dice «*keen and anxious* [in inglese nell'originale] che al capitale della Merchant Bank partecipino anche interessi italiani, dato che l'Italia, dopo l'aggiudicazione della gara per la costruzione della diga di Kariba, aveva importanti interessi in Rhodesia, di cui era prevedibile l'ulteriore sviluppo nel futuro»⁶. In realtà, i Rothschild avevano pensato di coinvolgere una delle BIN, ma dati gli antichi rapporti esistenti con tutte e tre avevano esitato a invitarne una escludendo le altre. Così la partecipazione di Mediobanca risolve il problema.

Vale notare che un primo affare riguarda un impianto di fertilizzanti nella cui realizzazione viene chiesta la collaborazione di Montecatini. Non mancano, qui come altrove, le incognite e i problemi: dalla possibilità di assorbimento della produzione, alla possibilità di un conflitto di interessi con le aziende leader a livello mondiale «che, di fatto, monopolizzano il mercato rhodesiano», alle incertezze circa il ruolo di *promoter* e la raccolta di capitali necessari ai progetti in corso⁷. Intanto, il dado è tratto.

Similmente, nel 1963 Mediobanca partecipa alla costituzione della National Investment Bank for Industrial Development (NIBID) di Atene (quota del 6 per cento poi ridotta al 4,5)⁸. L'azionista di maggioranza è una banca privata, la National Bank of Greece. Al gruppo estero partecipano, Chase International Investment, Credit Lyonnais, Deutsche Bank, Hambros Bank e, dopo l'aumento di capitale del 1966, anche Credit Suisse, Nordfinanz e Svenska Handelsbank, oltre alla IFC della Banca mondiale. Mediobanca è rappresentata nel consiglio di NIBID da Sandro Lentati⁹. Come si dirà più avanti, sono anni di particolare attenzione alla Grecia, anche per motivi geostrategici legati alla guerra fredda. In Grecia, così come in Turchia (entrambi membri della NATO dal 1952), è attivo anche un consorzio finanziario internazionale per il sostegno dello sviluppo.

Si stabiliscono anche innovative triangolazioni tra soggetti pubblici e soggetti privati. È interessante, per esempio, notare che Cuccia e Lentati fanno da

⁶ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 7, 26 settembre 1957, p. 23.

⁷ *Ibidem*.

⁸ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 10, 26 marzo 1963, pp. 194-197. Cfr. anche ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 11, 15 maggio 1964, pp. 136-137 e ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 12, 13 maggio 1966, pp. 194-195.

⁹ ACS, MINTES, DGT, IRFE, Comitato Assicurazione Crediti Esportazione, b. 40, f. Grecia, Telespresso della Direzione Generale Affari Economici, Ufficio I, del Ministero degli Affari Esteri al Ministero del Tesoro (Oggetto: Partecipazione della Mediobanca all'istituto bancario per gli investimenti industriali promosso dalla Banca Nazionale di Grecia), Roma, 28 marzo 1963. In una nota successiva il Ministero degli Esteri segnala l'attivismo delle imprese tedesche e dell'Associazione degli industriali tedeschi in Grecia (Roma, 1 agosto 1963).

collegamento tra George Mavros, governatore della NIBID, e Paride Formentini, ex IMI ed ex Banca d'Italia e ora Presidente della BEI (1959-1970), per favorire rapporti più stretti tra la banca greca e quella europea facendosi portatori della proposta di riprodurre la forma di quelli tra BEI e Cassa per il Mezzogiorno¹⁰. È infatti da almeno un decennio che in Grecia si guarda con interesse alle politiche di sviluppo attuate in Italia e che il Ministero degli Esteri e la SVIMEZ favoriscono il dialogo¹¹.

E in effetti i rapporti sviluppano molto fruttuosamente le linee già sperimentate nella modernizzazione, con risorse BEI, NIBID, IFC, degli impianti della TITAN, azienda greca attiva nel settore del cemento – ma senza quell'esclusività di rapporti auspicata da Mavros; la BEI ha rapporti anche con la Hellenic Industrial Development Bank, che è pubblica. Con l'avanzare dell'integrazione europea si guarda sempre più alla Grecia¹².

Sempre nel 1963 si ipotizza una partecipazione di Mediobanca nella Nigerian Industrial Development Bank, partecipata dalla Banca centrale nigeriana, dalla Nigerian Development Corporation, dalla International Finance Corporation e da un gruppo di banche estere¹³. Abbiamo già fatto riferimento agli interessi di Mediobanca in Nigeria. Ma l'interesse dell'IMI fa in questo caso cadere quello di Mediobanca che, dopo una adesione di massima, non ravvede ragioni per partecipare a un ente in cui si appresta a entrare un altro gruppo italiano. È un capitolo della competizione tra i due istituti. Ma c'è anche una competizione più ampia, che riguarda i paesi europei. La Germania, per esempio, risulta molto attiva sul mercato nigeriano¹⁴.

L'anno successivo nasce il Banco europeo de Negocios di Madrid (Eurobanco), costituito nel quadro delle nuove leggi bancarie emanate per favorire lo

¹⁰ Si veda la corrispondenza in ASMVM, MBCA, SGPR, CRSL, 4, 110, 1. In particolare, lettera di Cuccia a Formentini, 17 maggio 1966 (p. 6); Lettera di Formentini a Cuccia, 27 maggio 1966 (pp. 7-8); Lettera di Lentati a Mavros, 13 giugno 1966 (p. 5).

¹¹ Lo stesso avviene in Turchia. L'interlocutore locale della BEI è la Bank for Industrial Development of Turkey, di cui sono azionisti anche il Banco di Roma e la Comit.

¹² F. Dandolo, *Il Mezzogiorno fra divari e cooperazione internazionale*, cit.

¹³ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 26 marzo 1963, pp. 197-198.

¹⁴ Nel settembre del 1963, il Ministero degli Esteri riferisce della prima operazione di finanziamenti conclusa dalla tedesca Kreditanstalt für Wiederaufbau [l'equivalente della Cassa Depositi e Prestiti] con la Federazione della Nigeria. «Nelle conversazioni tedesco-nigeriane si è parlato anche [...] della eventuale partecipazione della Repubblica Federale alla costituzione di una banca nazionale nigeriana di sviluppo. È stato anche reso noto che tecnici tedeschi si recheranno quanto prima in Nigeria per esaminare alcuni progetti industriali da realizzare nelle regioni centrali; i progetti si riferiscono a una fabbrica di vetro, a una fabbrica di cemento e a una fabbrica di bottiglie». ACS, MINTES, DGT, IRFE, Comitato Assicurazione Crediti Esportazione, b. 40, f. Germania, Telespresso della Direzione Generale Affari Economici (DGAE), Ufficio I, del Ministero degli Affari Esteri, al Ministero del Tesoro, al Ministero dell'Industria e del Commercio, alla Banca d'Italia, Roma, 4 settembre 1964.

sviluppo del Paese¹⁵. La partecipazione di Mediobanca è del 10 per cento. Gli altri azionisti sono: Banco Popular Espanol (50 per cento), la Banque de l'Indochine, la Hambros Bank, la Bayerische Vereinsbank, il Credit Commercial de France e altre case finanziarie: «poiché la struttura e le funzioni del nuovo istituto – si legge nei verbali di Mediobanca – dovrebbero ricalcare, nei limiti dei necessari adattamenti alle condizioni ambientali, quelle di Mediobanca, nel gennaio di quest'anno [1964] alcuni funzionari del Banco Popular Espanol sono stati ospiti di Mediobanca, per studiarne l'organizzazione; e la convenzione fra Eurobanco e le Banche convenzionate per la raccolta ed i finanziamenti, gli strumenti di raccolta etc. sono quindi stati impostati sui modelli di Mediobanca»¹⁶. Nel consiglio di Eurobanco siede, in rappresentanza di Mediobanca, Sandro Lentati.

Nel 1965 Mediobanca partecipa alla costituzione della Banque Ivoirienne de Developpement Industriel di Abidjan.¹⁷ La banca, promossa da Chase International Investment e Lazard New York, ha soci pubblici e semipubblici da una parte e privati dall'altra. Tra i primi il governo della Costa d'Avorio, la Caisse Centrale de Coopération Economique (Parigi), l'IFC, la Banque Centrale de l'Afrique de l'Ouest e la Banque Française du Commerce Exterieur (Parigi). Tra i secondi, oltre alle due banche d'affari americane, la Desources di David Lilienthal, Paribas, Skandinaviska Bank di Stoccolma, Allgemeine Bank Netherland di Amsterdam e altre.

La quota di Mediobanca è del 2,7 per cento. Lo scopo è incoraggiare – con mutui a medio e lungo termine, partecipazioni, avalli, collocamento di azioni e altri titoli – la creazione e l'esercizio di imprese private industriali e la partecipazione di capitali esteri e nazionali allo sviluppo del Paese¹⁸.

Non è tutto. Nel 1969 Mediobanca assume una partecipazione dell'1 per cento circa nella International Investment Corporation for Yugoslavia, promossa dalla IFC della Banca mondiale e da un gruppo di banche jugoslave allo scopo di assistere e incoraggiare investimenti privati esteri in Jugoslavia e assumere partecipazioni in *joint-ventures* tra enti jugoslavi e imprese private straniere. All'iniziativa partecipano anche le BIN con una quota equivalente. È lo schema che abbiamo visto all'opera altrove.

All'inizio del 1970 viene discussa l'adesione all'iniziativa, promossa dall'African Development Bank e dalla Standard Bank di Londra, volta alla costituzione di una società multinazionale di investimenti in Africa (SIFIDA). Vi partecipano, tra le altre, banche americane, britanniche, francesi, giapponesi, olandesi,

¹⁵ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 11, 15 maggio 1964, pp. 137-138.

¹⁶ Ivi, p. 138.

¹⁷ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 12, Riunione del 6 maggio 1965, pp. 53-55 e pp. 114-115.

¹⁸ ASMVM, MBCA, SGPR, AFCG, 1, 6, 1, B.I.D.I. Banque Ivoirienne de Développement Industriel.

svedesi, svizzere, tedesche. Per l'Italia vengono invitati a partecipare vari istituti (il Banco di Napoli, il Banco di Sicilia, BNL, EFI, IMI), nonché FIAT e Intersomer, oltre che Mediobanca (anche come fiduciaria di Banco di Roma e Credit). È interessante notare l'argomento con cui Cuccia rinvia in prima battuta la decisione sulla partecipazione di Mediobanca: «Essendo emerso [...] l'orientamento di escludere gli africani sia dal capitale che dalla gestione, Mediobanca ha ritenuto di sottolineare che non riteneva si dovesse tendere a realizzare un ente che non si identifichi in una joint-venture fra mondo africano e paesi industrializzati»¹⁹. Nel settembre del 1970 le difficoltà vengono superate con un più attivo coinvolgimento della African Development Bank, sicché Mediobanca assume una piccola partecipazione in questa iniziativa²⁰.

Nel 1972, infine, viene esclusa una partecipazione nella Banca somala di sviluppo, una iniziativa avviata, per la parte italiana, «sotto gli auspici del governatore Carli»²¹. Nonostante le dichiarazioni di «viva simpatia» per la Somalia, si esclude una partecipazione in ragione dei provvedimenti di nazionalizzazione del settore bancario assunti dal governo somalo.

Come si vede, quello delle partecipazioni nelle banche e negli enti di sviluppo è un elenco ampio e variegato, ma dà un'idea dei fili lunghi che si dipanano da via Filodrammatici e che tessono una trama mondiale.

¹⁹ ASI, BCI, CM, cart. 200, f. 1, sf. 2, Riunione del Comitato esecutivo di Mediobanca del 13 gennaio 1970, p. 8.

²⁰ ASI, BCI, CM, cart. 200, f. 1, sf. 2, Riunione del Comitato esecutivo di Mediobanca del 17 settembre 1970, p. 6.

²¹ Ivi, p. 5. In una lettera inviata all'allora Ministro degli Esteri Amintore Fanfani, Guido Carli riferisce dei suoi sforzi «per organizzare un gruppo di partecipanti sufficientemente ampio e disposto ad apportare il capitale necessario. Credo che il gruppo dovrebbe comprendere: l'IMI, la Mediobanca, l'AGIP, la FIAT, la Pirelli e la Centrale». ASBI, BDI, 57 DC, Pratt. 59, f. 2, sf. 9, p. 2, Lettera di Carli a Fanfani, 27 gennaio 1968.

2.13 IL CREDITO ALL'ESPORTAZIONE: GLI INIZI, 1953-1961

Accanto alla partecipazione al capitale degli enti di sviluppo e alla promozione di affari in loco, vi è un terzo ambito di attività internazionale per Mediobanca: il credito all'esportazione. Si tratta di una attività che va ben al di là dell'Africa e che, come vedremo, proietta la banca in circa un centinaio di paesi, oltre l'Atlantico, oltre la cortina di ferro, oltre il canale di Suez. Essa va iscritta, da una parte, nella trasformazione dell'Italia da paese eminentemente agricolo a paese prevalentemente industriale, capace di produrre ed esportare macchinari, impianti, veicoli; dall'altra, in quella politica "neo-atlantica" inaugurata alla metà degli anni Cinquanta che, mantenendo la fedeltà atlantica, cerca nuovi spazi di collaborazione e di inserimento tra i due blocchi e verso i paesi in via di sviluppo in Africa, in Asia e in America Latina. In questi spazi si inseriscono le imprese – specie le grandi (si pensi alla "politica estera" di ENI, FIAT, Montecatini) – e gli istituti di credito, soprattutto quelli operanti sul medio termine.

La vicenda del credito all'esportazione è stata, nelle sue linee generali e particolari, ricostruita con riferimento all'IMI¹. Così per il Mediocredito Centrale². Non così per Mediobanca, se non attraverso rapidi cenni³.

Cerchiamo dunque qui di seguito di ricapitolare gli aspetti generali della storia del credito all'esportazione, a partire dalla cornice normativa⁴, iniziando a innestarvi gli aspetti particolari della vicenda di Mediobanca. Più avanti ci soffermeremo, con qualche maggiore dettaglio, su paesi e imprese coinvolte, oltre che su alcune operazioni di finanziamento.

È almeno dal 1950 che Mediobanca segue attentamente questo tema. È della fine di quell'anno un appunto intitolato "Per uno sviluppo dell'esportazione dell'industria meccanica italiana", nel quale si fa anche riferimento al credito all'esportazione⁵. L'appunto constata la «difficoltà di pagamenti che, particolarmente, per alcune categorie di beni strumentali, vengono richiesti in forma dilazionata a lungo

¹ Si veda F. Sbrana, *Portare l'Italia nel mondo. L'IMI e il credito all'esportazione, 1950-1991*, il Mulino, Bologna, 2006. Cfr. anche, con particolare riferimento al ruolo di Guido Carli, Id., *Guido Carli da banchiere a governatore. Economia, relazioni internazionali, commercio estero (1952-1960)*, Guida, Napoli, 2013.

² Si veda P. Peluffo, *Storia del Mediocredito centrale*, Laterza, Roma-Bari, 1997, in particolare il capitolo 2, "Il credito all'esportazione", pp. 127-186.

³ Si veda M. De Cecco, G. Ferri, *Le banche d'affari in Italia*, il Mulino, Bologna, 1996, in particolare la tabella a p. 117; G. Piluso, *Mediobanca. Tra regole e mercato*, op. cit., p. 121, oltre che F. Sbrana, *Portare l'Italia nel mondo*, che cita Mediobanca a più riprese.

⁴ In questa ricostruzione ci appoggeremo principalmente al lavoro di F. Sbrana, *Portare l'Italia nel mondo*, cit.

⁵ ASMVM, MBCA, SGEN, STDN, 19, 8, Sviluppo esportazione meccanica italiana, Per uno sviluppo dell'esportazione dell'industria meccanica italiana. Sbrana ricorda peraltro che risalgono all'inizio del 1950 i primi contatti su questo tema tra Angelo Costa, presidente di Confindustria, ed Ezio Vanoni, allora ministro per il Commercio estero (F. Sbrana, *Portare l'Italia nel mondo*, cit., p. 2).

termine. Ciò porta non solo difficoltà di natura diretta per finanziare tale esportazione, ma comporta oneri e rischi supplementari, derivanti dall'elevato costo del denaro nel nostro Paese e dalla mancanza di provvedimenti che tutelino i rischi di carattere politico che tali pagamenti a lungo possono comportare»; sicché tra le misure da adottare si propongono, tra le altre, anche le seguenti: «c) concessione di crediti a basso interesse per finanziamenti dell'esportazione di beni terminali di carattere strumentale, per i quali sia necessario concordare ai committenti stranieri corrispondenti finanziamenti; d) garanzia dei rischi politici di tali finanziamenti e dei corrispondenti rischi di cambio; e) politica di trattati di commercio che assicuri quote all'esportazione meccanica specialmente negli accordi di clearing»⁶.

Dal 1951 al 1953 della questione si occupa il ministro per il Commercio estero Ugo La Malfa, promuovendo riunioni e studi tra le banche che avrebbero potuto essere interessate a questo nuovo campo di lavoro (EFI, IMI, Mediobanca). Altri concorrenti europei hanno allora già organizzato i loro sistemi di promozione delle esportazioni. Il problema è tanto più avvertito dopo la liberalizzazione del commercio estero voluta dallo stesso ministro La Malfa nel 1951. Si è affermata infatti la tendenza, da parte dei paesi importatori, «a subordinare le importazioni di beni strumentali alla concessione di lunghe dilazioni di pagamento, che i paesi produttori [hanno] assecondato, per ragioni di concorrenza, agevolando con contributo attinto dall'Erario il ricorso al credito»⁷. In questo contesto, una diminuzione delle esportazioni dovuta alla concorrenza straniera può minare l'equilibrio dei conti con l'estero. L'Italia deve attrezzarsi. Si pensa così, da una parte di mantenere i livelli di penetrazione già esistenti e di individuare nuovi sbocchi; dall'altra continuare ad assicurare, attraverso il pagamento delle esportazioni, il regolare flusso delle importazioni.

La strada non è però priva di ostacoli: per i dubbi sull'utilizzo del denaro pubblico; per le perplessità sulla concessione di facilitazioni che potrebbero indebolire la competitività delle imprese; per le resistenze legate all'analisi monetaria del governatore della Banca d'Italia Donato Menichella: può un paese che è povero di capitali, esportare capitali?

La prima traccia di questo tema nei verbali del Consiglio di Mediobanca si trova nella riunione del 21 aprile 1953 (la legge per il credito all'esportazione, come vedremo, viene approvata nel dicembre di quell'anno). Vi si trova un'idea delle difficoltà che incontrano gli istituti di credito. Cuccia infatti afferma che Medioban-

⁶ ASMVM, MBCA, SGEM, STDN, 19, 8, Sviluppo esportazione meccanica italiana, "Per uno sviluppo dell'esportazione dell'industria meccanica italiana", rispettivamente, p. 3 e p. 5. Non pare di fonte interna. Il carattere della macchina da scrivere e lo stile di scrittura non sembrano di Mediobanca. Si veda anche "Nota di Merzagora su situazione industria italiana nel 1948", 13 luglio 1948-30 settembre 1948, in ASMVM, MBCA, SGEM, STDN, 18, 10.

⁷ F. Sbrana, *Portare l'Italia nel mondo*, cit., p. 38.

ca ha scritto a 34 banche di 19 paesi offrendo i suoi servizi per operazioni di credito all'esportazione, ma che non è stato possibile concludere alcuna operazione a causa di alcune difficoltà. In primo luogo, Cuccia riferisce la «resistenza degli importatori esteri a richiedere l'intervento di una banca locale di nostro gradimento, sia per ragioni di costo, sia per ragioni di prestigio (caso, questo, frequente quando l'importatore sia un Ente pubblico)»; in secondo luogo, menziona la «difficoltà di ottenere dalle autorità valutarie del paese importatore l'impegno irrevocabile a fornire tempestivamente, alla scadenza delle tratte, la divisa necessaria per la copertura delle tratte stesse»; in terzo luogo, sottolinea «la difficoltà che le tratte siano emesse in lire»; infine, «la difficoltà di trovare banche che, nel paese importatore, siano autorizzate dalle leggi locali a prendere impegni a medio termine» e cita anche il caso dell'India e del Messico, due paesi ai quali l'Italia guarda con interesse⁸.

La svolta, nel campo del credito all'esportazione, si deve a Guido Carli, allora presidente del Mediocredito, che lavora a un progetto di legge per questo ambito nell'estate del 1953. Questo, in sintesi, il meccanismo da lui messo a punto: l'operatore italiano concede dilazioni di pagamento all'acquirente estero; gli istituti di credito mobiliare smobilizzano i crediti degli esportatori, riscontandoli a tasso di favore presso il Mediocredito Centrale. Gli istituti attingono al mercato finanziario i fondi da erogare agli esportatori. Mediocredito rfinanzia questi crediti utilizzando i fondi stanziati dal ministero del Tesoro. Le agevolazioni riguardano soltanto le forniture di beni strumentali con dilazioni comprese tra uno e cinque anni. Il modello di Carli è ampio: «Le esportazioni dovevano essere finanziate non tanto in un'ottica di attenuazione dello svantaggio competitivo, quanto di una crescita globale del commercio internazionale. Far pagare in tempi lunghi l'acquisto di beni strumentali e infrastrutture – che avevano costi ingenti – a paesi privi di capitali, favoriva la crescita degli scambi»⁹. Lo sguardo di Carli, come quello di Cuccia, abbraccia il mondo. Nella terza parte guarderemo alla loro convergenza di pensiero e di azione.

Si giunge alla legge 21 dicembre 1953, n. 955, la prima in questo ambito. Il ministro per il Commercio estero è Costantino Bresciani Turrone (1882-1963)¹⁰,

⁸ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 3, Riunione del 21 aprile 1953, pp. 153-154.

⁹ F. Sbrana, *Portare l'Italia nel mondo*, cit., p. 48.

¹⁰ Bresciani Turrone era presidente del Banco di Roma quando, nel 1953, era stato nominato ministro: non era la prima volta che il governo attingeva all'esperienza delle personalità del mondo bancario. Dal 1947 al 1951 Bresciani Turrone era stato direttore esecutivo per l'Italia al Fondo monetario (il vicedirettore era Guido Carli). Professore universitario di fede liberale, Bresciani Turrone era noto all'estero soprattutto per il saggio del 1931 *Le vicende del marco tedesco* (Università Bocconi, Milano; tradotto in inglese come *The Economics of Inflation. A Study of Currency Depreciation in Post War Germany*, George Allen & Unwin, London, 1937), che nasceva dalla sua esperienza a Berlino come consulente finanziario dell'Agente generale per il pagamento delle riparazioni a seguito dell'entrata in vigore del piano Dawes nel 1924. Il libro è un "classico" sull'iperinflazione tedesca dei primi anni Venti.

ma l'autore sostanziale della legge è Carli. Il provvedimento contiene due titoli¹¹. Il primo riguarda l'assicurazione, attraverso l'INA, dei crediti soggetti a rischi speciali quali eventi catastrofici, moratorie, sconvolgimenti politici con relativa sospensione o revoca della commessa. La garanzia dello Stato non può superare il 70 per cento del credito; il resto è lasciato all'esportatore e alle assicurazioni private. Il secondo titolo riguarda il finanziamento delle esportazioni. Il Mediocredito centrale viene autorizzato a riscontare agli istituti bancari effetti relativi a crediti a medio termine nascenti da esportazioni di forniture speciali e a concedere anticipazioni contro la costituzione in pegno di effetti relativi ai crediti alle esportazioni stesse. All'importatore viene concessa una eguale dilazione di pagamento con durata massima di quattro anni, corrispondente a quello dell'assicurazione contro i rischi speciali. Il limite del risconto e delle anticipazioni è fissato al 75 per cento dei finanziamenti all'esportazione. Il che significa che le banche devono destinare mezzi propri alle operazioni. In questo modo: gli esportatori concedono dilazioni di pagamento agli acquirenti; il loro credito diventa liquido attraverso gli istituti di credito mobiliare; questi smobilizzano i titoli presso Mediocredito con un tasso di favore, del quale beneficiano gli acquirenti. Questa tipologia di credito all'esportazione è erogata al fornitore (e quindi: "credito fornitore").

Solo successivamente fu chiarito – continuando però a lasciare una indeterminata utilità a vagliare ogni opportunità – che cosa dovesse intendersi per "forniture speciali", ovvero la fornitura di un complesso di beni coordinati al conseguimento di uno stesso fine (per esempio un complesso di trattori per lavori di bonifica) o forniture a carattere unitario ma di rilevante entità (centrali elettriche, grandi laminatori, navi etc.)¹².

Nel 1954 viene costituito il Sindacato iniziative per l'esportazione (SIE), al quale partecipano IMI, Mediobanca ed EFI¹³. La presidenza viene assunta da Stefano Siglienti, presidente dell'IMI. Partecipano alle riunioni Siglienti, Cuccia e Antonio Gambino (presidente EFI). Scopo del Sindacato è «studiare e promuovere programmi che implicino la fornitura di servizi tecnici e mezzi strumentali dall'Italia. A tal fine, esso manterrà gli opportuni contatti sia con le Autorità italiane, sia con le Imprese che possono essere interessate a partecipare ai progetti di "forniture speciali"; e inoltre esso provvederà ad inviare missioni tec-

¹¹ Per i dettagli della legge, si veda ancora F. Sbrana, *Portare l'Italia nel mondo*, cit., pp. 57-66.

¹² Ivi, pp. 74-75.

¹³ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 4, Riunione del 29 settembre 1954, pp. 154-155. Si noti che nell'archivio di Mediobanca si conservano quasi integralmente le pratiche riferibili agli affari del SIE che hanno coinvolto Mediobanca. Sono stati trovati nel sub-fondo della Segreteria di Cuccia, nella serie "Pratiche Speciali". È uno dei rarissimi residui del vecchio archivio (*ante* 1960) del Servizio Partecipazioni, una documentazione che Cuccia ha voluto in tutta evidenza conservare integra. Ringrazio il dott. Taddeo Molino Lova per queste informazioni. Sul SIE, cfr. anche F. Sbrana, *Portare l'Italia nel mondo*, cit., pp. 90-95.

niche nei paesi esteri»¹⁴. Le esportazioni di beni strumentali assumono centralità per l'Italia.

Cuccia insiste in particolare su una novità: «mentre sinora gli accordi erano formulati secondo schemi generali e teorici, che raramente trovavano soddisfacente applicazione nelle iniziative degli operatori, attualmente si cercherebbe di accertare – attraverso un organismo che, per serietà ed imparzialità, goda la piena fiducia delle Autorità italiane – se e quali siano le concrete possibilità operative da inquadrare negli accordi tra i Governi»¹⁵. In realtà, dopo una missione in Indonesia, a cui Mediobanca non partecipa con suoi uomini, e un primo accordo quadro con il Messico, a cui Mediobanca non aderisce, le strade dei tre istituti si separano.

Siamo nel giugno del 1955, a poco meno di un anno dalla nascita del SIE. Cuccia «era rimasto insoddisfatto dai risultati della missione in Indonesia ed aveva espresso la convinzione che il SIE dovesse operare essenzialmente nel campo degli accordi con le banche estere»¹⁶, piuttosto che privilegiare i rapporti con banche controllate dal Tesoro (come per la messicana Nacional Financera). A quel periodo risale la costituzione, da parte di IRI e Mediobanca, di Intersomer, per la perlustrazione dei nuovi mercati di sbocco. L'IMI risponderà nel 1957 con la nascita di Italconsult, a cui parteciperanno FIAT, Montecatini, SADE, Innocenti, Italcementi e La Centrale. Come si può notare, gli incontri e gli intrecci tra enti pubblici ed enti privati, oltre che tra clienti IMI e Mediobanca, sono molteplici. Ma la linea di frontiera tra IMI e Mediobanca sarà sempre ben sorvegliata.

I rapporti tra IMI e Mediobanca saranno in effetti sempre piuttosto tesi, sia per il diverso ruolo delle due istituzioni, sia per l'assenza di una corrente di simpatia tra i protagonisti. Non mancheranno affari in comune nel campo del credito all'esportazione (ma quasi sempre con l'IMI capofila dell'operazione), ma in generale vigerà una sorta di accordo di spartizione geografica: l'America centromeridionale e in certa misura il Medioriente saranno campo dell'IMI e Italconsult, mentre l'Africa, specie subsahariana, di Mediobanca e Intersomer¹⁷. Ma non senza eccezioni, sovrapposizioni, recriminazioni in questi e in altri mercati, come si mostrerà più avanti.

Nel frattempo, Mediobanca inizia ad avvalersi delle possibilità offerte dalla legge 955 del 1953. Ne troviamo traccia nei bilanci della banca nella quota rifinanziata presso il Mediocredito: circa 600 milioni (al 30 giugno 1956), 1 miliardo e 200 milioni (alla stessa data del 1957), oltre 2 miliardi (1958), oltre 4

¹⁴ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 4, Riunione del 29 settembre 1954, p. 158.

¹⁵ Ivi, p. 159.

¹⁶ F. Sbrana, *Portare l'Italia nel mondo*, cit., pp. 108-109.

¹⁷ Ivi, p. 126. Si vedano anche le pp. 368-369.

miliardi e mezzo (1959), poco meno di 5 miliardi (1960), oltre 6 miliardi nel 1961, quando entra in vigore la nuova legge 635 del 1961, di cui si dirà più avanti. Vale leggere la relazione al bilancio del XIII esercizio di Mediobanca (30 giugno 1959), quando i rischi complessivi per finanziamenti all'esportazione – e cioè sia per la quota rifinanziata sia per quella finanziata con la raccolta – arrivano a oltre 11 miliardi.

«Il settore di questo lavoro – si legge – è di vivo e vitale interesse per l'economia del paese. Come è noto, la formula dei “finanziamenti all'esportazione” ha sostituito nel dopoguerra quella dell'appello diretto ai capitali dei maggiori centri finanziari da parte dei paesi impegnati in programmi di sviluppo industriale». Lo sguardo si spinge anche in avanti, di fatto anticipando i contenuti della futura legge del 1961: «Sono anche noti i limiti imposti da questa formula, soprattutto per quanto riguarda la durata, in taluni casi troppo breve, del periodo di ammortamento, la difficoltà di mettere insieme più fornitori anche di paesi diversi e la riluttanza delle imprese esportatrici a restare esposte con larghi impegni in relazione alle loro forniture all'estero. Non è forse lontano il tempo in cui la formula dei “finanziamenti all'esportazione” servirà a fornire i mezzi per l'avvio di programmi di industrializzazione di terzi paesi, da sviluppare e consolidare successivamente con operazioni dirette sui mercati degli stessi paesi esportatori»¹⁸. Vi è qui un disegno generale di politica economica nazionale e internazionale, sul quale torneremo.

Così anche nella relazione al bilancio dell'anno 1960. L'economia italiana, si legge, «sta promuovendo una sempre più vasta distribuzione e perequazione del benessere tra tutti i partecipanti al processo produttivo e va, anzi, sollecitando la formazione di nuovi “bisogni” che assicurino l'assorbimento di sempre più elevate produzioni di massa. Nel clima di ottimismo, e talvolta di incontrollabile euforia, che accompagna e stimola questa “affluence” economica, non si deve perdere di vista che essa è limitata e circoscritta ad alcune zone soltanto del mondo occidentale, e non uniformemente in ciascuna di esse, come è, purtroppo, palese in Italia, impegnata nell'ormai secolare problema meridionale. Se da un lato le richieste di appoggio tecnico e finanziario da parte di immensi paesi che si apprestano oggi, in situazione di indipendenza politica, a superare le dure, asprissime resistenze del loro avvio economico, in condizioni ambientali più difficili, senza confronto, di quelle in cui ha operato ed opera il mondo occidentale, se, dicevamo, queste richieste possono offrire allo spirito di intraprendenza di economie più progredite l'occasione per nuovi, affascinanti sviluppi, non si deve d'altra parte dimenticare quante lotte e quanti sforzi siano stati necessari per conseguire l'attuale cosiddetta “affluence” nell'ambito delle singole

¹⁸ Mediobanca, XIII Esercizio, Bilancio al 30 giugno 1959, pp. 11-12.

economie nazionali: e non meno imponenti si presentano, attraverso i già rivelatissimi antagonismi, i problemi che devono essere risolti e superati affinché l'iniziativa del mondo "sviluppato" possa creare le condizioni indispensabili per una più larga diffusione del benessere tra le popolazioni ed i paesi più arretrati»¹⁹. Non è, come abbiamo visto, una riflessione estemporanea. Sono gli anni delle missioni in Guinea, Congo e Rhodesia di cui abbiamo già parlato.

Ma se è vero che vi è speranza per queste prospettive, è vero anche che non manca la consapevolezza delle difficoltà. La chiosa è infatti carica di pensosi dubbi: «Soprattutto è arduo prevedere se gli stadi intermedi tra talune forme di economia primitiva e le forme più progredite potranno valersi delle esperienze e dei metodi del mondo occidentale»²⁰.

Dall'inizio dell'attività in questo campo al 30 giugno 1960, il totale dei finanziamenti all'esportazione concessi (inclusi quindi quelli ancora da erogare) in base alla legge 955 del 1953 è pari a 21 miliardi e 173 milioni, di cui 10 miliardi e 636 milioni con fondi Mediocredito e 10 miliardi e 536 milioni con fondi Mediobanca. La distribuzione per paese di destinazione (i primi dieci) è la seguente: Turchia (5,3 miliardi), Polonia (3,6 miliardi), Francia (2,5 miliardi), Spagna (2,4 miliardi), Grecia (2,1 miliardi), Liberia (1,1 miliardi), Svezia (884 milioni), Cile (865 milioni), Iran (695 milioni), Ungheria (471 milioni). Seguono Argentina, Brasile, Egitto, Indonesia, Jugoslavia, Portogallo. È una geografia già ampia. C'è l'Europa, anche d'oltre cortina, ma anche l'Africa, l'America Latina, il Medio Oriente.

Facciamo qualche esempio fino all'ingresso della nuova legge per il credito all'esportazione nel 1961. Compagnia generale di Elettricità (CGE) smobilizza crediti per forniture in Argentina, Grecia, Portogallo. Costruzioni Impianti Petroliferi Industriali (CIPI), Dalmine e Italmac in Messico. FIAT esporta veicoli in Argentina, Brasile, Grecia, Iran, Polonia, Repubblica Democratica Tedesca, Spagna, Thailandia, Turchia, Ungheria, Uruguay. Intersomer esporta in Liberia. Italviscosa conclude affari in India. Necchi esporta le sue macchine da cucire in Turchia. OM smobilizza vari crediti provenienti dalla fornitura di telai di autocarri in Jugoslavia. Società Anonima Elettrificazione (SAE) esporta forniture in Angola.

Alla Naval Breda è affidata, nel 1958, una fornitura di una nave in Svezia²¹. Vediamo i dettagli per comprendere meglio il meccanismo della legge per il credito all'esportazione: si tratta dello sconto, limitatamente al 70 per cento (883 milioni), di cambiali-tratte per complessivi 1 miliardo e 260 milioni, con

¹⁹ Mediobanca, XIV Esercizio, Bilancio al 30 giugno 1960, pp. 8-9.

²⁰ Ivi, p. 9.

²¹ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 7, Riunione del 22 settembre 1958, p. 153.

scadenza 31 dicembre 1962, emesse dalla Cantiere Navale Breda di Venezia (cioè il fornitore) all'ordine di Mediobanca, accettate dalla Rederiaktiebolaget Transoils di Göteborg (l'acquirente), avallate, limitatamente al 70 per cento del rispettivo importo, dalla Göteborg Bank. Il credito è assicurato dall'INA contro i rischi speciali per il 70 per cento. Il Mediocredito rfinanzia l'operazione per il 75 per cento. Ci sono quindi un acquirente svedese, un fornitore italiano (destinatario del finanziamento), due banche, una italiana e una svedese e, a monte, INA e Mediocredito.

Questa attività proietta sull'estero una trasformazione di fondo dell'industria italiana, che si compie in quegli anni: dalla dominanza nell'export di settori tradizionali quali l'agroalimentare e il tessile a quelli industriali più avanzati quali la cantieristica, l'elettromeccanica, l'impiantistica. È un cambiamento strutturale, che ha conseguenze di ampia portata, non solo sul ruolo economico dell'Italia nel mondo, ma sul suo ruolo politico, specialmente nel contesto della decolonizzazione e della guerra fredda.

2.14 IL CREDITO ALL'ESPORTAZIONE: NUOVI MERCATI, 1961-1967

Negli anni Sessanta il credito all'esportazione diventa un'attività più ricca per volumi e maggiormente diversificata per aree geografiche. È una tendenza che riguarda non solo Mediobanca, ma anche l'IMI ed EFI.

Nel 1961 viene approvata la legge 635, che riordina la materia¹. La sua introduzione segna l'inizio di un nuovo periodo. Anzitutto, la legge elimina le "forniture speciali". L'assicurazione statale e il finanziamento agevolato diventano possibili per qualsiasi operazione di vendita di beni e servizi all'estero, per l'esecuzione di lavori, per la realizzazione di studi e progetti, per la vendita di prodotti costituiti in deposito all'estero. Nella legge 955 era previsto solo il "credito fornitore"; nella legge 635 si prevedono, accanto a esso, il "credito acquirente" e il "credito d'aiuto".

L'introduzione di queste nuove forme si spiega con un riferimento al contesto storico. Siamo al culmine della decolonizzazione. La domanda di sviluppo che proviene dai paesi che si affacciano sulla scena mondiale fa emergere la necessità di assumere una diversa postura. Si pensa di offrire risorse direttamente agli Stati (ai loro soggetti pubblici) per acquisti in grado di propiziare lo sviluppo economico. In questo caso, il beneficiario del credito è l'acquirente. Il destinatario è una banca centrale o pubblica.

Ma c'è di più. L'Art. 21 della legge disciplina il caso specifico dei "crediti di aiuto", concessi con l'accordo degli Ministero degli Esteri e finalizzati al risanamento economico dei paesi (o di loro aree depresse) e non legati necessariamente ad acquisti in Italia. Questi crediti possono essere erogati a favore di governi o banche centrali di paesi esteri da parte di un consorzio di banche o enti anche esteri. Faremo più avanti alcuni esempi di operazioni disciplinate dall'art. 21 della legge. Sul piano generale, è importante ricordare che sotto questo profilo la legge dà inizio alla politica di cooperazione dell'Italia con i paesi in via di sviluppo².

Alle nuove tipologie si accompagna, infine, anche una nuova durata, più lunga, che porta le dilazioni di pagamento fino a dieci anni. È un altro modo, innovativo, di venire incontro alle esigenze dei paesi poveri.

Una delle novità della nuova legge è che il rapporto si instaura tra banca e banca. La meccanica delle operazioni è diversa. I crediti possono essere concessi per specifici acquisti (crediti legati) oppure prevedere un *plafond* (crediti open) all'interno del quale finanziare varie forniture. Per gli esportatori, la pro-

¹ Sulla legge si veda ancora una volta F. Sbrana, *Portare l'Italia nel mondo*, cit., pp. 183-194.

² L.V. Ferraris, *La politica italiana di cooperazione allo sviluppo*, in L. Tosi (a cura di), *L'Italia e le organizzazioni internazionali. Diplomazia multilaterale nel Novecento*, Cedam, Padova, 1999.

spettiva cambia: si passa infatti dalla cessione del credito *pro solvendo* (tipica del credito fornitore) al quella *pro soluto* (tipica del credito acquirente). In altre parole, i titoli di credito vengono ceduti agli istituti mobiliari a fronte di uno smobilizzo immediato, senza ulteriori obblighi e senza preoccupazioni e timori sulla solvibilità del debitore.

Queste sono dunque le linee generali della legge. Come per la legge 955, il contributo “di pensiero” degli istituti di credito mobiliare è significativo. Abbiamo peraltro già visto che, nel caso di Mediobanca, questi cambiamenti, nella tipologia e nella durata, erano stati in qualche modo prefigurati nella relazione al bilancio del 1959. Determinante è, ancora una volta, il contributo di Guido Carli, dal 1960 governatore della Banca d'Italia, in specie per l'inserimento nella legge dei “crediti di aiuto”, una tipologia di credito lungimirante, capace di legare commercio estero e sviluppo economico, paesi industrializzati e paesi in via di sviluppo.

Prima di dare uno sguardo ai dati aggregati e alla nuova geografia del credito all'esportazione, facciamo qualche esempio per familiarizzare con le nuove tipologie di credito. Li traiamo dai verbali del Consiglio.

Nel 1961, Mediobanca partecipa a un finanziamento concesso al Brasile (attraverso il Banco do Brasil) da banche americane, europee e dal Fondo monetario. È la prima operazione ai sensi della nuova legge.

Negli anni successivi troviamo numerose operazioni a favore di governi o banche centrali ai sensi dell'art. 21. È il caso della Banca Central de la Republica Argentina per un finanziamento di 400 milioni, che è la quota di Mediobanca di un prestito di 1 miliardo e 600 milioni concesso in consorzio da BNL, Comit, IMI e Mediobanca, il quale fa parte di crediti messi a disposizione da varie banche europee per integrare le disponibilità in divisa estera della Banca. Ma è il caso anche del Banco Central de Chile, della Banca centrale d'Egitto, della Banca nazionale di Jugoslavia, della Banca centrale di Tunisia³: sono operazioni con IMI, Efibanca, Icipu, Mediobanca che non comportano rischi, ma un semplice lavoro di intermediazione.

Del 1964 è il finanziamento a favore dell'Impero d'Etiopia per 2 miliardi mediante assunzione a fermo di Buoni del Tesoro con scadenze fino a dieci anni

³ Sul prestito tunisino, si veda la Nota di Consiglio in MBCA, SGCR, NTCE, ex Faldone 52, 52-46, 25 ottobre 1962; ASBI, BDI, 24 STU, Pratt. 366, f. 5, p. 42, Lettera di Cuccia a Carli, Milano 13 ottobre 1962. Coltorti scrive che «Mediobanca aveva finanziato, ad inizio anni Sessanta, il primo campo di ricerca dell'AGIP in Africa. L'iniziativa aveva portato a scoprire un giacimento molto produttivo a El Borma, nel sud della Tunisia, vicino al confine algerino». F. Coltorti, *La Mediobanca di Cuccia*, cit., p. 31. In archivio c'è un credito del 1965 alla SITEP (società al 50 per cento AGIP e al 50 per cento del governo tunisino) in MBCA, SGCR, NTCE, ex Faldone 44, 44-48, [001], 8 ottobre 1965, nonché un credito del 1966 all'AGIP per export in Tunisia, con cambiali tratte accettate dalla SITEP, in MBCA, SGCR, NTCE, ex Faldone 01, 01-26, [001], 21 dicembre 1966.

emessi dal Ministero delle Finanze etiopico da cedere poi all'Ufficio Italiano Cambi. Anche questa operazione, per complessivi 8 miliardi, è condotta in consorzio con IMI capofila, Efibanca ed Icipu⁴.

Come anticipato, le operazioni ex art. 21 possono essere legate a forniture, oltre che al risanamento economico di paesi o aree depresse⁵.

È il caso, per esempio, del finanziamento alla Banca di Stato della Repubblica popolare di Romania avviato nel 1961, che tra le altre cose è allora «la prima, e per quanto ne sappiamo, la sola del genere» in cui vengono emessi in Italia titoli rappresentativi dei crediti verso l'estero, cioè speciali serie di obbligazioni per il finanziamento delle esportazioni previste dalla legge 635 (art. 20): «abbiamo insomma stabilito per primi un congegno per queste operazioni», si legge in un verbale del 1962⁶.

Altri esempi: il finanziamento al Governo della Corea del Sud (attraverso la Bank of Korea) per una fornitura di oltre 11 miliardi di lire di motopescherecci a cui partecipano varie imprese italiane tra cui FIAT, Motori Marini Carraro (con la garanzia della OM), Ansaldo (con garanzia di Fincantieri), Cantiere Navale Breda e Società Esercizio Cantieri⁷.

Ancora: il finanziamento al Governo della Repubblica di Turchia per 1 miliardo e mezzo, che è la quota di Mediobanca del finanziamento di 6 miliardi concesso congiuntamente da IMI (capofila), Efibanca, Icipu e Mediobanca, mediante assunzione a fermo di Buoni del Tesoro emessi dal Ministero delle Finanze della Repubblica di Turchia nel quadro di più ampi accordi internazionali di finanziamento della diga di Keban⁸. Si tratta del consorzio per gli aiuti alla Turchia costituito in ambito OCSE, uno dei consorzi internazionali di aiuto attivi in quegli anni con la partecipazione della Banca mondiale (ne esistevano altri a favore dell'India, del Pakistan; quelli greco e turco coinvolgevano, per il loro impatto geostrategico, anche la NATO).

⁴ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 11, Riunione del 15 maggio 1964, pp. 151-152. Nota di Consiglio in ASMVM, MBCA, SGCR, NTCE, ex Faldone 16, 16-19, 13 ottobre 1963.

⁵ Su queste operazioni si veda "Riunione presso il governatore Carli presso Banca d'Italia. Presenti: Ortona e Profili del Ministero degli Esteri; Siglienti e Cappon dell'IMI, Balella e Bertini dell'EFI, Cuccia", 19 luglio 1962, in ASMVM, MBCA, SGCR, FZIT, 31D, 2, pp. 208-210.

⁶ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 10, Riunione del 20 settembre 1962, p. 42. Nota di Consiglio in ASMVM, MBCA, NTCE, ex Faldone 41, 41-11, [001], 17 luglio 1962. Sui crediti alla Romania, si veda anche ASBI, BDI, 23 VIG, Pratt. 9218, f. 2.

⁷ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 11, Riunione del 30 settembre 1963, pp. 54-55. Un accenno a questa commessa si trova anche in A. Castagnoli, *La guerra fredda economica*, op. cit., p. 110.

⁸ Nota di Consiglio in MBCA, SGCR, NTCE, ex Faldone 52, 52-47, [001], 21 giugno 1963. Sulla Turchia, anche ASBI, BDI, 24 STU, Pratt. 805, f. 1, pp. 351-354, Resoconto Sommario. Consorzio Turchia anno 1965. Riunione di coordinamento del 15 giugno 1965. Per Mediobanca partecipano alle riunioni Bonaldo Stringher e Francesco Ripandelli (1933-2017), il quale, dopo Stringher, sarebbe stato a lungo responsabile della sede romana.

Un caso particolare è quello del finanziamento per complessivi 20 miliardi (ripartiti equamente tra EFI, IMI, Mediobanca) al Governo della Repubblica del Venezuela per il consolidamento di debiti nei confronti delle imprese italiane fornitrici dei materiali destinanti alla realizzazione, avviata nel 1956, dell'impianto siderurgico sul fiume Orinoco – una delle maggiori realizzazioni all'estero dell'industria italiana in quegli anni e uno dei simboli dell'«Italia nuova»⁹. Si tratta di un affare avviato inizialmente dall'IMI. Perché Mediobanca partecipa? A questo proposito è interessante leggere le motivazioni riportate nello stralcio di un verbale di Mediobanca: «Come è noto, tali forniture sono state finanziate all'origine interamente dall'IMI e l'operazione si è conclusa in una ripartizione tra i tre istituti di un rischio che originariamente faceva capo interamente all'IMI. La nostra decisione favorevole a tale partecipazione fu motivata da ragioni di opportunità nei riguardi sia dei fornitori italiani sia delle Banche di interesse nazionale per il loro intervento nel movimento della operazione, sia delle autorità che avevano sollecitato tale nostra partecipazione»¹⁰.

Prima di dare uno sguardo ai dati aggregati, può valere la pena citare qualche altra operazione su mercati di paesi che non abbiamo toccato. È il caso, per esempio, della Società Napoletana Fabbrica Macchine Industriali in Marocco per sconto di tratte accettate dal Bureau d'Etudes et de Participations Industrielles di

⁹ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 9, Riunione del 21 marzo 1962, p. 193. Nota di Consiglio in ASMVM, MBCA, SGCR, NTCE, ex Faldone 53, 53-38, 21 febbraio 1962. La fornitura di materiali per l'intero impianto è una delle operazioni svolte dal SIE nel 1955, ancora con il coinvolgimento di Mediobanca. L'intera pratica è in ASMVM, MBCA, SGEN, PRSP, 171, Venezuela, gennaio-dicembre 1955. Si veda anche F. Sbrana, *Portare l'Italia nel mondo*, cit., pp. 129-139, il quale parla appunto di un'«Italia nuova», capace di esportare, non più solo lavoro, ma anche tecnologia.

¹⁰ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 10, Riunione del 20 settembre 1962, p. 56. Più in generale sulle motivazioni della partecipazione a queste operazioni e sui rapporti con le BIN si può leggere il verbale di un incontro del 1966 tra Cuccia e Salteri per Mediobanca e Nezzo per il Credit. L'autore del verbale è appunto Nezzo. «Ho poi accennato al dott. Cuccia la constatazione che facciamo e cioè che delle numerose operazioni da essi concluse con banche ed organismi dall'estero (per prestiti, per esempio, a: Société Italo Tunisienne d'Exploitation Pétrolière SITEP s.a. Tunisi, Banco Central de Chile, Banco do Brasil, ecc.) nessuna trova regolarmente nostro tramite. Si guardano in faccia Cuccia e Salteri e sorridono. Mi dicono che purtroppo quasi sempre si tratta di consolidamento di vecchi debiti, o impegni che essi sono chiamati a concorrere a sistemare. Purtroppo, non vi sono quasi mai fondi messi a disposizione ed in nessun caso acquisti in Italia da regolare, perché tutto è già stato fatto in precedenza, anche da anni. Vi sono invece operazioni, quelle che essi chiamano politiche, là dove su pressioni del governo, han dovuto mettere a disposizione di certi paesi somme per fortuna modeste che sono state accantonate presso la Banca designata da Roma o dalle autorità del paese beneficiario per essere poi utilizzate. Ma, qui, visto che ve ne saranno altre, è necessario ad avviso del dott. Cuccia, che noi si sia in contatti con il Ministero degli Esteri, con l'Ambasciatore Ortona, ed al caso premere sugli organismi beneficiari stranieri per essere preferiti. Infine, vi sono vere operazioni commerciali, come quelle con la Vneshtorgbank di Mosca (assieme all'IMI) o la Banque Nationale d'Hongrie dove siamo anche noi chiamati ad operare con le altre due BIN. ASU, CI, FILIT, Condizioni e Informazioni Gruppo Milano, f. 17, sf. Varie, Colloqui del sig. Nezzo con i sigg. Cuccia e Salteri, 19 settembre 1966, p. 3. Nezzo fu per breve tempo amministratore delegato del Credit nel 1972 (ASU, CI, SAD, Pratiche riservate, f. 18 Consiglieri di Amministrazione cessati, sf. Nezzo Alessandro).

Rabat e avallate dalla Banque Nationale pour le Developpement Economique (garanzia di Finmeccanica per il 15 per cento non assicurato)¹¹. O del Gruppo Industrie Elettromeccaniche (GIE) in Pakistan – un altro paese verso il quale è attivo un consorzio finanziario di paesi e istituzioni internazionali – per un anticipo su obbligazioni in lire italiane, con scadenza a 10 anni, rilasciate dal Pakistan Water and Power Development Authority con garanzia della State Bank of Pakistan¹². E ancora altre operazioni in giro per il mondo: FIAT in Libia; Intersomer in Colombia; Sant’Eustacchio in Cecoslovacchia; Franco Tosi in Eritrea.

Nel marzo del 1963 Cuccia traccia un primo bilancio: su circa 211 miliardi di finanziamenti in essere circa 38 si riferiscono a finanziamenti all’esportazione, vale a dire circa il 20 per cento. E riferisce anche di alcuni *rumors*: «Secondo taluni “rumori”, sembra che si stia esaminando l’idea di dar vita ad un istituto “ad hoc” per l’aiuto ai paesi sottosviluppati. Naturalmente, da parte nostra e, per quanto ci risulta, anche da parte di IMI, guardiamo con assai poca simpatia alla formazione di un ente apposito che opererà con i fondi dello Stato, sapendo per esperienza quali gravi inconvenienti possano essere provocati da iniziative del genere, che sorgono con l’illusione che i “prestiti politici” possano essere erogati senza un minimo di rispetto dei criteri economici. Data l’esistenza di un consorzio tra i quattro enti a medio termine, che già opera con senso di responsabilità in questo settore, è da augurarsi che tale consorzio possa servire allo scopo, lasciando da parte l’idea di un ennesimo ente parastatale»¹³. Questo nuovo istituto, in effetti, non vedrà mai la luce, ma la sottostante dinamica “politica” si è di fatto già imposta (attraverso gli accordi bilaterali tra Paesi) rispetto a ragioni esclusivamente economiche.

Un fatto in ogni caso è certo: all’inizio degli anni Sessanta il credito all’esportazione è uno strumento importante per lo sviluppo dell’Italia, anche nel confronto europeo: se si guarda ai crediti privati all’export in milioni di dollari (netti), essi sono 139 per l’Italia, 104 per la Francia, 70 per il Belgio, 58 per la Repubblica Federale Tedesca, 12 per i Paesi Bassi. Il quadro cambia se si guarda invece ai crediti bilaterali del settore pubblico a favore dei paesi in via di sviluppo in milioni di dollari (qui lordi): la Germania guida il gruppo con 299,1; l’Italia è molto distante con 59¹⁴.

Iniziamo ad allargare lo sguardo. Tra il 31 marzo del 1964 e la stessa data del 1966 i finanziamenti alla esportazione di Mediobanca sono più che raddoppiati, passando da quasi 80 miliardi a quasi 180 miliardi. Ma la maggior parte dell’aumento (72 miliardi su 100) è relativa all’ultimo anno (marzo 1965-marzo

¹¹ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 11, Riunione del 30 settembre 1963, pp. 36-37. Nota di Consiglio in ASMVM, MBCA, SGCR, NTCE, ex Faldone 21, 21-27, [003], 12 luglio 1963.

¹² Ivi, pp. 57-58. L’operazione fu realizzata nel 1965.

¹³ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 10, Riunione del 26 marzo 1963, pp. 148-149.

¹⁴ I dati sono riportati in due tabelle, A e B, in ASBI, BDI, 24 STU, Pratt. 689, f. 1, p. 314.

1966). Rispetto agli altri istituti, la sua quota nel campo del credito all'esportazione al 31 dicembre 1965 è del 27,9, contro il 16,5 alla stessa data del 1964¹⁵. Si tratta di un significativo balzo in avanti.

Quanto alla geografia dei finanziamenti, un elenco dei paesi di destinazione degli stessi dall'inizio dell'attività al 30 giugno del 1966, ne conta ben 44: dall'Angola all'Egitto, dal Brasile al Perù, da Ceylon alle Filippine, dal Portogallo alla Svezia. Sono presenti tutti i continenti, tranne l'Oceania. I primi dieci paesi per volumi sono: URSS, Argentina, Polonia, Turchia, Romania, India, Panama, Jugoslavia, Indonesia, Ungheria¹⁶. Sono flussi largamente determinati da macro-correnti geopolitiche, come nel caso del rapporto Est-Ovest o del sostegno ad alcuni paesi nell'ambito di consorzi finanziari internazionali, come nel caso di India e Turchia.

Se si guarda ai cambiamenti tra macro-aree tra 1960 e 1966 si osserva quanto segue: una sostanziale stabilità dell'Africa, la cui quota è all'incirca del 5 per cento; un forte balzo in avanti dell'America Latina, dal 5 circa a oltre il 20 per cento; un balzo ancora più consistente dell'Europa Orientale, che triplica la quota, dal 15 al 45 circa; una forte riduzione dell'Europa occidentale, dal 40 al 5 circa; una altrettanto significativa riduzione del Medio Oriente (essenzialmente l'Iran) da poco meno del 30 al 10 circa; un forte incremento in valori relativi dell'Asia centrale e del Sud Est, nonché dell'Estremo Oriente con una quota intorno al 5 che sale 15 per cento.

Questi cambiamenti sono essenzialmente coerenti con quella politica estera "neo-atlantica" che, nell'alveo della fedeltà atlantica, cerca e trova canali di comunicazione politica e di spazi inserimento commerciale al di là della cortina di ferro (sono gli anni della distensione, al netto della crisi di Cuba) e tra i due blocchi nei paesi di nuova indipendenza (sono gli anni della decolonizzazione). Si fa leva, in altre parole, sulla possibilità di estrarre valore – oltre che dalla specializzazione produttiva dell'Italia in settori nuovi – dalla posizione geostrategica dell'Italia, posta tra il confine geopolitico Est-Ovest e quello geoeconomico Nord-Sud del mondo.

In questo contesto, particolare rilievo assumono le operazioni nei paesi dell'Est europeo: Romania, Polonia, Ungheria, Germania Orientale¹⁷, Cecoslo-

¹⁵ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 12, Riunione del 13 maggio 1966, pp. 165-166. Sbrana stima per il 1965 le seguenti quote: IMI 53,3; Mediobanca 22,1; Efibanca 24,6. E per il 1966: IMI 54,1; Mediobanca, 24,3; EFI 21,6. I suoi sono per Mediobanca valori leggermente più bassi. Tuttavia, come ricorda Sbrana, sono dati orientativi: perché i bilanci chiudevano in date diverse (in marzo l'IMI, in giugno Mediobanca, in dicembre l'EFI) e perché spesso si sovrappongono crediti concessi e crediti erogati. Ma il quadro complessivo è questo.

¹⁶ Mediobanca, Relazione al XX Bilancio di esercizio, 1966, p. 17.

¹⁷ Sui crediti all'esportazione in Germania orientale, ACS, MINTES, DGT, IRFE, Comitato Assicurazione Crediti Esportazione, b. 40, f. Repubblica Democratica Tedesca.

vacchia (in ordine di grandezza per volume dei finanziamenti). Nonché quelle in America Latina, come in Argentina, Brasile, Uruguay, Cile, Perù, Venezuela (stesso criterio), dove l'IMI, come è detto, è più presente rispetto a Mediobanca. Per inciso: il Presidente della Repubblica Giovanni Gronchi visita l'URSS nel 1960 e Argentina, Perù e Uruguay nel 1961.

In particolare, nella relazione al XXI bilancio di esercizio (1967), a proposito dell'Europa dell'Est, si legge: «Si tratta di un'area geografica il cui sviluppo economico di massa può avere un'influenza benefica su quello dell'Europa occidentale. Occorre riconoscere che la messa in valore di quei paesi può contare sulle qualità tecniche dei loro quadri dirigenti, su meditati programmi di espansione, nel quadro di una tradizione di civiltà europea, a differenza di quanto avviene in altre aree in via di industrializzazione. L'Europa occidentale è oggi chiamata a somministrare a quei paesi – con la fornitura dei più moderni mezzi di produzione – capitali indispensabili alla messa in valore delle loro ricchezze [...] La parte dell'Italia in questo sforzo è già notevole, ed è augurabile che le circostanze possano portare ad un contributo anche maggiore, che, bisogna dirlo francamente, è legato anche al riconoscimento da parte di questi paesi di condizioni più adeguate al mercato internazionale»¹⁸.

Ma il credito all'esportazione è anche materia politica: dal 1960 esiste un Gruppo CEE per il coordinamento delle politiche di assicurazione dei crediti. Un documento italiano del 1964, relativo a una riunione in cui si discute dei crediti ai paesi comunisti, dà un'idea della partita in corso. Se, da una parte, si riconosce che l'attività in Russia è «un contributo del nostro governo all'esame e alla soluzione di un problema reale che è poi quello posto dalla evoluzione dei rapporti Est-Ovest, dall'evoluzione dei rapporti fra URSS e Cina e dei rapporti fra URSS e cosiddetti "paesi satelliti"»; dall'altra, si sottolinea che «gli altri paesi della CEE continuano a sospettare l'Italia di volersi liberare dagli attuali impegni comunitari e sono convinti del fatto che il nostro "atteggiamento eretico" nella NATO è strettamente collegato ad impegni che avremmo assunto con l'URSS; di conseguenza c'è da aspettarsi che ogni nostra specifica operazione di credito al di là dei cinque anni a favore dei paesi dell'Est che sottoporremo in futuro alla procedura di consultazione sarà esaminata e valutata dai nostri partner con la massima severità»¹⁹, in specie da parte tedesca.

Certo, non ci si può non chiedere quanta parte della preoccupazione dei paesi europei fosse dettata da ragioni politiche e quanta da ragioni prettamente

¹⁸ Mediobanca, Relazione al XXI Bilancio di esercizio, 1967, pp. 10-11.

¹⁹ ASBI, BDI, 24 STU, Pratt. 689, f. 1, pp. 315-326. Telespresso della Direzione Generale Affari Economici (DGAE), Ufficio VI, del Ministero degli Affari Esteri alla Banca d'Italia, Roma, 16 maggio 1964. Le citazioni sono, rispettivamente, a p. 316 e a p. 317.

economiche, legate al rafforzamento dell'export italiano. Si tratta cioè in certa misura di uno dei capitoli della competizione-cooperazione europea.

La nostra ricostruzione in materia di crediti all'esportazione si ferma al 1967, quando entra in vigore una nuova legge (n. 131 del 1967) di cui non possiamo in questa sede, per l'indisponibilità delle fonti, seguire gli sviluppi nel successivo decennio: si ricorderà che il nostro termine *ad quem* è il 1971. Si nota, però, alla fine degli anni Sessanta, una tendenza che ci riporta all'Africa e alla sua centralità "culturale" per Mediobanca: si tratta della numerosità di operazioni destinate a governi di paesi africani²⁰.

Seguiamole per un tratto. Nel 1967 vi è un finanziamento (con IMI, ma con Mediobanca capofila) a favore del governo dello Zambia per la costruzione, da parte della SNAM, di un oleodotto tra Ndola in Zambia e Dar-es-Salaam in Tanzania; in questo contesto, la Bank of Zambia accantona parte dei ricavi della gestione della *pipeline* in un conto destinato al rimborso. Un finanziamento collegato è destinato al governo della Tanzania per lo stesso oleodotto (in questo caso Bank of Tanzania è il garante) in consorzio con IMI e con Mediobanca capofila. Si tratta di una operazione di forte consolidamento di Mediobanca in quell'area, nella quale opera, come abbiamo visto, la Zambia Tanzania Road Services²¹.

Nello stesso quadrante, ma più a Nord, vi è un finanziamento a 15 anni al governo del Kenya per la costruzione della strada tra Nairobi e il confine etiopico (sempre con Mediobanca capofila e in consorzio con EFI, IMI, Icipu). Non sono le uniche operazioni e possiamo fare altri esempi.

Nel 1967 vi è un credito destinato al governo di Dahomey (oggi Benin) collegato alla costruzione di un impianto per la fabbricazione di sacchi di juta, kenaf e altre fibre da parte dell'azienda Gardella (impianti e macchinari per l'industria tessile) di Genova²². La quota è al 50 per cento con Icipu come capofila. Nel 1968 è la volta di un finanziamento a favore del Governo del Camerun destinato questa volta alla costruzione di un acquedotto (con IMI capofila e con Icipu). Del 1969 è il credito al governo della Tanzania (con IMI, ma Mediobanca capofila) nel quadro dell'accordo tra Italia e Tanzania per la costruzione dell'aeroporto del Kilimanjaro.

²⁰ Sono anche anni di forte slancio ideale: si pensi a *Populorum Progressio* (1967) di Paolo VI.

²¹ Sull'oleodotto, ASMVM, MBCA, SGPR, CLQI, CLQI-B, 94. Contiene i colloqui: Gandolfi (ENI) con Lentati, 10-11 ottobre 1966 (p. 2); Antonioli (SNAM) con Cuccia, 26 agosto 1966 (p. 12). Si veda anche ASBI, BDI, 24 STU, Pratt. 791, f. 12. Sui cambiamenti intervenuti nella corrente di traffico petrolifero fra Tanzania e Zambia a seguito dell'entrata in funzione dell'oleodotto tra Dar-es-Salaam e Ndola, si veda anche ASI, BCI, BOMB, cart. 33, Lettera di Trinca a Cuccia, 18 settembre 1968.

²² Sui crediti all'esportazione in Dahomey (Benin) in quegli anni, ACS, MINTES, DGT, IRFE, b. 40. f. Dahomey.

Del 1971 è un credito da esportazioni di Tecnoceram in Angola (fidejussione Montecatini Edison) e di Bonifica Spa in Sudan (con garanzie al 50 per cento di Impresit e della Società Italiana Condotte d'Acqua).

È una attività «vivacissima», nelle parole di Cuccia al Consiglio del 20 maggio 1969. Tanto che nel 1970 l'elenco dei paesi di destinazione è già salito, dai 44 del 1966, a 74, tra cui molti africani: Ciad, Uganda, Congo di Brazzaville, Guinea, Sudan, Niger, Alto Volta (Burkina Faso), Mozambico (in ordine di peso dei finanziamenti). Sicché dai 146 miliardi complessivi del totale delle operazioni al 1966 siamo a oltre 540 miliardi al 1970²³.

Si tratta anche, più in generale, di un impegno finanziario crescente per lo Stato, tanto che alla fine di quel decennio, in un appunto indirizzato a Mariano Rumor, allora Presidente del consiglio, Guido Carli scrive: «non possiamo desiderare allo stesso tempo l'accrescimento delle risorse disponibili per uso interno e l'incentivazione delle vendite all'estero con il credito all'esportazione; ad un certo momento bisogna decidere se a queste ultime non convenga anteporre la costruzione di ospedali e scuole in Italia»²⁴. Si tratta di tema su cui Carli, che era stato l'ispiratore della legge per il credito all'esportazione, tornerà in sede di bilancio critico di quegli anni, riaffermando tuttavia l'esigenza per un paese povero di materie prime di assicurare anzitutto l'equilibrio dei conti con l'estero²⁵. In quella vicenda del credito all'esportazione Mediobanca aveva giocato un ruolo non minore nella prospezione e penetrazione dei mercati esteri.

²³ Mediobanca, Relazione al XXIV Bilancio di esercizio, Tabella D.

²⁴ ASBI, BDI, 57 DC, Pratt. 61, f. 15, Appunto per il Presidente del Consiglio dei ministri, 11 dicembre 1969. La citazione è a p. 27.

²⁵ «Capivo che sarebbe stato necessario dedicare una quota molto maggiore di risorse ai bisogni collettivi, agli investimenti sociali. Ma sapevo anche che lo sviluppo economico in corso bruciava tutte le risorse disponibili. Per il nostro paese il problema della bilancia dei pagamenti è sempre stato drammatico, perché noi siamo un'economia di trasformazione. Più l'attività economica è intensa, più cresce la necessità di materie prime e servizi dall'estero, quindi il volume delle importazioni, quindi la necessità di aumentare le esportazioni per pareggiare i conti. Perciò ogni investimento il cui reddito fosse troppo differito nel tempo era visto con ostilità. Avevamo bisogno di investimenti con rendimento immediato o comunque a breve termine. E gli investimenti sociali, appunto scuole, case, ospedali, pubblica amministrazione efficiente, non danno alcun reddito nell'immediato. I loro effetti sulla produzione del "sovrappiù" sono lenti e indiretti. Questa era la condanna che ci ha sempre pesato addosso». G. Carli, *Intervista sul capitalismo italiano*, a cura di E. Scalfari, Bollati Boringhieri, Torino 2008 (1977), p. 32.

2.15 IN RUSSIA TRA IMI E VNESHTORGBANK, 1961-1966

È noto che nell'ambito delle operazioni di credito all'esportazione Mediobanca partecipa, nel 1966, al finanziamento dell'impianto FIAT nella cittadina russa di Togliatti (fino al 1964 Stavropol sul Volga) in Unione Sovietica¹. Il finanziamento fu in realtà congegnato dall'IMI, che finanziò il 50 per cento delle linee di credito, mentre Mediobanca partecipò per il 16,5 per cento (EFI e Icipu per il 16,5 ciascuno). «La portata dell'operazione era tale che per l'IMI fu preferibile, pur mantenendone l'intera titolarità, finanziarla in sociale con altri istituti di credito mobiliare»². Fu una delicata operazione politica, oltre che industriale e finanziaria. Se infatti si trattava, da una parte, di fornire un credito acquirente (attraverso gli strumenti previsti dalla legge 635 su cui ci siamo soffermati) per la costruzione di un enorme stabilimento per la produzione di autovetture, dall'altra si trattava di farlo, con l'assenso degli Stati Uniti e sotto gli occhi dei concorrenti industriali europei (in primis la Francia con Renault), nel paese egemone dell'altro blocco. Fu, dieci anni dopo la diga Kariba sullo Zambesi, la nuova operazione simbolo della acquisita capacità dell'Italia economica di esportare impianti e tecnologia e, contestualmente, dell'Italia politica di fare da ponte tra i due blocchi in una fase di distensione. Fu anche, su un altro piano, l'operazione finanziaria in cui si accumularono nuove ostilità e si rivelarono vecchie ruggini tra IMI e Mediobanca.

Nonostante Mediobanca giochi un ruolo marginale rispetto all'IMI nell'operazione dello stabilimento FIAT, vale dare uno sguardo ai rapporti con l'Unione sovietica, per avere sia un quadro delle relazioni con il paese chiave, assieme agli Stati Uniti, nell'economia della guerra fredda, sia di quelle con il suo concorrente nel credito all'esportazione, cioè l'IMI.

Vi è un passo piuttosto eloquente sulla Russia nella relazione al XXII Bilancio di esercizio (1968). Mentre si esprime la necessità di nuovi metodi nei rapporti finanziari internazionali, si legge: «Ci piace ricordare che, quando nel 1962, apriamo la strada ad accordi con Vneshtorgbank di Mosca per lo sviluppo delle nostre esportazioni, ciò fu fatto senza che quel primo accordo pesasse in alcun modo sulle finanze dello Stato italiano»³.

Il riferimento è al primo finanziamento, all'infuori dei meccanismi con garanzia pubblica, accordato alla banca statale russa per il commercio estero e

¹ Nota di Consiglio in ASMVM, MBCA, SGCR, NTCE, ex Faldone 54, 54-12, [004], 4 agosto 1966. Sulla vicenda, F. Sbrana, *Portare l'Italia nel mondo*, cit., pp. 217-228. A essa fa un cenno anche G. Piluso, *Mediobanca. Tra regole e mercato*, cit., p. 100.

² F. Sbrana, *Portare l'Italia nel mondo*, cit., pp. 224-225.

³ Mediobanca, Relazione al XXII Bilancio di esercizio (1968), p. 10. Nota di Consiglio in ASMVM, MBCA, SGCR, NTCE, ex Faldone 54, 54-12, [001], 7 marzo 1962.

propiziato da Mediobanca all'incirca nello stesso periodo in cui prendono corpo anche i primi contatti tra la FIAT e il governo sovietico.

Quel primo finanziamento, di cui parleremo tra poco, faceva seguito al primo viaggio in Russia, nell'agosto del 1961, di Cuccia e Tino. Occorre ricordare che in quello stesso mese iniziava la costruzione del muro di Berlino. Di quel primo contatto a Mosca resta una cartolina illustrata della piazza Rossa firmata da entrambi e inviata a Mattioli, ma anche – ciò che più conta – un primo promemoria di Cuccia a Carli sulla Vneshtorgbank (la Banca russa per il commercio estero), «interessata unicamente a un credito diretto da parte di Mediobanca, utilizzabile per il pagamento di importazioni di beni strumentali italiani»⁴; nonché, infine, una lettera di Sveshnikov, il presidente dell'istituto russo, che, nell'offrire piena disponibilità, ricordava la sua visita «in the company of Mr. Tino»⁵.

Resta anche il quadro che pochi mesi dopo ne fa, nel suo diario, David Lilienthal. Vale leggere integralmente il passo in questione: «Mi ha detto [Cuccia] che nello scorso agosto è stato in Russia. Come di recente un buon numero di italiani, è andato lì in cerca di affari, nel suo caso per occuparsi dei servizi finanziari per gli aumentati affari e traffici tra le imprese italiane e i sovietici. Mi ha fatto il resoconto di un incontro con un banchiere comunista, il capo della banca di stato per il commercio. Questa banca vuole esportare nei paesi occidentali: “Ma non sanno come fare ad amministrare quella che è stata fin qui una tecnica capitalistica, cioè determinare il merito di credito dell'acquirente, crediti a breve e a lungo termine e l'insieme dell'attrezzatura che i banchieri usano per far fronte ai bisogni di chi compra e di chi vende”. L'ospite russo disse a Cuccia che non capiva il suo problema; il russo descrisse sé stesso come un semplice impiegato mentre Cuccia era “un capitalista che realizzava un profitto dalla transazione”. Allora Cuccia – battendosi la mano sul petto a significare che si riferiva a sé stesso con un gesto che ho imparato essergli caratteristico – ha risposto: “No, siamo uguali. Non guadagno nulla da ciò che Mediobanca fa, eccetto il mio stipendio. Lei ed io siamo uguali, siamo entrambi impiegati; dovremmo essere in grado di intenderci»⁶. Cuccia, in altre parole, era riuscito a stabilire una corrente di simpatia personale.

Facciamo un passo indietro: in quale più ampio contesto si collocava la proiezione russa di Mediobanca e quella dell'Italia più in generale?⁷

⁴ MBCA, SGEN, FZIT, 31D, 2, Promemoria per il S.E. il Governatore della Banca d'Italia, 6 settembre 1961, p. 1. Una copia di questo documento è in ASU, BDR, XI.13.3, b. 4, f. 10.

⁵ ASU, BDR, XI.13.3, b. 4, f. 10, Lettera di Sveshnikov a Cuccia, December 19, 1961.

⁶ D.E. Lilienthal, *The Journals of David Lilienthal. V. The Harvest Years, 1959-1963*, cit., p. 272.

⁷ Sul ruolo delle banche italiane, si veda F. Sbrana, *Le banche italiane e il commercio estero con l'Unione Sovietica*, «Ventunesimo Secolo», 40, 2017, pp. 30-48.

Il primo trattato di commercio postbellico tra l'Italia e l'Unione Sovietica era stato firmato dal ministro La Malfa in un viaggio del 1948⁸. Pur nel contesto della guerra fredda, il paese aveva tenuto frequenti contatti con l'Unione sovietica, anche per il rilievo del Partito comunista italiano. Nella seconda metà degli anni Cinquanta, in particolare, i rapporti commerciali tra l'Italia e l'Unione sovietica avevano conosciuto una fase di sviluppo, sia per gli effetti della chiusura del canale di Suez, che aveva costretto ad acquistare crescenti quantità di petrolio da Mosca, sia della recessione americana, la prima dopo la fine della guerra⁹.

La nascita della CEE aveva aperto margini di prudente distacco dagli Stati Uniti. Nel 1957 era stato firmato un nuovo accordo per regolare gli scambi tra Italia e URSS¹⁰. Il ministro per il commercio estero Carli aveva illustrato la funzione anticiclica che i paesi dell'Est avrebbero potuto svolgere, dal momento che le fluttuazioni dell'economia di quei paesi non coincidevano con quelle dei paesi occidentali. Gli scambi, che nel 1955 ammontavano a 21 miliardi di dollari, nel 1958 erano pari a 46,5 miliardi¹¹.

Viene qui in luce il contributo di Piero Savoretti (1921-2012), la cui *trading company*, Novasider, porterà in quegli anni l'Italia in Russia e la Russia in Italia. Savoretti è in contatto con Agnelli, Cuccia, Mattei, Pirelli, Valletta. La Novasider rappresenta in Russia grandi imprese come FIAT, Fincantieri, Innocenti, Olivetti. Tra il 1955 e il 1962 Savoretti coordina la visita di circa settanta delegazioni italiane in Russia e russe in Italia¹².

Nel 1960, come accennato, vi fu la visita di Stato del presidente della Repubblica Gronchi, seguita nell'agosto del 1961 da quella del presidente del consiglio Fanfani e del ministro degli Esteri Antonio Segni. Del 1963 è un viaggio non ufficiale del governatore Guido Carli allo scopo di valutare la possibilità di

⁸ Si veda U. La Malfa, *Intervista sul non-governo*, cit., p. 37.

⁹ Ma già nel 1952, nei verbali del Banco di Roma, si coglie una certa soddisfazione per i rapporti con i paesi oltrecortina: «Il ricorso al Banco di Roma da parte russa – si legge – può considerarsi preferenziale». Queste considerazioni venivano estese alla Cecoslovacchia, specie per il lavoro della filiale di Trieste, e in parte alla Romania. Modesto era il livello di attività con la Bulgaria, mentre per l'Ungheria si affermava che l'inserimento del Banco era «ragguardevole per gli ottimi rapporti stabiliti con gli istituti ungheresi autorizzati ad operare con l'estero nonché con l'ufficio commerciale della Legazione a Roma». ASU, BDR, VCDA, Riunione del 28 ottobre 1952, pp. 55-57.

¹⁰ Per un inquadramento, si veda B. Bagnato, *Politica ed economia nella strategia italiana verso l'Unione Sovietica, 1958-1963*, Firenze, Olschki, 2003.

¹¹ A. Castagnoli, *op. cit.*, p. 68.

¹² L'importanza del rapporto tra Savoretti e Cuccia è testimoniata dalla posizione che il fascicolo di corrispondenza aveva nell'archivio di Mediobanca. Il fascicolo chiamato "Novasider – Signor Piero Savoretti e Novasider, Torino", primo gennaio 1961-27 ottobre 1980 era conservato da Cuccia nella cassaforte del suo ufficio e non nell'archivio generale.

A lui è dedicato un intero capitolo nel volume di D. Ferrari, *op. cit.*, pp. 95-118. Sull'attività di Novasider negli anni Sessanta, si vedano le carte in ASBI, BDI, 28 SPA, Pratt. 470, f. 1; nonché quelle in ASU, BDR, XI.13.2, b. 1, f. 10, Finanziamento esportazioni in URSS, organizzate dal sig. Savoretti.

incrementare il finanziamento delle esportazioni di beni strumentali dall'Unione Sovietica¹³. Nello stesso anno anche il presidente dell'ENI, Marcello Boldrini, era stato nel paese. Nel 1964 è la volta del ministro per il Commercio estero Bernardo Mattarella (1905-1971)¹⁴.

Nel 1966 il ministro degli Esteri russo Andrej Gromyko si reca in visita in Italia e alla fine di gennaio del 1967 giunge a Roma, in visita ufficiale, Nikolay Podgorny, presidente del Presidium del Soviet supremo dell'URSS. Cresce intanto il numero delle missioni sovietiche in Italia e, in generale, l'interscambio tra l'Italia e l'area socialista: per il 1967 passa da 263 a 342 miliardi di lire, un incremento di quasi il trenta per cento¹⁵.

Insomma, sono rapporti che crescono e che si sviluppano. Ed è in questo ampio e generale canale di comunicazione economica e politica che va collocato il rapporto di Mediobanca con la banca russa Vneshtorgbank. Se ne trova traccia a più riprese nei documenti di Mediobanca di quegli anni, così come in quelli del Banco di Roma, della Comit e del Credit.

La prima traccia è del 1962. Si tratta di un finanziamento per un massimo di 10 miliardi di lire utilizzabile esclusivamente per il pagamento di esportazioni italiane di beni strumentali in Unione sovietica, mediante sconto di dichiarazioni di debito rilasciate dalla Vneshtorgbank¹⁶. Ai rischi dell'operazione partecipano, per un decimo ciascuno, la Comit, il Credit, il Banco di Roma, il Banco di

¹³ Il viaggio di Carli durò dal 10 al 24 agosto 1963. Carli aveva riferito dell'invito ricevuto dal governatore della Banca centrale dell'Unione sovietica, Alexander K. Korovushkin, all'ambasciatore italiano a Mosca Carlo Alberto Stranco, dichiarando di aver accettato «nella convinzione che i contatti tra i dirigenti delle banche centrali dei paesi che intrattengono rapporti d'affari, rivestono una concreta utilità ai fini, nel comune interesse, di un proficuo sviluppo delle relazioni economiche». ASBI, BDI, 57 DC, Pratt. 23, f. 6, p. 9, Lettera di Guido Carli ad Alberto Carlo Stranco, Roma, 30 luglio 1963. Nella lettera di invito Korovushkin, oltre a ricordare l'incremento degli scambi commerciali e quindi anche delle operazioni bancarie e valutarie tra i due paesi, aggiungeva: «conservo un buon ricordo dell'amichevole colloquio con il direttore della Mediobanca, Sig. Cuccia, il quale aveva messo in risalto anche lui la volontà della Banca d'Italia di contribuire ad un ulteriore sviluppo delle relazioni bancarie italo-sovietiche». ASBI, BDI, 57 DC, Pratt. 23, f. 6, p. 17, Lettera di Korovushkin a Carli, Mosca, 12 aprile 1963. Carli sarebbe tornato in Unione Sovietica nel 1966 con Rinaldo Ossola (1913-1990), che fu uno dei protagonisti, in materia monetaria e valutaria, delle relazioni internazionali dell'Italia postbellica. Sul viaggio del 1966, ASBI, BDI, 57 DC, Pratt. 117, doc. 3. Vi sono nell'archivio di Mediobanca vari fascicoli su colloqui tra Carli e Cuccia che hanno per oggetto la Russia: per esempio, ASMVM, MBCA, SGEN, COLL., 44, Colloquio Guido Carli-Enrico Cuccia, 24 settembre 1963, pp. 3-4.

¹⁴ ASMVM, MBCA, SCST, VCE, Riunione del 16 dicembre 1964, pp. 8-9. ASI, BCI, CM, cart. 196, f. 3, sf. 2, Riunione del Comitato esecutivo di Mediobanca del 16 dicembre 1964, pp. 2-3. Si legge: «Il dott. Cuccia informa che il Ministro Mattarella ha concluso, in occasione del suo recente viaggio a Mosca, un accordo con il governo sovietico per la concessione di un credito alla Vneshtorgbank, quale prima tranche sul finanziamento di L. 70 miliardi, di cui allo scambio di note del febbraio scorso». Bernardo Mattarella tenne il ministero per il Commercio estero tra il 1955 e il 1957 e poi tra il 1963 e il 1966. Su di lui si veda il positivo giudizio espresso da G. Carli, *Cinquant'anni di vita italiana*, cit., p. 119.

¹⁵ G. Mammarella, *L'Italia contemporanea, 1943-1998*, il Mulino, Bologna, 2000, p. 317.

¹⁶ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 9, Riunione del 21 marzo 1962, p. 196.

Napoli e la Banca nazionale del lavoro. Il resto è assunto da Mediobanca, capofila di una operazione consortile. Si tratta di un credito che, come ricorderà Cuccia nel 1968 nel passaggio già citato, non comporta dunque alcun peso per le finanze dello Stato. Il ruolo di Piero Savoretti è importante anche per questa prima operazione¹⁷.

La seconda traccia è del 1965¹⁸. Si tratta della concessione di nuove linee di credito fino a un massimo di 20 miliardi, utilizzabili fino all'85 per cento del prezzo delle forniture di beni strumentali e navi acquistate dall'Unione Sovietica. A fronte degli utilizzi, previsti entro il marzo del 1968, Vneshtorgbank rilascia obbligazioni al portatore in lire con interessi del 2,95 semestrali con scadenza dal 31 marzo 1969 al 30 settembre 1975. I crediti vengono coperti dall'assicurazione dell'INA per l'85 per cento e rifinanziati dal Mediocredito per il 75 per cento al tasso del 3 per cento.

La terza è del 1966¹⁹. Si tratta di un finanziamento aggiuntivo di 15 miliardi a fronte del quale Vneshtorgbank rilascia sue obbligazioni decennali. INA e Mediocredito intervengono alle consuete condizioni.

Vi è poi la grande operazione per il finanziamento dello stabilimento FIAT nel 1966. L'accordo tra IMI e Vneshtorgbank viene firmato nel maggio del 1966. L'IMI si impegna ad aprire linee di credito fino a un massimo di 200 miliardi di lire utilizzabili in un triennio e da rimborsare tra il 1971 e il 1979. La banca sovietica avrebbe utilizzato le linee di credito per pagare agli esportatori le forniture necessarie allo stabilimento.

Anche se la portata dell'operazione suggerisce un intervento consortile, le autorità decidono che sia solo l'IMI a firmare la convenzione «per velocizzare la ratifica dell'accordo e togliere tempo alla concorrenza», rinviando così a un secondo momento l'intervento di altre banche²⁰.

Questo rinvio forma l'oggetto di un incontro, nel giugno del 1966, tra

¹⁷ «La prassi italiana prevedeva normalmente i *credits aux fournisseurs*. Nei primi sette anni di studio del mercato, Savoretti era giunto alla conclusione che quel tipo di credito non era il più adatto alle esigenze sovietiche (acquisti pianificati per area). Riteneva che sarebbe stato molto più efficace e di maggior interesse per le aziende italiane cambiare la formula, istituendo il *credit à l'acheteur*. Savoretti s'impegnò a fondo. Prese contatto con Guido Carli, divenuto governatore della Banca d'Italia (suo amico da molti anni), coi responsabili della diplomazia italiana, col Ministero del Commercio estero, nonché con Enrico Cuccia e nel 1961 riuscì nel suo intento. Venne così istituita una linea di credito interbancario da parte di Mediobanca a Vneshtorgbank per un ammontare di 10 miliardi. Questa somma, seppure modesta costituì una svolta importante nella concessione di crediti agevolati; la cosa venne ripetuta nel 1963-1964 e in altre occasioni, fino a raggiungere l'importo di parecchie centinaia di miliardi». D. Ferrari, *op. cit.*, p. 114.

¹⁸ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 12, Riunione del 6 maggio 1965, pp. 86-88.

¹⁹ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 13, Riunione del 23 settembre 1966, p. 33.

²⁰ F. Sbrana, *Portare l'Italia nel mondo*, cit., p. 225.

Cuccia da una parte e Silvio Borri e Astorre Oddi Baglioni, rispettivamente direttore generale e capo della segreteria estero dell'IMI dall'altra. Vale la pena di leggere uno stralcio del verbale di quell'incontro, perché rimanda alle contese tra IMI e Mediobanca a cui abbiamo fatto più volte cenno.

Scrivendo Cuccia: «Dico a Borri che ormai “è inutile piangere sul latte versato”; che nell'affare “Fiat-Russia” vi è un aspetto negativo – e cioè l'atteggiamento non amichevole assunto dall'IMI nei confronti di Mediobanca – ed un aspetto positivo, nel senso cioè che IMI ha aperto una strada anche per noi e faremo del nostro meglio per operare in concorrenza con l'IMI. Naturalmente nessuno più di noi si auspica di giungere ad un accordo, in quanto la concorrenza sinora è a tutto beneficio degli esportatori e a danno dell'IMI e Mediobanca»²¹. La conversazione tra i tre banchieri assume un andamento acceso e fortemente polemico, un tono appena «temperato – come annota Cuccia – dall'atteggiamento amichevole e collaborativo del Dr. Borri»²². Ma di che cosa si tratta?

Il “problema russo” è che tutti i rapporti derivanti dall'accordo FIAT sono intrattenuti dall'IMI. L'intervento di Mediobanca risulta puramente finanziario; si esclude che il meccanismo possa essere modificato in modo da avere un intervento diretto di Mediobanca, per esempio facendo in modo che le cambiali-tratte siano rilasciate all'ordine di Mediobanca per la sua quota. Mediobanca non figura nei confronti degli esportatori italiani.

Il meccanismo è simile a quello già adottato per altre operazioni analoghe, ma questa fornitura, come detto, ha anche un valore simbolico. Ciò rende meno accettabile il meccanismo prescelto e non manca di far emergere vecchie incrostazioni tra i due istituti. «Nella diatriba su chi ha cominciato la lotta – annota Cuccia – Oddi Baglioni fa risalire la colpa a Mediobanca per l'operazione Cantieri [Riuniti dell'Adriatico] Polonia», successiva all'accordo-quadro del 1962 con la polacca Handlowy Bank. Infine: «Rispondo a Oddi Baglioni che non è esatto quanto da lui affermato, e cioè che abbiamo preso una serie di iniziative in concorrenza accanita con l'IMI, e che andremo avanti per questa strada se non troviamo una formula di accordo, pur ricrescendomi che la concorrenza abbia assunto attualmente delle forme dannose per i nostri due istituti»²³.

È evidente che, in una operazione che ha anche un forte significato politico, la natura pubblica dell'IMI fa premio rispetto a Mediobanca (che in realtà è anch'essa pubblica, ma vuole operare – e opera – come privata). Sicché diversamente dall'Africa e dall'America Latina, la Russia resta un terreno di contesa

²¹ ASMVM, MBCA, SGEN, COLL. 55, Colloquio Borri, Oddi Baglioni, Cuccia del 13 giugno 1966 a Roma, p. 16.

²² *Ibidem*.

²³ *Ivi*, p. 18.

tra i due istituti, entrambi proiettati verso l'Europa dell'Est. Ma il problema è generale e non riguarda soltanto la Russia. Ed ecco perché le due parti cercano di comporre i contrasti con un accordo.

In una riunione del Comitato esecutivo di Mediobanca del luglio del 1966, Cuccia sottolinea infatti «il desiderio dell'IMI di caratterizzarsi come una vera e propria banca d'affari in concorrenza con Mediobanca [...]. Indubbiamente la particolare affermazione ottenuta da Mediobanca nel settore dei finanziamenti all'esportazione può aver concorso a consigliare all'IMI di avviare trattative per un accordo in questo settore, lasciando impregiudicata la situazione negli altri»²⁴. I due istituti avrebbero trovato un accordo (relativo ai soli crediti all'esportazione) sui seguenti punti: fissazione di un limite per l'applicazione del sistema del capofila a 20 miliardi; partecipazione di massima paritetica alle operazioni; clausola del tasso minimo; discussione preventiva di analoghi accordi con altre parti²⁵.

²⁴ ASMVM, MBCA, SCST, VCE, Riunione del 15 luglio 1966, p. 21. Si veda anche ASI, BCI, CM, cart. 197, f. 2, sf. 2, Riunione del Comitato esecutivo di Mediobanca del 15 luglio 1966, p. 2.

²⁵ ASMVM, MBCA, SGEN, CS1F, 391, Lettera di Cuccia a Borri, 18 luglio 1966, pp. 21-22. Copia in ASI, BCI, CM, cart. 66, f. 5.

2.16 GUERRA FREDDA E PIANI DI SVILUPPO IN INDIA, 1960-1970

Differente è il caso dell'India, dove il radicamento di Mediobanca e dei suoi clienti (FIAT, Montecatini, SNIA) è riconosciuto negli ambienti dell'IMI, che pure non è assente da quel mercato¹. Il contesto non è diverso da quello di altri paesi alle prese con i problemi dello sviluppo: la recente decolonizzazione (1947), l'avvio di piani quinquennali (1951-1956, 1956-1961, 1961-1966), la funzione catalizzatrice della Banca mondiale di Black, che all'India di Nehru porta una particolare attenzione anche per motivi geopolitici². L'India è in Asia quello che – fatta la necessaria riduzione in scala – è il Mezzogiorno in Europa: un test sulle capacità di propiziare lo sviluppo in un paese-cerniera della guerra fredda. E si tenga anche conto che il trattato per la cooperazione sulle acque dell'Indo, firmato nel 1960 da India e Pakistan, è frutto dell'azione della Banca mondiale, ispirata dal “maestro” della valorizzazione dei bacini fluviali, David Lilienthal³.

Il secondo piano (1956-1961), in particolare, attira l'attenzione delle imprese e delle istituzioni italiane. Differentemente dal primo, centrato sul settore primario, l'enfasi è sull'industrializzazione e sull'importazione di beni capitali. Occorrono infrastrutture, centrali idroelettriche, stabilimenti siderurgici. Gli italiani seguono con attenzione: si può fare l'esempio di Giorgio Sebgondi, attivo alla Svimez e tra i primi a guardare all'India, il quale intuisce i possibili vantaggi in termini di commesse per l'Italia⁴.

Anche nel caso dell'India, come quello della Turchia già citato, esiste (dal 1958) un consorzio di governi e organismi finanziari interessati allo sviluppo del paese. L'Italia entra nel consorzio per la realizzazione del terzo piano quinquennale nel 1961, a seguito della decisione del Comitato dei Ministri per la Cooperazione Economica Internazionale. Non a caso nel 1962, un documento del Ministero degli Esteri insiste sui «vantaggi che deriverebbero all'Italia da un suo inserimento in un grande mercato che, in particolare, offre vaste possibilità di assorbimento a condizioni favorevoli di impianti e attrezzature industriali»⁵. L'Italia è in ritardo.

In realtà, una banca italiana, il Credit, si era mossa in anticipo sul mercato indiano, aprendo un ufficio di rappresentanza nel 1950 a Bombay con giurisdizione

¹ F. Sbrana, *Portare l'Italia nel mondo*, cit., p. 214.

² L.N. Dash, *World Bank and Economic Development of India*, APH, New Delhi, 2000.

³ G. Farese, P. Savona, *Il banchiere del mondo*, cit., p. 50.

⁴ G. Farese, *Lo sviluppo come integrazione*, cit., pp. 75-76.

⁵ ASBI, BDI, 24 STU, Pratt. 362, f. 19, pp. 60-71, Telespresso della Direzione Generale per gli Affari Economici (DGAE), Ufficio VIII, del Ministero degli Affari Esteri alla Banca d'Italia, “Consorzio internazionale per gli aiuti all'India”, Roma, 28 settembre 1962.

zione su Ceylon (Sri Lanka) e Pakistan, poi chiuso nel 1958⁶. Non mancavano i rappresentanti in loco di industrie italiane, dalla Breda alla FIAT, dalla SNIA (Italviscosa Eastern Trading) al Lloyd triestino⁷, ma nel complesso l'Italia appariva più indietro rispetto a vari paesi avanzati.

Se si guarda, infatti, al numero di progetti industriali iniziati in India con l'assistenza tecnica di altri paesi tra aprile 1960 e giugno 1962, l'Italia è settima (28 progetti), insieme alla Francia, dopo Gran Bretagna (286), Stati Uniti (173), Repubblica Federale Tedesca (166), Giappone (83), Svizzera (47), Svezia (32)⁸. E va segnalata, per quanto numericamente ridotta, la presenza di Cecoslovacchia (9), Polonia (7), Ungheria (5), Repubblica Democratica Tedesca (4): è uno dei capitoli della guerra fredda in India.

Nel 1963, una fonte del Ministero degli Esteri riferisce che l'India «sarebbe piuttosto interessata a una o più delle seguenti forniture: 1) parti per automobili FIAT, telescriventi Olivetti e scooter Vespa o Lambretta; 2) attrezzatura per l'industria automobilistica e le industrie collegate; 3) macchine utensili; 4) impianti per la lavorazione dell'alluminio; 5) impianti chimici; 6) trasformatori e altro materiale per il trasporto dell'energia elettrica; 7) altri impianti elettrici»⁹. Insomma, le possibilità di inserimento sono ampie. Come si colloca Mediobanca in questo quadro?

La prima traccia dell'India, nei verbali di Mediobanca, risale a quel periodo, precisamente al 1960¹⁰. È un credito a favore della Italviscosa Eastern Trading per un impianto per la produzione di cellulosa, una esportazione con carattere di fornitura speciale ai sensi della legge 955 del 1953. Il finanziamento è

⁶ Al momento della chiusura si rilevavano tutte le difficoltà, per le imprese italiane, ad operare in un quadro di forte instabilità economica e sociale: «Per quanto concerne l'attività italiana nel Paese, basterà citare l'altro sciopero, in corso ormai da tre mesi, di tutte le maestranze della "Premier Automobiles Co." di Bombay, che ha arrestato completamente il montaggio delle auto Fiat in India, ponendo inoltre la Società in seria difficoltà per il pagamento del materiale già ordinato e spedito dall'Italia e l'utilizzo delle residue licenze di importazione concesse per l'importazione del medesimo. È sempre in sospenso, in attesa di trovare il relativo finanziamento, sia in India sia in Italia, il progetto SNIA-Italviscosa per l'impianto di una fabbrica di rayon e fiocco a Coimbatore (India del Sud)». ASU, CI, DC, PERS, Insediamenti e partecipazioni all'estero, Uffici di rappresentanza, b. 9, f. Bombay, sf. 14, Relazione sulla situazione locale all'atto della chiusura dell'Ufficio di rappresentanza di Bombay (luglio 1958), Milano, 31 luglio 1958, p. 3.

⁷ Informazioni riportate in appendice al documento precedente, p. 2.

⁸ ASBI, BDI, 24 STU, Pratt. 362, f. 19, pp. 60-71, Tabella allegata al Telespresso della Direzione Generale per gli Affari Economici (DGAE), Ufficio VIII, del Ministero degli Affari Esteri alla Banca d'Italia, "Consorzio internazionale per gli aiuti all'India", Roma, 28 settembre 1962.

⁹ ASBI, BDI, 24 STU, Pratt. 362, f. 19, pp. 48-49. Telespresso della Direzione Generale Affari Economici (DGAE), Ufficio VIII, del Ministero degli Affari Esteri alla Banca d'Italia, Oggetto: Consorzio India, Roma, 23 luglio 1963. La citazione è a p. 49.

¹⁰ ASMVM, MBCA, VCDA, 8, Riunione del 18 maggio 1960, p. 138 e VCDA, 9, 29 settembre 1960, p. 9. Nota di Consiglio in ASMVM, MBCA, SGCR, NTCE, ex Faldone 26, 26-23, [001], 26 agosto 1960.

concesso in consorzio con Efibanca ed IMI (quote paritarie, Mediobanca capofila) e le cambiali-tratte, accettate dalla South India Viscose di Coimbatore, sono garantite dalla State Bank of India e assistite da una fidejussione della SNIA. Il tutto all'interno di un accordo quadro con la banca centrale indiana, la State Bank of India, per l'acquisto di macchinari e impianti italiani con *plafond* di 25 milioni di dollari.

L'interesse dell'Italia, come detto, si accresce con la prospettiva del terzo piano, in cui uno spazio importante è dedicato alla produzione di fertilizzanti. In quegli anni Piero Giustiniani, amministratore delegato della Montecatini, indirizza a Cuccia varie lettere sull'India. Nel 1960 infatti la Montecatini viene sollecitata da un gruppo privato indiano, la Harshadray, a prendere contatti con il governo indiano. Il 2 giugno 1960 Giustiniani informa Cuccia con una breve lettera in cui si legge anche quanto segue: «Io trovo che tutto il problema dell'India e non soltanto questa o quella iniziativa andrebbe affrontato con un dispiegamento di forze internazionali. Ma come facciamo a partire noi che non siamo certo i primi?»¹¹. Non disponiamo della risposta di Cuccia, ma sappiamo dalle stesse lettere che la conversazione si sviluppa a voce e non per iscritto.

Il 23 agosto Giustiniani scrive una seconda lettera¹². Il primo punto di attenzione è la necessità di rivedere i meccanismi di finanziamento delle esportazioni: «se vogliamo continuare a fornire procedimenti e macchine in India per la costruzione di impianti, occorre seguire la strada che sembra ormai battuta da altri paesi e cioè quella della concessione di prestiti. In altre parole, i pagamenti differiti non sono più un incentivo per gli indiani a dare preferenza a questo o a quel fornitore». È ciò che avverrà nel 1961 con la nuova legge di cui abbiamo già parlato: non più crediti al fornitore, ma prestiti, anche ai governi, con formula di credito acquirente.

Il secondo punto è economico e, in senso più ampio, politico: «Nella nostra prossima conversazione per trattare di diversi argomenti, vorrei intrattenermi con lei sulla possibile soluzione da dare al problema indiano. La concessione di un prestito dall'Italia all'India mi sembrerebbe un fatto politico di prim'ordine, sempre per le considerazioni che Ella conosce. Crede che se ne possa parlare al nuovo Governatore? [Guido Carli si era insediato alla Banca d'Italia pochi giorni prima, il 18 agosto]»¹³.

Il riferimento "politico" è alla guerra fredda (si tenga presente che l'Unione sovietica presta allora all'India il suo aiuto in una funzione anti-cinese), ma anche alla competizione industriale all'interno dello stesso Occidente. Tanto

¹¹ ASMVM, MBCA, SGEN, NICR, 21, 13, Lettera di Giustiniani a Cuccia, 2 giugno 1960, p. 251.

¹² ASMVM, MBCA, SGEN, NICR, 21, 13, Lettera di Giustiniani a Cuccia, 23 agosto 1960, p. 244.

¹³ *Ibidem*.

che Giustiniani immagina soluzioni plurinazionali in cui alligna forse anche un qualche pessimismo sulla capacità di proiezione dell'Italia in termini di sistema-paese: «Un'altra soluzione potrebbe essere quella di fare intervenire fornitori di paesi che hanno concesso prestiti al Giappone. Mi sembra però che a questo estremo si dovrebbe arrivare soltanto dopo di aver concluso che con il nostro Paese non c'è niente da fare»¹⁴. Siamo alle soglie del terzo piano e non c'è tempo da perdere.

Il dialogo va avanti. In una terza lettera («sto esaminando sempre più a fondo la situazione indiana») Giustiniani non cela la sua insofferenza nei confronti di una classe politica lenta a cogliere le occasioni: «occorrerebbe da parte nostra – parlo dell'Italia beninteso – fare qualcosa più dei soliti discorsi»¹⁵. A fronte del fabbisogno indicato dall'India per i successivi 20 anni (2 miliardi di dollari), gli altri paesi si sono già mossi, indicando le disponibilità: gli Stati Uniti (1 miliardo), la Banca mondiale (400 milioni), la Repubblica Federale Tedesca (300 milioni), il Giappone (80 milioni). E l'Italia? «Italia: discorsi», scrive Giustiniani. «Vogliamo concretare insieme – scrive sempre a Cuccia – una azione nei confronti dei “nostri”?». È chiaro che anche su questo mercato, come in altri, l'unica possibilità di azione per l'Italia è di fare massa critica chiamando a raccolta più attori.

Ma è già troppo tardi. Nell'agosto del 1961 Giustiniani scrive: «Caro Cuccia, a noi vengono le idee e gli altri ... le sfruttano! [...]. Io ricordo perfettamente il colloquio con Carli, in mia presenza: e Lei lo ricorderà anche meglio di me!»¹⁶. Il riferimento è al fatto che l'ENI di Enrico Mattei ha consegnato al governo indiano una bozza di accordo per un credito volto alla realizzazione di un programma di sviluppo dell'industria petrolifera in India: lubrificanti, oleodotti, raffinerie. Non è la prima volta che Cuccia e Giustiniani riflettono sulle strategie dell'ENI. Già nel 1960 Giustiniani aveva stigmatizzato l'ipotesi di un prestito italiano al governo del Venezuela che sarebbe stato restituito sotto forma di concessioni petrolifere e forniture di greggio «da dare ovviamente all'ENI». In quella lettera aveva scritto: «Se l'immagina un gruppo privato che fa concludere un prestito fra governi da restituire sotto forma di forniture sempre all'impresa privata? Eppure si dice che l'ENI è un'impresa privata!»¹⁷.

Ma torniamo all'India. Gli Stati Uniti avevano sostenuto gli sforzi della Banca mondiale per includere gli italiani nel finanziamento del terzo piano quinquennale. E la Banca mondiale aveva sollecitato Carli affinché la Banca d'Italia fornisse altri contributi in aggiunta all'ENI. Perché questo avrebbe a sua

¹⁴ *Ibidem*.

¹⁵ ASMVM, MBCA, SGEN, NICR, 21, 13, Lettera di Giustiniani a Cuccia, 15 maggio 1961, p. 190.

¹⁶ ASMVM, MBCA, SGEN, NICR, 21, 13, Lettera di Giustiniani a Cuccia, 28 agosto 1961, p. 180.

¹⁷ ASMVM, MBCA, SGEN, NICR, 21, 13, Lettera di Giustiniani a Cuccia, 15 aprile 1960, p. 264.

volta indotto gli altri alleati – francesi, giapponesi, inglesi e tedeschi – a fare finanziariamente di più, adeguando proporzionalmente il proprio contributo, contribuendo a superare le cifre complessive dell'aiuto russo da collocarsi nel contesto del conflitto regionale tra India e Cina.¹⁸

Negli anni Sessanta sono numerose le operazioni in India in cui è coinvolta Mediobanca con i suoi clienti. Abbiamo già detto dell'impianto della SNIA. Ma anche altre grandi aziende italiane esportano in India. È il caso della Ferrania, per lo smobilizzo di tratte accettate dalla Hindustan Photo Films Manufacturing e garantite dalla State Bank of India di Madras; o FIAT, sempre per lo smobilizzo di tratte accettate dalla Premier Automobiles di Bombay e avallate dalla Bank of Baroda di Bombay.

Nel 1963 Mediobanca finanzia la costruzione di uno stabilimento per la produzione di alluminio della Madras Aluminium Company, che entra in funzione nel 1965¹⁹. Segue nel 1966 una seconda operazione, sempre contro rilascio di obbligazioni in lire emesse dalla Madras e garantite dalla Industrial Finance Corporation of India. Il finanziamento è destinato al pagamento di materiali e macchinari da acquistare in Italia con l'assistenza di Montecatini-Edison per l'adeguamento dello stabilimento Madras²⁰.

Così, al 30 giugno del 1966, l'India risulta tra i primi dieci paesi per finanziamenti concessi da Mediobanca dall'inizio della sua attività²¹. Per la precisione è il sesto paese, con oltre 10 miliardi, dopo Unione Sovietica (45 miliardi), Argentina (31,9), Polonia (18,7), Turchia (13,8), Romania (11,7) e davanti a Panama (9,8), Jugoslavia (9), Indonesia (8,9), Ungheria (8,7). La progressione non si ferma e al 30 giugno del 1970 l'India è seconda con 73 miliardi, sempre ben distanziata dall'Unione Sovietica (187 miliardi)²². È un esempio della proiezio-

¹⁸ A. Castagnoli, *op. cit.*, p. 110.

¹⁹ ASMVM, MBCA, VCDA, 10, Riunione del 26 marzo 1963, pp. 182-183.

²⁰ Sui crediti all'esportazione in India in quegli anni, ACS, MINTES, DGT, IRFE, Comitato Assicurazione Crediti Esportazione, b. 41, f. India.

²¹ Mediobanca, XX Esercizio, Bilancio al 30 giugno 1966, p. 17.

²² Mediobanca, XXIV Esercizio, Bilancio al 30 giugno 1970, Tabella D.

ne asiatica dell'Italia²³, nonché di Mediobanca, che si spinge fino alla Corea del Sud, alle Filippine, al Giappone²⁴.

Insomma, anche se la proiezione africana ha una sua centralità e originalità, anche politica, per Mediobanca, l'attività dell'istituto è propriamente globale, giacché essa spazia dall'America Latina all'Unione Sovietica, all'Asia. Se, da una parte, ciò non è che il riflesso della proiezione internazionale delle imprese italiane, dall'altra è la testimonianza della capacità di Mediobanca non solo di inseguire, ma anche di propiziare affari e, più in generale, di tessere, dalle stanze di via Filodrammatici, una tela globale.

²³ Abbiamo detto altrove che già all'inizio degli anni Cinquanta la Sezione Italiana della Camera di Commercio Internazionale si era posta il problema dello sviluppo dei mercati asiatici: «Il grande mercato asiatico offre indubbiamente delle possibilità eccezionali per la soluzione dei nostri problemi di esportazione [...]. Vi sono degli aspetti per cui l'Italia si trova in una situazione di vantaggio: geograficamente si trova a metà strada ed è, per l'orientale che lascia il proprio paese per allacciare relazioni d'affari con l'Occidente, il primo paese industriale che incontra sulla sua strada [...]. D'altra parte noi abbiamo bisogno di quasi tutte le materie prime, tanto agricole che minerarie di cui l'Asia dispone. Si potrà elaborare un sistema di compensazioni facilitando così, ai paesi asiatici, l'acquisto dei nostri beni strumentali contro materie prime», ASI, BCI, CM, cart. 47, f. 1, Relazione morale e finanziaria dell'assemblea degli aderenti, Esercizio sociale 1953, i passi citati si trovano, rispettivamente, a p. 25 il primo e a p. 26 i successivi due.

Nel corso dello stesso decennio Leo Valiani (1909-1999) avrebbe, con più missioni, perlustrato quei mercati a beneficio della Comit, inviando documenti e relazioni, oltre che raccogliendo una preziosa messe di fonti a stampa, italiane ed estere. È una ricognizione ampia: dalla Birmania alla Thailandia, dall'India al Pakistan. «Come tutti i governi dell'Asia, anche quello birmano – che poi conduce una politica estera di “terza forza” [...] è sommamente desideroso di non essere interamente dipendente dagli anglo-americani e dunque di poter contrare, economicamente, anche su altri paesi, tra i quali quelli che, come l'Italia, non sono temuti come “imperialisti” hanno buone “chances”». ASI, BCI, SE, VAL-E, cart. 4, f. 3, Lettera di Leo Valiani a Dircomit Milano, n. 63, Rangoon, 1 marzo 1953.

²⁴ Quanto al Giappone, nel 1970 Mediobanca assume una partecipazione nella Private Industrial Company for Asia (PICA), con sede a Tokyo, promossa da un gruppo di banche e di società (Fiat per l'Italia) allo scopo di favorire, attraverso l'assunzione di partecipazioni e la concessione di finanziamenti a medio e lungo termine, la nascita di nuove imprese e il rafforzamento di imprese già esistenti in Asia e nell'Estremo Oriente. I soci sono australiani, canadesi, europei, giapponesi, statunitensi. L'invito a Mediobanca viene da Lazard.

PARTE III

Persone

3.1 UN CDA INTERNAZIONALE

Ben prima dell'ingresso, nel 1958, di rappresentanti dei soci esteri, il consiglio di Mediobanca ha un carattere decisamente internazionale. È composto cioè da un buon numero di personalità italiane con conoscenza dei mercati, contatti all'estero e esperienze internazionali. Perciò, prima di soffermarci su Hans Furstenberg e René Mayer – i due amministratori che entrano nel consiglio a seguito dell'internazionalizzazione del capitale dell'Istituto nel 1958 – diamo uno sguardo anche al profilo degli italiani.

Colpisce la presenza, nella prima composizione del consiglio, di ben due dei cinque membri della delegazione inviata negli Stati Uniti alla fine del 1944. Si tratta di Quinto Quintieri e di Raffaele Mattioli (ad essi va aggiunto Enrico Cuccia, che fino al 1948 è direttore generale e che nel 1949 diventa amministratore delegato per effetto dell'ingresso nel consiglio).

Quintieri (1894-1968) è un banchiere nato a Sorrento da una famiglia calabrese e stabilitosi a Napoli¹: è, dal 1935, il presidente della Banca di Calabria, una piccola banca d'élite con orizzonti molto più ampi di quanto il nome non suggerisca a prima vista². Suo padre Luigi (1869-1935), nato a Carolei (Cosenza), esponente della borghesia fondiaria cosentina, della Banca è il fondatore, l'azionista di maggioranza e il presidente (con alle spalle una carriera nella filiale di Napoli della Banca d'Italia, di cui era stato anche reggente, che lo aveva portato anche nel Consiglio superiore dell'Istituto di emissione a Roma). La Banca di Calabria è un istituto che raccoglie personalità del mondo imprenditoriale napoletano e calabrese. Il direttore, per esempio, Giovanni Astarita, amico e collaboratore prima di Luigi poi di Quinto, fratello di Tommaso Astarita, è espressione dell'imprenditoria armatoriale della penisola sorrentina e ha un ruolo molto attivo nei traffici marittimi di materie prime e di prodotti agricoli con i porti americani e australiani, oltre che europei. Sono famiglie, gli Astarita e i Quintieri, in ottimo rapporto con Nitti³; più in generale, ben introdotte negli ambienti governativi e imprenditoriali e con esperienze e contatti all'estero.

Legato a Croce e agli ambienti liberali napoletani, Quinto Quintieri è, come ricordato in precedenza, ministro delle Finanze nel secondo governo Badoglio ed è alla testa della missione economica inviata negli Stati Uniti nel 1944-1945, in cui gli è anche affidato il compito di curare una prima ripresa di contatti sul mercato americano per conto del Banco di Napoli.

Deputato all'Assemblea Costituente per l'Unione democratica nazionale

¹ Si veda la voce di M.G. Rienzo, "Quintieri, Quinto", in *Dizionario Biografico degli Italiani*, vol. 86, 2016, *ad vocem*.

² M.G. Rienzo, *Banchieri-imprenditori nel Mezzogiorno. La Banca di Calabria (1910-1939)*, Donzelli, Roma, 2004.

³ F. Barbagallo, *Nitti*, UTET, Torino, 1984, p. 291.

(il che rimanda nuovamente ai suoi legami con Croce e con Nitti), nel 1949 Quintieri assume la vicepresidenza della Confindustria e nel 1951 quella dell'Unione degli Industriali dei sei paesi della CECA, consesso in quegli anni molto importante nella costruzione di rapporti e di intese per una collaborazione europea, specie tra i tre paesi più grandi.

Quanto a Mattioli⁴, abbiamo già fatto riferimento più volte alla proiezione internazionale sua e della Comit. Mattioli conosce banche e banchieri esteri. Ha una rete di relazioni globale, di cui è testimonianza la sua ricchissima corrispondenza con banchieri americani, belgi, francesi, tedeschi, svizzeri. Siede in numerosi e prestigiosi consessi. È componente dell'Istituto internazionale di studi bancari, che è presieduto dall'amico Hermann Abs. Negli anni Cinquanta è tra gli *advisor* dell'International Finance Corporation della Banca mondiale, dove mantiene l'incarico negli anni delle presidenze successive di Eugene Black, di George Woods, di Robert McNamara. Negli anni Sessanta siede nel comitato esecutivo della Federazione bancaria europea. È uno dei due soli italiani invitati nel Board della Per Jacobsson Foundation istituita in memoria dell'omonimo banchiere svedese (l'altro è Menichella). È amico personale dei fratelli David e Nelson Rockefeller. Ha antichi rapporti (attraverso Joel e Toeplitz) con i Warburg: in una lettera del 1963 di Siegmund Warburg – che è allora uno dei maggiori banchieri del mondo – si legge: «I am full of admiration for the detached and philosophical manner in which you approach big and small problems alike and by which you are a great example»⁵.

Per inciso, in quegli anni ritroviamo Mattioli e Quintieri in un altro consesso che ha orizzonti necessariamente internazionali. Si tratta della Sezione italiana della Camera di Commercio Internazionale, presieduta da Pietro Campilli e dove siedono anche imprenditori come Piero Giustiniani e Vittorio Valletta. Nelle Sezione italiana, Mattioli presiede il comitato ad hoc sulle intese economiche internazionali private e Quintieri quello sul commercio internazionale. È un consesso di cui va sottolineato un aspetto: la precoce attenzione allo sviluppo dell'Asia e dei mercati asiatici⁶.

⁴ Si vedano F. Pino, "Mattioli, Raffaele", in *Dizionario Biografico degli Italiani*, vol. 72, 2009, *ad vocem*; G. Malagodi, *Raffaele Mattioli*, in A. Mortara (a cura di), *I protagonisti dell'intervento pubblico in Italia*, CIRIEC-Franco Angeli, 1984, pp. 543-601; G. Rodano, *Il credito all'economia. Raffaele Mattioli alla Banca commerciale italiana*, Ricciardi, Milano, 1983.

⁵ ASI, BCI, CM, cart. 285, f. 15, Lettera di Warburg a Mattioli, London, 1st April 1963. E un anno dopo definisce Mattioli «a man whose heart and imaginative wisdom I admire so greatly». ASI, BCI, CM, cart. 285, f. 15, Lettera di Warburg a Mattioli, Castiglione della Pescaia, 7 September 1964.

⁶ ASI, BCI, CM, cart. 47, f. 1, Camera di commercio internazionale. Vari documenti del 1953 si soffermano sui mercati asiatici (cfr. la Relazione sull'attività del 1953 e il Verbale del 16 settembre 1953). Il 29-30 aprile 1954 la Sezione italiana organizza a Napoli un convegno su "Mercato asiatico e possibilità di espansione dell'economia italiana" in vista del Congresso di Tokyo della Camera di Commercio Internazionale (16-21 maggio 1955).

Nel 1949 entra nel Consiglio di Mediobanca, in quota Credit, una personalità su cui manca un profilo esaustivo, ma di cui si trovano tracce, numerose, in vari archivi: si tratta di Giovanni Fummi (1886-1970), snodo cruciale per ricostruire i rapporti stretti tra finanza americana, italiana e vaticana. Vale fermarsi su questa presenza costante quanto sfuggente⁷.

Formatosi come agente di cambio, nel 1919 Giovanni Fummi è nella delegazione italiana alla Conferenza di Versailles. Nello stesso anno è negli Stati Uniti alla Conferenza sul commercio internazionale⁸. A lui tra le due guerre si rivolgono le banche italiane e il governo per tenere i contatti con le banche americane: dalla banca Morgan, di cui è il rappresentante in Italia dal 1920, a Chase, a Guaranty Trust⁹. Con Beneduce, Stringher e Volpi opera nel 1925 per il prestito di stabilizzazione della lira¹⁰. Per i servizi resi in questa occasione nel 1926 gli viene conferita l'onorificenza di Grande Ufficiale. Fummi è anche il punto di riferimento a Wall Street per l'Amministrazione Speciale della Santa Sede (APSA), guidata allora da Bernardino Nogara, che come abbiamo visto è una vecchia conoscenza della Comit. La Polizia politica segue i movimenti di Fummi con zelo¹¹.

⁷ È citato, per esempio, da G. Migone, *Gli Stati Uniti e il fascismo: alle origini dell'egemonia americana in Italia*, Feltrinelli, Milano, 1980; da S. Romano, *Giuseppe Volpi. Industria e finanza tra Giolitti e Mussolini*, Marsilio, Venezia, 1997.

⁸ ASBI, BDI, 13 DM, Pratt. 22, f. 62, pp. 37-45, Memorandum sull'Italia, Roma, febbraio 1955 (si tratta di un documento in parte autobiografico redatto dallo stesso Fummi).

⁹ Si veda in ASI, BCI, CM, cart. 119, f. 6 (Fummi, Giovanni).

¹⁰ Si vedano P.F. Asso, *L'Italia e i prestiti internazionali 1919-1931. L'azione della Banca d'Italia fra la battaglia della lira e la politica di potenza*, in AA.VV., *Finanza internazionale, vincolo esterno e cambi 1919-1939*, Laterza, Roma-Bari, 1993; M. Astore, *L'INCE e l'evoluzione della politica valutaria italiana da Caporetto all'autarchia*, Tesi di dottorato in Scienze economiche e sociali, XIII ciclo nuova serie, Università Politecnica delle Marche, 2015, p. 124.

¹¹ 1940: «Il Comm. Fummi è in frequenti contatti, anche attraverso il telefono, con l'Ambasciata inglese, e specialmente con il primo segretario Sig. Nichols. Si sospetta che egli fornisca dati circa la nostra situazione economica. Il Fummi avrebbe per segretaria una suddita inglese. Il Fummi si identifica nel Gr. Uff. Fummi Giovanni fu Pietro nato a Teramo il 24 giugno 1886, vedovo di Anna Strakosch e coniugato in seconde nozze con Lindsay Anna di Crawford e di Pelly Constance, nata a Londra il 21 giugno 1904, già direttore della filiale di Roma della Banca Morgan con sede in via Veneto 99. Il Fummi continua ad avere rapporti con l'Ambasciata inglese. Egli e la consorte sono intimi dell'Ambasciatore inglese, dell'addetto militare e del primo consigliere; frequentano insieme il golf e si offrono scambievolmente pranzi. Si è creduto informarne codesto servizio nella eventualità che come già adombrato nel 1936, il Fummi possa svolgere attività contraria al nostro Paese, a favore dell'Inghilterra». ACS, MININT, DGPS, DPP, FPP, b. 538 (Fummi, Giovanni), Promemoria, 31 gennaio 1940. 1941: «Quel tale Fummi che era partito per New York, è ritornato in Europa ed ha fatto un telegramma dicendo che trovasi a Lisbona e che parte subito per incontrarsi con il Nogara Bernardino (che trovasi attualmente in Francia e Svizzera)» (Città del Vaticano, 9 aprile 1941). 1942: «Ho potuto sapere che al Lungotevere Prati n. 17 abita certo Grand'ufficiale Fummi, di razza ebraica, il quale conduce una vita che desta molti sospetti per il fatto che si reca sovente alla frontiera svizzera e in Svizzera stessa per motivi ignoti, ma che si suppongono illeciti. Credo che la moglie sia inglese» (Roma, 20 maggio 1942).

Per inciso, non sono pochi i consiglieri di amministrazione di Mediobanca su cui esiste un fascicolo della Polizia politica. Tra questi troviamo il primo presidente di Mediobanca Eugenio Rosasco¹²; il secondo presidente Adolfo Tino¹³; i consiglieri Cenzato¹⁴, Mattioli¹⁵, Stringher¹⁶.

¹² Il fascicolo contiene una sola nota informativa. Si legge: «A proposito dell'ambiente dei setaioli comaschi, mi è stato dato di afferrare un discorsetto tenuto da un gruppetto di commercianti e mediatori in sete, tutti conoscitori e dell'ambiente e del mestiere. Si diceva che, a persona amica che avrebbe mosso appunto al noto industriale comasco Gr. Uff. Rosasco, per avere egli dato alla Patria, all'epoca del plebiscito dell'oro, soltanto una misera sterlina, egli avrebbe risposto testualmente: "Cosa volete, è questa la protesta mia e dei miei colleghi, contro i milioni che perdiamo per la ormai chiusa e persa esportazione causa la campagna abissina!"» (ACS, MININT, DGPS, DPP, FP, b. 1156 (Rosasco, Eugenio), Milano, 26 gennaio 1936.

¹³ Il fascicolo intestato a Tino contiene solo una lettera a lui indirizzata e firmata Mario P. d. SS. Il tono della lettera, che fa riferimento a mancati tentativi di incontro tra i due, è chiaramente evasivo. ACS, MININT, DGPS, DPP, FP, b. 1347 (Tino, Adolfo), Torino, 27 luglio 1927.

¹⁴ Ecco lo stralcio di una nota informativa: «Elementi puramenti fascisti della Società Meridionale di Elettricità venuti a Roma per visitare la Mostra della Rivoluzione hanno riferito: che presso detta società le assunzioni degli impiegati e personale in linea generale vengono effettuate dopo accertamenti che i richiedenti non appartengono al Partito fascista e che questo avviene seguendo le varie direttive del Presidente Cav. Giuseppe Cenzato [...]. Oggi propalatore di false notizie, sembra che nei suoi dipendenti tenda ad impedire gradatamente il saluto romano». ACS, MININT, DGPS, DPP, FP, b. 281 (Cenzato, Giuseppe), Roma, 29 gennaio 1933.

¹⁵ In uno dei due fascicoli intestati a Mattioli (quello all'interno di un più ampio fascicolo su Benedetto Croce), vi è un appunto del 1936 in cui si legge: «Dicesi appartenne alla massoneria e, per quanto iscritto al Partito dal 12 aprile 1933, i suoi sentimenti non sono ritenuti leali». ACS, MININT, DGPS, DPP, FP, b. 359 (Mattioli, Raffaele), s.d., ma 1936. Nell'altro fascicolo intestato a Mattioli vi sono vari accenni a suoi possibili collegamenti legati al finanziamento della Concentrazione antifascista, fondata in Francia nell'aprile del 1927 con i rappresentanti del Partito repubblicano, del Partito Socialista Unitario, del Partito socialista massimalista, della Lega italiana dei diritti dell'uomo. ACS, MININT, DGPS, DPP, FP, b. 810 (Mattioli, Raffaele), Parigi, 18 settembre 1930. Così come vi sono varie informative su voci relative alla fede massonica degli alti strati della Comit, incluso Mattioli. «È pure indubitato che vi sono molti ex massoni e massoni rimasti nella loro fede. Fra questi ultimi vi è principalmente il sig. Mattioli, segretario particolare del direttore generale Toeplitz, e mi si assicura che detto funzionario non nasconde affatto tale sua fede massonica. Ma nulla autorizza a poter leggermente sostenere che l'opera dell'Istituto sia indirizzata ad ostacolare l'attuale Governo» (Milano, 7 novembre 1930).

¹⁶ Si legge: «Da un'alta personalità bancaria mi viene segnalato lo spirito ferocemente antifascista del Comm. Stringher, del Credito Italiano. Egli, fra l'altro, in ogni occasione dipinge in tinte ancora più fosche delle reali la situazione finanziaria e ne dà la colpa al Regime che, secondo lui, ha dilagato [sic] decine di miliardi riducendo il paese e l'economia nazionale alla più squallida miseria. Spesse volte lo Stringher avrebbe manifestata la sua piena convinzione che il fenomeno fascista dovrà ineluttabilmente cessare con Mussolini se non anche prima qualora (come noi ci auguriamo!) il Duce durasse lungamente». ACS, MININT, DGPS, DPP, FP, b. 1315 (Stringher, Giovanni), Milano, 27 agosto 1938.

Nel 1940 Fummi è arrestato dalla polizia fascista¹⁷, poi rilasciato per intervento del banchiere americano Thomas Lamont. Nel 1941 si occupa del trasferimento di parte dell'oro vaticano da Londra a New York. Nel 1942, sempre attraverso Nogara, prova a favorire l'ingresso della banca Morgan nel capitale di Sudameris, ai fini di una sua "neutralizzazione".

Nel luglio del 1943 parte per Lisbona, con un passaporto vaticano, per una missione volta a prendere contatto con gli inglesi che si interrompe il 25 luglio¹⁸. Fummi siede nel Consiglio di Mediobanca dal 1949 al 1966. È il simbolo di un consiglio "internazionale" già prima del 1958, anno in cui entrano due banchieri esteri di altissimo profilo: si tratta di Hans Furstenberg e René Mayer. E di loro occorre ora occuparsi.

Hans Furstenberg (1890-1982), presidente della banca tedesca Berliner Handels Gesellschaft, è un banchiere e bibliofilo tra i maggiori del suo tempo¹⁹. È figlio d'arte: il padre Carl (1850-1933), apprezzato anche da Keynes, era stato direttore di Berliner Handels Gesellschaft, una delle banche che aveva fornito i capitali per la fondazione della Comit. Come altri banchieri ebrei tedeschi, nel 1938 ripara all'estero. Acquista il castello di Beaumesnil in Normandia, dove trasferisce la sua imponente collezione di libri e dove vive alternandovi periodi a Londra e a Parigi (dove è noto come Jean Furstenberg). Dopo la guerra si stabilisce tra Francoforte e Ginevra.

Per quanto i rapporti con Mattioli siano antichi, i contatti di Berliner con Mediobanca risalgono al 1953, quando Furstenberg incontra Cuccia e Mattioli a Milano. A seguito di quell'incontro, uno degli amministratori di Berliner si chiede se non sia possibile «contribuer par de mutuels efforts à l'intensification des relations entre les industries italiennes et allemandes aux quelles nous nous

¹⁷ In una lettera di Fummi al Direttore Generale della Pubblica Sicurezza, Arturo Bocchini (1880-1940), scritta durante il periodo di detenzione, si legge: «venivo informato che la causale del mio "fermo" era stata una scommessa che io feci con il Senatore Bevione ed in cui io avevo scommesso uno contro dieci che l'Inghilterra avrebbe vinto la guerra contro la Germania. La scommessa fu fatta mesi prima della entrata in guerra dell'Italia allorché io ero convinto che questo non sarebbe accaduto ed appunto perciò io avevo espresso tale opinione. La scommessa avvenne durante una partita di golf a Roma e confesso che fu causata da parte mia da spirito di contraddizione». ACS, MININT, DGPS, DPP, FP, b. 538 (Fummi, Giovanni), Lettera di Fummi a Bocchini, Monteforte Irpino, 28 settembre 1940, p. 1. Fummi ricorda anche i suoi rapporti con Alberto De' Stefani e Giuseppe Volpi, oltre al fatto di essere consigliere di amministrazione di Fiat, Pirelli ed Edison da 14, 13 e 10 anni circa.

¹⁸ L'episodio è in G. Candeloro, *Storia dell'Italia moderna, vol. 10. La Seconda guerra mondiale. Il crollo del fascismo. La Resistenza, 1939-1945*, Feltrinelli, Milano, 1990, p. 199, nota 116.

¹⁹ La sua corrispondenza con Cuccia e Mattioli tratta spesso di libri. Cuccia, per esempio, gli invia una citazione dalla *Favola delle Api* di Bernard Mandeville (ASMVM, MBCA, SGEM, BNES, 9.I, 1, Lettera di Cuccia a Furstenberg, December 1st, 1958, pp. 201-202). Mattioli gli invia un esemplare della *Storia dell'età barocca in Italia* di Benedetto Croce (ASI, BCI, CM, cart. 120, Lettera di Mattioli a Furstenberg, Milan, 30 novembre 1968).

trouvons si intimement liés de part et d'autre»²⁰.

Mattioli muove passi concreti nel febbraio del 1958, perché il 24 di quel mese Furstenberg lo ringrazia per l'invito a far parte del consiglio di Mediobanca e scrive di essere ora impegnato a «mener à bonne fin cette idée qui me plait beaucoup»²¹. Due lettere successive precisano i contenuti dell'accordo: l'acquisto di azioni Mediobanca, la nomina nel consiglio, la partecipazione al patto di sindacato, l'accordo per il “*first refusal*”²².

Furstenberg mostra fin da subito un interesse per lo sviluppo del Mezzogiorno. Cuccia gli scrive: «The Mezzogiorno is a typical “depressed area”, which needs new investment and new technique for improving its standard of life. Which fields of activity may be of a common German and Italian interest? We could suggest many alternatives, ranging from new tourist centers for the German (or European) working classes to new initiatives for supplying the German (or European) markets with foodstuffs of a high “standard quality”»²³. Ma il ruolo del socio tedesco sarà defilato rispetto agli altri. L'asse di Mediobanca è franco-americano.

In questo senso, il rapporto con Furstenberg è interessante più per le idealità che per gli affari. Alcune lettere con Mattioli lo mostrano bene.

Ne prendiamo due. La prima è del 1961. Mattioli lo ringrazia per l'invio della biografia del padre Carl²⁴. Ricquette dei fili e rimanda a una tradizione bancaria: «Je viens de lire la biographie de votre père [...] et je n'ai pas besoin de vous dire que le plaisir de la lecture de ce livre a été bien plus grand encore, car il a rappelé à ma mémoire les temps passés dont – c'est vrai – je n'ai vécu que les derniers instants dans ma jeunesse, mais qui apparaissent pourtant dans votre livre et dans mon souvenir en même temps “heroiques” et “patriarcaux”. Combien voyez-vous aujourd'hui de vrais banquiers et de “grand messieurs” de la taille de Carl Furstenberg? Enfin, j'ai été particulièrement touché, comme vous pouvez l'imaginer, à voir revivre dans vos pages l'ombre révéérée de M. Joel et de tant d'autres contemporaines de votre père que j'ai encore pu connaître et dont quelques-uns comptaient parmi mes amis les plus respectés»²⁵.

Questa lettera fa il paio con un'altra, del 1970, con cui Furstenberg annuncia le sue dimissioni dal consiglio di Mediobanca per ragioni di età. Vale

²⁰ ASMVM, MBCA, SGEN, BNES, 9.III.5, Von Tümping a Cuccia, Frankfurt, 13 Mai 1953, p. 86.

²¹ ASI, BCI, cart. 120, Furstenberg a Mattioli, Beaumesnil, 24 Fevrier 1958.

²² ASI, BCI, cart. 120, Furstenberg a Mattioli, Francfort, 28 Mars 1958 e Mattioli a Furstenberg, Milan, 2 Avril 1958.

²³ ASMVM, MBCA, SGEN, BNES, 9.I, 13, Cuccia a Furstenberg, 5 settembre 1958, pp. 4-5.

²⁴ C. Furstenberg, *Die Lebensgeschichte eines deutschen Bankiers 1870-1914*, a cura di Hans Furstenberg, Ullstein, Berlin, 1931.

²⁵ ASI, BCI, CM, cart. 120, Lettera di Mattioli a Furstenberg, 8 Janvier 1962.

leggere uno stralcio anche di questa lettera, perché fa emergere la natura e il significato della partecipazione di Berliner al capitale di Mediobanca e quella personale di Furstenberg al suo consiglio: «Je ne me retire pas sans regret, car j'ai suivi avec ardeur le brillant progrès de la Mediobanca, sans parler de mes sentiments pour vous. Mon mandat avait quelque chose de très personnel au debut, mais je n'ai évidemment pu qu'être qu'un observateur attentif et représentant une tradition [...] cette relation était aussi la continuation directe de la longue amitié liant mon père, dès sa coopération à la fondation de la Banca commerciale italiana à celle-ci, à ses presidents et, à vrai dire, a l'Italie, qu'il aimait comme moi»²⁶.

Diverso è il profilo di René Mayer (1895-1972), *grand-commis*, politico e uomo d'affari²⁷. È uno dei “monnettiani” che gravitano attorno al mondo di Mediobanca e di cui parleremo in una apposita sezione più avanti. In realtà, Mayer non è “solo” e semplicemente un “monnettiano”: per parte di madre, per esempio, è imparentato con i Rothschild. Ma è anche altro.

La sua carriera inizia nel 1920 quando, dopo aver combattuto nella Prima guerra mondiale, entra nel Consiglio di Stato. Negli anni Venti è capo di gabinetto di vari ministri. Si appassiona alle questioni ferroviarie ed è uno degli esperti francesi nel comitato giuridico del dipartimento delle comunicazioni della Società delle Nazioni. Nel 1928 lascia il Consiglio di Stato e diventa consigliere della Compagnia des Chemins de Fer du Nord, di cui nel 1932 è vicepresidente (il presidente è il cugino, per parte di madre, Edouard de Rothschild). È tra gli ispiratori della creazione di Air France (1933) e della Société Nationale des Chemins de Fer (1937), di cui è anche amministratore. Nel 1939-1940 è a Londra, capo missione del Ministero degli Armamenti nonché capo del comitato interalleato delle materie prime. È in contatto con Monnet. Nel 1943 raggiunge Algeri ed è commissario ai trasporti del generale De Gaulle nel Comitato francese di liberazione nazionale. Dal 1944 al 1952 è ministro con la responsabilità di vari dicasteri. È ministro delle Finanze nei governi di Robert Schuman (1947-1948) e René Pleven (1951-1952). Insiste perché nella dichiarazione Schuman (1950), da cui nasce la CECA, si citi l'Africa²⁸. È amministratore della banca Rothschild, che lascia per assumere la presidenza del Consiglio (8 gennaio-26 giugno 1953). È iscritto al partito radicale. Nel 1955 succede a Monnet alla presidenza dell'Alta autorità della CECA.

²⁶ ASI, BCI, CM, cart. 120, Lettera di Furstenberg a Mattioli, 25 Août, 1970.

²⁷ FJME, AME, 29/9/4, Curriculum de René Mayer (fino al 1943). Cfr. D. Mayer (a cura di), *René Mayer. Études, témoignages, documents*, Paris, PUF, 1983. Cfr. anche S. Jansen, “Mayer, René”, *Dizionario storico dell'integrazione europea*, www.dizie.eu

²⁸ Si legge: «L'Europa potrà, con mezzi accresciuti, perseguire l'attuazione di uno dei suoi compiti fondamentali: lo sviluppo del continente africano». Per il testo: www.cvce.eu

Nel 1958 Mayer diviene presidente di Sofina; lo resterà fino al 1970. È una delle voci più autorevoli del mondo finanziario francese ed europeo postbellico²⁹. Sofina è partecipata da Lazard e André Meyer indica René Mayer come rappresentante di Lazard, Lehman e Sofina nel consiglio di Mediobanca. Mayer è anche presidente di Eurafrep, la società petrolifera di cui abbiamo detto e di cui Mediobanca assume una partecipazione.

Dell'esperienza a Mediobanca, oltre alle tante iniziative europee ed europee di cui si è già detto nella prima parte, resta una luminosa lettera indirizzata a Tino. È la lettera in cui Mayer annuncia le sue dimissioni dovute all'età avanzata. Vale leggerne almeno un passo: «Vous comprenez certainement ce que cette décision me coûte, étant donné la qualité de nos très amicales relations comme de celle que j'ai formées, au cours des années, avec Enrico Cuccia. J'étais heureux de pouvoir suivre vos succès et d'appartenir à un Conseil aux réunions du quel j'ai beaucoup appris, dans une atmosphère charmante, avec des hommes d'une grande valeur»³⁰. Non sono parole di circostanza, ma segni di un profondo apprezzamento.

I profili di Mayer e Furstenberg, in definitiva, danno un'idea della qualità degli uomini e del livello delle competenze e delle relazioni che Mediobanca – grazie ad André Meyer nel caso di René Mayer e grazie a Raffaele Mattioli nel caso di Hans Furstenberg – è in grado di attrarre nella sua orbita. In entrambi i casi si ha l'impressione che, oltre ai capitali e alle competenze, la scelta di questi uomini contenga un riferimento a precise idealità, a cui si annette speciale valore: la tradizione bancaria continentale nel caso di Furstenberg; l'uropeismo monnettiano nel caso di Mayer. Le istituzioni vivono anche di questo e Mediobanca sa come far leva su ciò. Ma è chiaro che essi sono, anzitutto, antenne potenti e contatti preziosi nel vasto mondo delle relazioni economiche e finanziarie internazionali.

Emerge attraverso queste due figure anche l'importanza del contesto politico-diplomatico: mentre i rapporti con la Francia sono ben avviati da tempo, quelli con la Repubblica Federale Tedesca, che acquista la piena sovranità solo

²⁹ Mayer è citato a più riprese nei diari dell'ambasciatore Manlio Brosio (1897-1980), che, durante il suo servizio a Washington, lo descrive così, in occasione di un pranzo offerto per Mayer nel febbraio del 1956 dal segretario di Stato degli Stati Uniti, John Foster Dulles (1953-1959): «Mayer è un uomo solido, sicuro di sé, non privo di finezza e *humor*, leggermente rigido. Parla di Monnet con amicizia e ammirazione ironiche. È un uomo [Monnet] che non sa organizzare né comandare uomini, né avere occupazioni molteplici. È geniale nel seguire una sola idea tenacemente e nel convincere altri della sua bontà». M. Brosio, *Diari di Washington, 1955-1961*, a cura di U. Gentiloni Silveri, il Mulino, Bologna, 2008, p. 146. Nello stesso volume è citato anche alle pp. 258-259. Mayer è citato inoltre anche in Id., *Diari di Parigi, 1961-1964*, a cura di U. Gentiloni Silveri, il Mulino, Bologna, 2009, a p. 331, 441, 451. Brosio fu ambasciatore a Mosca (1947-1951), Londra (1952-1954), Washington (1955-1961), Parigi (1961-1964). Fu poi segretario generale della NATO (1964-1972).

³⁰ ASI, BCI, CM, cart. 193, f. 1, Lettera di René Mayer a Tino, 7 settembre 1970.

nel 1955, sono più recenti³¹. Al netto delle differenze e delle rispettive esperienze, questi banchieri sono ora accomunati dall'idea della collaborazione – a cominciare da quella europea – e dei mercati aperti.

Né bisogna dimenticare che tra la fine degli anni Cinquanta e l'inizio degli anni Sessanta la compagine degli amministratori si arricchisce di due importanti imprenditori italiani, anch'essi con un profilo decisamente internazionale, Leopoldo Pirelli (1925-2007) nel 1958 e Giovanni Agnelli (1921-2003) nel 1962. Sono gli anni del “miracolo economico”, della consacrazione dell'industria italiana e della sua capacità di proiettarsi sui mercati esteri³². Agnelli e Pirelli sono tra i protagonisti di quella stagione. Essi apportano a loro volta, accanto al capitale finanziario, un prezioso capitale immateriale fatto di conoscenze e contatti internazionali. La loro presenza consente a Mediobanca di avere e mantenere relazioni ampie. Abbiamo del resto già visto quanta parte della proiezione internazionale di Mediobanca sia legata alle capacità di esportazione e di presenza sui mercati esteri delle grandi aziende italiane e della FIAT in particolare³³.

Sono poi FIAT e Pirelli, con Mediobanca, a portare a termine accordi unici nel loro genere all'interno del Mercato comune: quello FIAT-Citroen (1968-1973) e quello Pirelli-Dunlop (1970-1981). Non porteranno i frutti attesi ma segnalano un fatto, una volontà di fondo: la ricerca di una scala industriale continentale, di cui ci capiterà di parlare anche più avanti.

³¹ La Repubblica federale era nata nel 1949. Nel 1952 si era tenuto a Baden-Baden un importante incontro tra gli industriali italiani (Confindustria) e gli industriali tedeschi (Bundesverband der Deutschen Industrie, BDI) che aveva rilanciato la collaborazione economica tra i due paesi. Si veda l'articolo, apparso contemporaneamente sui quotidiani 24 Ore e Handelsblatt, di A. Costa, “Intesa industriale” (marzo 1953), in Id., *Scritti e discorsi*, vol. III, cit., pp. 255-259. Questi incontri si collegavano e si intrecciavano a quelli dell'Unione delle industrie dei sei paesi appartenenti alla CECA – unione di cui, come abbiamo detto, Quinto Quintieri era vicepresidente.

³² Per un inquadramento, P. Pecorari (a cura di), cit., pp. 173-194.

³³ Sulla Fiat, V. Castronovo, *FIAT. Una storia del capitalismo italiano*, Rizzoli, Milano, 2005.

3.2 GIORGIO DI VEROLI E GLI ALTRI “AMERICANI”

Uno dei protagonisti trascurati dell’ancoraggio postbellico dell’Italia alla finanza americana e al sistema di Bretton Woods è Giorgio Di Veroli (1890-1952), rappresentante della Banca commerciale a New York. Tra il 1945 e il 1952 è lui il riferimento a Wall Street per Comit e Mediobanca.

Chi è Di Veroli? Nato a Roma da famiglia ebrea, vive a Trieste e si laurea al Politecnico di Zurigo. Ingegnere di formazione, inizia nella Ferrotaie di Oscar Sinigaglia (1877-1953) prima di passare, con Sinigaglia, nella Società Finanziaria per l’Industria e il Commercio, holding di smobilizzo delle partecipazioni del Banco di Roma costituita nel 1923¹. Nel 1929, a 39 anni, viene incaricato di dirigere la Segreteria Industriale della Comit, dove si occupa di liquidazioni e di ristrutturazioni aziendali. Nel 1932, dopo la creazione di Sofindit – che l’anno prima aveva rilevato le partecipazioni e i crediti della Comit – ne diviene direttore². In questa veste, si fa apprezzare dal ministro delle Finanze Guido Jung (1876-1949), del quale è ammiratore e discepolo³. Secondo la testimonianza di Giovanni Malagodi, nell’estate del 1934 gli viene offerta la direzione generale dell’IRI, che rifiuta⁴. Mantiene l’incarico alla Sofindit fino al 1935, quando si completa il trasferimento del portafoglio industriale all’IRI. Torna alla Comit come direttore centrale del servizio Tesoreria e Finanza. Qui si lega di affetto e di stima a Mattioli. Lascia la banca il primo novembre 1938, nell’imminenza della promulgazione delle leggi razziali. Si sposta a Zurigo, a Parigi e, infine, all’inizio degli anni Quaranta, a New York. Qui inizia la seconda parte della sua vita, quella che qui più ci interessa.

Nel 1945 Di Veroli diviene capo dell’Ufficio di rappresentanza della Comit di New York. Qui svolge una fondamentale funzione di raccordo tra gli am-

¹ P. Galea, *Protagonisti, istituzioni e strutture finanziarie nell’intervento di salvataggio del Banco di Roma. Il contributo di Oscar Sinigaglia*, in A. Cova, G. Fumi (a cura di), *L’intervento dello Stato nell’economia italiana. Continuità e cambiamenti (1922-1956)*, Franco Angeli, Milano, 2011, pp. 43-82.

² Si veda E. Cianci, *Nascita dello Stato imprenditore in Italia*, Mursia, Firenze, 1977.

³ Alla morte di Jung, Di Veroli scrisse a Guglielmo Reiss Romoli, allora direttore generale della STET: «Caro Willy, ho ricevuto ieri l’altro il tuo telegramma che mi ha proprio costernato. Il povero Jung non era certo più giovane, ma non so perché eravamo abituati a considerarlo al di sopra del Bene e del Male ed anche al di sopra dei guai di questo mondo. Era veramente uno di quegli uomini eccezionali, di un mondo passato ed era tanto completo. Noi perdiamo un amico leale, fedele ed un maestro. Quando abbiamo fatto appello a Lui per questioni grandi o piccole Egli ha sempre risposto prodigandosi. Per noi personalmente Egli è stato un amico impareggiabile. Scrivimi, caro Willy, e dimmi quali sono stati i tuoi ultimi contatti con Guido; scrivimi anche qualche dettaglio del Suo ultimo periodo. Ti abbraccio caramente con molti affettuosi auguri». ASI, BCI, NY-DV, cart. 7, Lettera di Di Veroli a Reiss Romoli, 28 dicembre 1949. Su Jung, N. De Ianni, *Il ministro soldato. Vita di Guido Jung*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2009.

⁴ Il rifiuto fu opposto personalmente a Mussolini e motivato con la preferenza di Milano su Roma. G. Malagodi, *Il “salvataggio” della Banca commerciale nel ricordo di un testimone*, in G. Toniolo (a cura di), *Industria e banca nella grande crisi, 1929-1934*, Etas, Milano, 1978, p. 275.

bienti economici, finanziari e industriali dell'Italia e degli Stati Uniti. È ovviamente in contatto con l'ambasciatore Alberto Tarchiani, che lo consulta spesso. Lo è pure con i vari rappresentanti negli Stati Uniti di interessi italiani e con i rappresentanti in Italia di interessi americani: con Ottocaro Weiss, per esempio, che rappresenta le Assicurazioni Generali negli Stati Uniti, e con Carlo Ciulli Ruggeri e con Giovanni Fummi, che in Italia rappresentano rispettivamente Chase e J.P. Morgan. Sono tutte personalità che abbiamo già incontrato. Di Veroli è anche in contatto con la comunità degli accademici italiani stabilitisi negli Stati Uniti durante il ventennio fascista. Tra questi spiccano i nomi di Max Ascoli (1898-1978), docente alla New School for Social Research, e Mario Einaudi (1904-1994), docente alla Cornell e figlio di Luigi Einaudi. Mario Einaudi in particolare (che nella corrispondenza tra Di Veroli e Mattioli è citato come «l'Amico» o il «prof. Mario») svolge un lavoro preziosissimo – perlopiù inesplorato dalla storiografia⁵ – nella ripresa delle relazioni economiche tra i due paesi: è impegnato di volta in volta nella redazione di appunti, nella traduzione di testi per il mercato finanziario americano (per esempio, le relazioni annuali della Comit), nella costruzione in America e proiezione in Italia di rapporti con uomini d'affari – come nel caso di David Lilienthal di cui si dirà più avanti. Insomma, Di Veroli e gli altri sono gli “americani” di cui l'Italia dispone nel periodo della ricostruzione. Riavvolgiamo il filo e ripartiamo dal periodo immediatamente precedente la fine della guerra.

A cavallo tra il 1944 e il 1945, infatti, Di Veroli è uno dei punti di riferimento della missione Quintieri-Mattioli negli Stati Uniti. Nel diario di Ortona, che lo definisce «un buon amico di Mattioli e della missione», se ne trova un ritratto: «rappresentante della Banca commerciale a New York prima della guerra, era rimasto negli Stati Uniti anche durante il periodo bellico a causa della repressione razziale in Italia. Di Veroli era un uomo di grande intelligenza, di profonda cultura, di viva umanità. Appena lo conobbi a New York fui attratto dalla sua calda e affettuosa comunicativa e dalla sua obiettiva capacità di valutazione di uomini e cose. Egli era, direi, un conservatore illuminato, ma aveva anche una sana e ben meditata concezione delle ineluttabili esigenze dello Stato moderno. Di sé stesso diceva: “sono di religione ebreo, ma di fede IRI”. Soprattutto in quel momento viveva nell'aspettativa di vedere l'Italia riprendere un ruolo nel mondo che le consentisse di essere parte integrante e fattiva del gruppo di nazioni destinate a operare in congiunzione con gli Stati Uniti»⁶.

⁵ Un'eccezione è il volume di A. Mariuzzo, *Una biografia intellettuale di Mario Einaudi. Cultura e politica da sponda a sponda*, Leo S. Olschki, Firenze, 2016.

⁶ E. Ortona, *op. cit.*, p. 55.

Di che cosa si occupa Di Veroli? È anzitutto una preziosissima fonte di informazione su ciò che avviene negli Stati Uniti, gli orientamenti del governo, i primi passi degli istituti di Bretton Woods e in particolare i primi prestiti della Banca mondiale⁷, gli umori di Wall Street. È, poi, una fonte di documentazione inesauribile: non si contano le richieste (spesso amichevolmente perentorie) di libri, di rapporti ufficiali, di testi da parte di Mattioli, a sua volta lettore e bibliofilo insaziabile. Ma Di Veroli è, soprattutto, una fonte di alimentazione di contatti personali per la Comit e per Mediobanca. È al centro della comunità dei banchieri e degli uomini d'affari di Wall Street (a Mattioli invia anche le foto dei banchieri affinché possa conoscerne i volti). Inoltre, come detto, è punto di riferimento per la comunità italiana residente negli Stati Uniti, oltre che per le delegazioni che temporaneamente visitano il Paese. Infine, segue da presso le mosse dei "concorrenti", in particolare dell'IMI ma senza tralasciare l'EFI.

Abbiamo già citato, nella prima parte, alcune lettere tra Di Veroli e Mattioli relative ai vari tentativi di internazionalizzazione del capitale di Mediobanca. La corrispondenza tra Di Veroli e Mattioli è ricchissima. Essa consente di osservare da vicino sia il lavoro quotidiano di Di Veroli sia il suo rapporto con Mattioli, sia, infine, su piano più generale, l'evolvere dei rapporti finanziari tra l'Italia e gli Stati Uniti. Mediobanca è al centro di questi rapporti ed è ben presente negli scambi epistolari, che non di rado coinvolgono anche Cuccia. Citiamo anche una lettera di Cuccia.

Nell'agosto del 1946, a pochi mesi dalla costituzione di Mediobanca, Mattioli riferisce a Di Veroli di due possibili primi affari in cui coinvolgere l'istituto:

⁷ Leggiamo alcuni documenti sugli Istituti di Bretton Woods. Del 2 ottobre 1946 è il seguente telegramma di Di Veroli a Mattioli: «Deliberazione odierna ammettetei Fondo Bretton Woods decisione certamente favorevole per banca seguirà domani stop [si riferisce al voto per l'ammissione alla Banca mondiale] condizioni nostra ammissione paesi amici ricordo tuoi passi iniziali oggi realizzati saluti [si riferisce alla missione del 1944-1945 che, come abbiamo ricordato, aveva tra i suoi scopi anche quello di sondare la possibilità dell'ammissione dell'Italia a quegli Istituti]». ASI, BCI, NY-DV, cart. 3, f. 3, Di Veroli a Mattioli, 2 ottobre 1946.

Del 15 dicembre 1949 è questa nota di Di Veroli per Mattioli: «Rif. Banca Internazionale. Caro Raffaele, Rosenstein Rodan si accinge a partire per l'Italia. Credo che il viaggio si farà in realtà a metà gennaio prossimo; ma i preparativi stanno fervendo fin d' adesso. Scopo del viaggio sarebbe la collaborazione da farsi a Roma con un gruppo di esperti che stanno studiando un programma di finanziamento per il Mezzogiorno d'Italia. Per ora il governo è molto vago, ma si tratta di una operazione che dovrebbe avere uno sviluppo almeno decennale. E proprio per attendere la venuta in Italia di Rosenstein Rodan, l'amico prof. Giordani [vicedirettore esecutivo per l'Italia della Banca] ritarda il suo ritorno in America». ASI, BCI, NY-DV, cart. 5, f. 1, Lettera di Di Veroli a Mattioli, 15 dicembre 1949.

Del 19 luglio 1950 è un'altra nota, sempre sui prestiti della Banca mondiale a favore della Cassa per il Mezzogiorno, in cui si legge: «Ritengono [gli americani] che il problema delle persone sia di importanza grandissimo e vedrebbero con grande soddisfazione una presidenza Giordani», ASI, BCI, NY-DV, cart. 5, f. 1, Lettera di Di Veroli a Mattioli, 19 luglio 1950. La presidenza della Cassa, come è noto, andrà invece al consigliere di Stato Ferdinando Rocco.

si tratta, da una parte, dell'interesse di ITT per l'Italia, paese che l'azienda americana segue già «da molto tempo per concludere una combinazione con i gruppi telefonici italiani», e, dall'altra, di quello per la Invernizzi, da parte di un gruppo americano e italiano che «si proporrebbe di continuare la gestione [...], parte per il consumo interno italiano, parte per l'esportazione negli Stati Uniti». Il tramite di questi possibili affari è l'americano Charles Poletti (1903-2002), governatore della Lombardia sotto l'amministrazione militare alleata e ora partner di una *law firm*. «Ho detto al Poletti – scrive Mattioli – che una soluzione interessante poteva essere, sia per questo che per l'affare telefonico, di affidare l'incarico fiduciario alla Mediobanca [...] aggiungendo che Mediobanca era perfettamente attrezzata dal punto di vista tecnico per un incarico di questo genere. Adesso si tratta di fare in modo che, per l'operazione telefonica, Mediobanca possa assumere essa la rappresentanza degli interessi americani, con il solo rimborso delle spese vive, facendo presente tutti i vantaggi che il gruppo americano può avere affidando la sua rappresentanza a gente che conosce la pentola e il cucchiaino»⁸. Non vi è traccia di uno sviluppo concreto, ma la circostanza è utile per mostrare i primi tentativi di Mediobanca di accreditarsi sul mercato americano.

Facciamo un passo avanti. Nell'agosto del 1946 – si ricordi che per ragioni organizzative l'attività di Mediobanca inizia nel settembre di quell'anno, sei mesi dopo la sua costituzione – Cuccia fornisce a Di Veroli i primi elementi concreti su Mediobanca: una copia dello statuto, i criteri adottati nell'esame dei crediti, un prospetto pubblicitario, sicché «resta da parlare della famosa partecipazione dei gruppi esteri»⁹. L'idea di fondo è quella che abbiamo già illustrato. Si tratta di apportare capitali per finanziamenti in divisa ma anche di realizzare ulteriori sviluppi: «I gruppi esteri, per il fatto che saranno, attraverso la loro partecipazione al capitale, rappresentati nel Consiglio, avranno modo di pronunciarsi su questi finanziamenti e di seguirne l'amministrazione insieme ai gruppi italiani; oltre, naturalmente, alla possibilità di rendersi esattamente conto della situazione e della capacità delle imprese industriali con cui concludere affari e combinazioni all'infuori dei finanziamenti in divisa concessi tramite Mediobanca»¹⁰. Cuccia insiste in particolare sul valore che ha per Di Veroli – e per Mediobanca – la partecipazione dell'economia privata, la «*privatwirtschaftliche Beteiligung* (per usare un'espressione a Lei cara)»¹¹.

Del febbraio 1947 è una lettera di Mattioli sul prestito Eximbank, che

⁸ ASI, BCI, NY-DV, cart. 13, f. 1, Lettera di Mattioli a Di Veroli, 30 agosto 1946.

⁹ ASMVM, MBCA, SGEN, FZES, NMRL, 9, 3, Lettera di Cuccia a Di Veroli, 24 agosto 1946, p. 64.

¹⁰ Ivi, p. 65.

¹¹ *Ibidem*.

contiene dure istruzioni per una campagna contro l'IMI¹². Mattioli riferisce che «gli americani hanno chiesto di entrare in contatto con la meno statale [sottolineato nel testo] delle banche italiane per queste erogazioni di fido. Designazione IMI. Si potrebbe designare Mediobanca»¹³. Ecco che cosa mettere in circolo: «1. IMI fa crediti che non saranno mai rimborsati. 2. IMI fa crediti politici. 3. IMI ha lo Stato fideiussore, per le obbligazioni che emette e per i crediti che concede a fronte. Esso fa credito con fondi forniti dall'erario e gestiti per conto dell'erario. 4. IMI non si accorge se le aziende finanziate passano ad aziende consociate i ricavi dei crediti IMI»¹⁴. Mattioli consiglia di ricordare che «Mediobanca ha triplicato la raccolta segnalata da Cuccia in novembre aprendo 6600 conti di deposito. Con un milione di dollari gli americani potrebbero partecipare al capitale di Mediobanca»¹⁵.

In effetti già nel novembre del 1946, «quando il mutato clima politico cominciava a manifestarsi», Di Veroli aveva illustrato natura e compiti di Mediobanca a Rifat Tirana, l'Economic Advisor di Eximbank: «ne feci risaltare il successo e cercai di persuadere Tirana che Mediobanca poteva rappresentare quell'organo intermedio necessario per concretare le operazioni di carattere industriale di Eximbank in Italia».¹⁶ Si arriva al viaggio di De Gasperi negli Stati Uniti nel gennaio del 1947. «Fu a questo punto – scrive Di Veroli – che esposi l'idea di Mediobanca, ne feci risaltare i vantaggi e l'opportunità politica, e prospettai d'altra parte le facili obiezioni che si potevano fare all'IMI. Ma da parte di Campilli e di Menichella [delegati con De Gasperi] si insistette per l'Istituto parastatale, arrivando anche a prospettare la possibilità di crearne “uno nuovo” per tali operazioni, se proprio la proposta IMI fosse stata rifiutata»¹⁷. Di Veroli suggerisce l'idea di una operazione *a latere*: «questa operazione dovrebbe essere non troppo grossa (da 2 a 5 milioni di dollari) e creerebbe quel collegamento che potrebbe essere la base di ulteriori sviluppi»¹⁸.

¹² Nella bozza della lettera si legge: «Mi risulta che tale banca [per la gestione del prestito] sarebbe già stata designata da Menichella nell'IMI. Pazzia di cani. Il comico della situazione è che l'IMI sarebbe non soltanto la “meno statale”, ma anche un “istituto molto addentro nella vita delle più importanti imprese italiane”. Si tratta adesso di far naufragare questa designazione, passando per una di quelle segrete strade che tu ben conosci affinché la designazione sia a favore di Mediobanca [...]. Ti offro qui alcune frecce atomiche per la tua faretra». ASMVM, MBCA, SGEN, FZES, NMRL, 9, 5, 1, Lettera di Mattioli a Di Veroli, 6 febbraio 1946 [ma 1947], p. 1.

¹³ ASI, BCI, NY-DV, cart. 4, f. 1, Lettera di Mattioli a Di Veroli, Lugano, 6 febbraio 1947.

¹⁴ *Ibidem*.

¹⁵ *Ibidem*.

¹⁶ ASI, BCI, NY-DV, cart. 4, f. 1, Lettera di Di Veroli a Mattioli, 15 febbraio 1947, p. 1. La lettera è presente nell'archivio di Mediobanca in due esemplari: in originale firmato da Di Veroli (ASMVM, MBCA, SGEN, FZES, NMRL, 9, 5, 1, pp. 14-16) e in copia (pp. 18-21).

¹⁷ Ivi, p. 2.

¹⁸ *Ibidem*.

L'11 aprile 1947, nonostante la firma nel mese di febbraio del Trattato di pace, Di Veroli espone a Mattioli le residue difficoltà del momento: si tratta non soltanto di problemi legati all'assetto politico generale ma anche a quella che appare come una confusa gestione degli affari correnti da parte del governo italiano. In questo contesto non si vede come le banche americane possano essere interessate ad attività finanziarie in Italia¹⁹. Vi è insomma un sostanziale stallo, eccezion fatta per i prestiti governativi.

Del resto, vi è un'altra spinosa questione aperta che riguarda i rapporti finanziari tra l'Italia e gli Stati Uniti: la sistemazione dei debiti derivanti da obbligazioni in dollari emesse dallo Stato italiano e da enti pubblici e privati (Crediop, SADE, SME, Terni e altri) negli anni Venti, il cui servizio è stato sospeso con l'ingresso dell'Italia in guerra nel giugno del 1940. La soluzione di questo nodo è giudicata pregiudiziale per i progetti di internazionalizzazione di Mediobanca. Mattioli ne scrive chiaramente a Di Veroli: «collaborazione associati in Mediobanca acquista particolare rilievo soluzione questo problema rappresentando elemento da cui non si potrà prescindere»²⁰. La questione si risolve solo nell'agosto del 1947 con gli accordi Lovett-Lombardo²¹. Per inciso: in questi accordi svolge un ruolo un altro "americano" d'Italia, che abbiamo già incontrato: si tratta di Guglielmo Ventimiglia, uomo del Crediop di Beneduce e di varie case americane in Italia tra le due guerre, il quale, nel 1950, entrerà nella Banca mondiale. È uno dei tanti "sottoufficiali" della ricostruzione.

Passa un anno, ma il quadro non sembra mutare di molto. A pochi giorni

¹⁹ Scrive Di Veroli: «1. La situazione non è cambiata da quando ho espresso il mio giudizio in occasione della presenza della Delegazione De Gasperi: siamo ancora molto lontani da un pratico interessamento del mondo finanziario americano per le cose europee e per gli affari italiani. Si ritiene infatti che le posizioni interne, politiche e finanziarie debbano essere migliorate ed assestate attraverso degli accordi fra governi o enti governativi prima che i privati aprano i cordoni della borsa. 2. La situazione dell'Italia a questo proposito non può dirsi migliorata; anzi; il dilazionamento del prestito Eximbank, del prestito post-UNRRA, le notizie sul bilancio statale e sulla circolazione hanno, se mai, turbato un po' anche l'ottimismo dei meglio disposti. Fortunatamente le gravi difficoltà che il nostro Paese attraversa in questo momento non sono state comprese in pieno. 3. I discorsi di carattere politico, apologetici o reclamistici, con cifre più o meno fantastiche fatte in diverse occasioni ed anche da personalità responsabili, hanno creato confusione e diffidenza. 4. L'alternarsi di delegazioni con compiti imprecisati e guidate da personalità modeste, sconosciute o poco gradite, dà alle Autorità degli Stati Uniti una sensazione di incertezza anziché aiutare, difficoltà [sic] le trattative che laboriosamente i funzionari dell'Ambasciata conducono con gli uffici locali». ASI, BCI, CM, cart. 78, f. 4, Lettera di Di Veroli a Mattioli, 11 aprile 1947.

²⁰ ASI, BCI, NY-DV, cart. 4 f. 1, Telegramma di Mattioli a Di Veroli, Milano, 4 gennaio 1947. Bozza, con correzioni ms. di Cuccia, in ASMVM, MBCA, SGEM, FZES, NMRL, 9, 5, 1, p. 39.

²¹ Ivan Matteo Lombardo (1902-1980) era stato sottosegretario all'Industria ed era capo della delegazione italiana per il negoziato sulle questioni economiche e finanziarie tra Italia e Stati Uniti; Robert A. Lovett (1895-1986) era vice del Segretario di Stato George C. Marshall. Sugli accordi Lovett-Lombardo, E. Ortona, *op. cit.*, pp. 198-207; P.F. Asso, M. De Cecco, *Storia del Crediop. Tra credito speciale e finanza pubblica, 1920-1960*, Laterza, Roma-Bari, 1994, pp. 333-377; S. Battilossi, *op. cit.*, pp. 71-74.

dalle elezioni dell'aprile 1948 Di Veroli riferisce di aver incontrato Andrew L. Gomory, capo del servizio estero della Manufacturers Trust Company. Scrive: «Per quanto riguarda il [sic] specifico problema delle operazioni da farsi sotto la garanzia del governo americano ho trovato molta titubanza. Mi sono dilungato nell'espone i vantaggi di un collegamento con Mediobanca, ma ho avuto la sensazione che ancora il problema non fosse stato discusso e compreso dalla Direzione della Mantrust [...]. Gomory non mi ha nascosto la sua delusione nel vedere il disinteresse che i banchieri americani dimostrano nel collegarsi con banche estere. "Essi non pensano che al lavoro di routine" mi ha esclamato con scoraggiamento dopo avermi accennato a diversi suoi tentativi di interessare colleghi e gruppi bancari ai diversi problemi dell'estero»²². In una successiva lettera Di Veroli aggiunge: «I miei interlocutori seguono con grande attenzione la campagna elettorale in Italia e attendono – come del resto tutti gli Stati Uniti – con molta ansia i risultati delle elezioni»²³.

Quei risultati, con la vittoria della Democrazia cristiana e la sconfitta del Partito comunista, rasserenano gli alleati. Ma con la messa in opera del piano Marshall le critiche di parte americana, e dell'ECA in particolare, si rivolgono alla gestione degli aiuti che gli americani vorrebbero orientata all'espansione produttiva piuttosto che alla stabilizzazione monetaria²⁴.

All'inizio del 1949 Di Veroli torna ad aggiornare Mattioli sulle convinzioni prevalenti negli ambienti americani: «l'azione del governo italiano nell'amministrare il piano Marshall e, in generale, la politica economica del Paese non [è] tale da suscitare troppi consensi. Una volta riconosciuto che nei due campi di innegabile importanza, quello della stabilizzazione e quello dell'aumento delle esportazioni, l'Italia ha ottenuto un successo indubbio, si nega la sufficienza di una politica la quale non pare preoccuparsi di procedere oltre [...]. Il Governo italiano è criticato aspramente per la mancanza completa di una visione complessiva del problema italiano, di coordinazione fra i vari Ministeri e per il rifiuto di assegnare ad una persona poteri sufficienti di azione [...]. Da una parte si sente dire di pressioni a favore dell'industria privata, di suggerimenti contrari a riforme agrarie troppo avanzate; mentre dall'altra i cosiddetti "pianificatori" constatano la mancanza di piani»²⁵. I progetti in realtà non mancano (piano INA-Casa, riforma agraria, Cassa per il Mezzogiorno), ma a Di Veroli tocca l'arduo compito di avvicinare i fatti e le percezioni.

²² ASI, BCI, CM, cart. 78, f. 5, Lettera di Di Veroli a Mattioli, 13 aprile 1948. Copia della lettera in ASM-VM, MBCA, SGEN, FZES, NMRL, 9, 5, 1, pp. 4-5.

²³ ASI, BCI, CM, cart. 78, f. 5, Lettera di Di Veroli a Mattioli, 14 aprile 1948.

²⁴ Si veda tra gli altri G. Carli, *op. cit.*, in particolare il paragrafo "Menichella e la scelta tra macchine e maccheroni", pp. 57-62.

²⁵ ASI, BCI, CM, cart. 79, f. 7, Appunto di Di Veroli, 28 gennaio 1949.

Nel 1950 il quadro politico e finanziario è maturato. Si pongono per Mediobanca problemi nuovi, legati alla concorrenza degli istituti italiani sul mercato finanziario americano. Una lettera di Mattioli a Di Veroli del febbraio del 1950 tocca un duplice problema. Da una parte quello della presenza di Mediobanca a New York. Le tre BIN hanno i loro uomini: oltre a Di Veroli, Castiglioni (Credit) e Gambatesa (Banco di Roma)²⁶. Chi deve curare gli affari di Mediobanca? Dall'altra, vi è lo sbarco a New York dell'EFI di Cesare Merzagora, attraverso Ettore Lolli, già capo della Delegazione tecnica italiana a Washington, nominato rappresentante della BNL e dell'EFI a New York. Quale strategia assumere? Mattioli è chiaro: «Come tu sai, Castiglioni mi aveva parlato della opportunità di nominare te o lui, o tutt'e due, rappresentanti di Mediobanca. Comunque mi aveva pregato di parlare con Brughera e Stringher della necessità di avere costì qualcuno che si occupi di Mediobanca, dato che Lolli farà il diavolo a quattro per "introdurre" l'EFI, cercando di assicuragli una specie di "monopolio" sul mercato americano per il tempo che verrà. Dopo averci riflettuto molto, non ho parlato né con Brughera né con Stringher, perché sono arrivato a questa conclusione: tanto tu quanto Castiglioni sapete benissimo che cosa è Mediobanca e a che cosa Mediobanca può servire, e chi è Lolli e a che cosa può riuscire. E quindi, senza bisogno di nessuna investitura formale, sapete benissimo come comportarvi, sotto l'aspetto difensivo e – se la difesa lo richiede – offensivo, come e di che informarci»²⁷. In quella fase la presenza a New York degli uomini migliori è assolutamente decisiva.

Segue una dura reprimenda nei confronti dell'EFI: «Personalmente, - scrive ancora Mattioli - sono convinto che per l'EFI avere un ufficio di rappresentanza non può che essere "controproducente": EFI è una scatola vuota in un "pieno" di "aspirazioni" di molti membri del suo consiglio di amministrazione.

²⁶ Appartenente a una nota famiglia triestina (il fratello Camillo era un banchiere attivo a Vienna le cui vicende erano legate al fallimento del Creditanstalt), figlio del Rabbino maggiore di Trieste, Augusto Castiglioni aveva già servito il Credit in varie sedi estere: Berlino (1930-1934), Londra (1934-1939). Dal 1940 era a New York (Credit). ASU, CI, PERS, Insediamenti e partecipazioni all'estero - Fascicoli individuali personale direttivo all'estero, b. 8. Su di lui il Presidente del Credit Pizzoni aveva annotato: «Perfettamente a posto: molto attivo: competentissimo, ambientatissimo [...]. Lui e l'ing. Di Veroli sono gli unici rappresentanti di banche italiane a standing superiore generalmente riconosciuto» (ASU, CI, PERS, Insediamenti e partecipazioni all'estero. Fascicoli individuali personale direttivo all'estero, b. 9, f. 1945-1952, sf. Viaggio del Presidente Alfredo Pizzoni negli S.U. gennaio-marzo 1949, Appendice n. 2). Apprezzamenti analoghi erano stati espressi, per il periodo londinese, da Joe Nathan (sempre qui: f. Castiglioni Augusto) e, per il periodo newyorchese, da Guido Carli, Giorgio Cigliana Piazza, Giovanni Fummi (f. Castiglioni Augusto diversi). Dal 1955 al 1961 Castiglioni tenne l'ufficio romano, di nuova apertura, della Manufacturers Trust Company.

Quanto a Giuseppe Gambatesa, sappiamo che era a New York dal 1933 (ASU, BDR, III.5, b. 7, f. 595 (Gambatesa, Giuseppe). L'Ufficio di New York del Banco di Roma riaprì nel 1946, come quello del Credit. A Gambatesa ricorreva il presidente Costantino Bresciani Turrone per pubblicazioni apparse sul mercato librario americano (ASU, BDR, VIII.7.8.1, b. 2, f. 357).

²⁷ ASI, BCI, CM, cart. 78, f. 8, Lettera di Mattioli a Di Veroli, 20 febbraio 1950.

Come e con chi può sul mercato nord-americano trattare e concludere affari una “scatola vuota”? Rispetto all’EFI, Mediobanca è “pienissima”, ma – detto fra noi – non sufficientemente piena di “affari singoli” che soli potrebbero interessare “operazioni singole” trattabili costì a scadenza più o meno breve. È bensì vero che a capo dell’EFI c’è Cesarino [Merzagora] – ma Cesarino è una vescica semi-piena di non saprei quale gas. Pare che Cesarino si prepari a venire a New York ai primi di aprile per fare un po’ di schiuma. Ma tu saprai preparargli l’ambiente a dovere!»²⁸. Fin qui Mattioli. È una contrapposizione, quella di Mediobanca con EFI (abbiamo evidenziato quella con l’IMI) senza mezzi termini: ai contrasti sulle opzioni operative, si aggiungono forti correnti di antipatia e, in alcuni casi, anche di disistima tra i vari protagonisti in campo²⁹.

Facciamo punto qui, non prima però di aver sottolineato che il rapporto Di Veroli-Mattioli non è solo un rapporto di fiducia e di stima. È un rapporto antico, che si nutre di progetti scambiati attraverso lunghi anni fino a confonderne la paternità. Eppure, dietro il rivestimento visibile delle scelte operative, sta – meno visibile ma non meno reale – il collante degli ideali condivisi: l’apertura internazionale, la centralità indiscussa degli organismi privati, libere istituzioni, il primato della grande cultura rispetto anche agli aspetti più alti e raffinati della tecnica bancaria.

Giorgio Di Veroli muore nel 1952. Il Consiglio della Comit lo saluta ricordando il suo impegno a New York: «È qui che egli ha dato tutta la misura del suo grande valore perché, in un ambiente non facile, reso particolarmente difficile per lui israelita, Egli ha saputo conquistare l’estimazione, la simpatia, la fiduciosa amicizia di tutti i maggiori esponenti della finanza americana. Era ricevuto ed ascoltato ovunque, non solo, ma Egli stesso riceveva e ascoltava, su un piano di parità morale, i maggiori esponenti di Wall Street: cosicché Egli riuscì a creare intorno a sé ed alla Banca una aureola di prestigio veramente eccezionale»³⁰.

²⁸ *Ibidem* La visita di Merzagora a New York, per l’inaugurazione dell’ufficio della BNL, è l’occasione per presentare l’EFI al mercato americano (*Il Senatore Merzagora esorta il capitale privato americano*, «Il progresso Italo-americano», 16 maggio 1950, in ASI, BCI, CM, cart. 79, f. 3; copia dell’articolo si trova in ASBI, BDI, 28 SPA, Pratt. 95, f. 1, p. 102).

²⁹ Esistono vari documenti nell’archivio di Mediobanca che documentano alcuni passaggi di questo contrasto. Nell’ottobre del 1949 Comit e Credit espressero parere negativo all’ingresso del Banco di Roma in EFI (Colloquio del giorno 20 ottobre 1949 alle ore 11.30. Interventuti: Dr. Antonio Ferrari, Mattioli, Stringher, Cuccia, in ASMVM, MBCA, SGEN, FZIT, 2, 5, pp. 9-10). Un successivo incontro con i rappresentanti di EFI fece registrare rapporti di lavoro piuttosto tesi (Riunione presso il sig. Brughera. Interventuti i Signori: Brughera, Mattioli, Stringher, Cuccia – Luigi Bruno, Benincore, Corrado Del Vecchio, Gambino, Molteni, Adolfo Rossi, 16 novembre 1949, ASMVM, MBCA, SGEN, FZIT, 2, 5, pp. 4-8). Pochi giorni dopo Merzagora scrisse a Brughera di temere «la formazione di due compartimenti chiusi fra Mediobanca ed EFI [...]; tu mi insegna che dalla divisione alla ostilità il passo è purtroppo breve». ASI, BCI, CM, cart. 43, f. 6. Merzagora a Brughera, 22 novembre 1949. Copia della lettera in ASMVM, MBCA, SGEN, FZIT, 2, 4, p. 29.

³⁰ ASI, BCI, CM, cart. 79, f. 2, Mattioli e Rossi a Hertha Di Veroli, 16 dicembre 1952, p. 2.

I telegrammi che giungono alla Comit danno un'idea dell'ampiezza e del livello delle relazioni stabilite da Di Veroli: Ugo La Malfa, Donato Menichella, Stefano Siglienti, ma anche il presidente di Chase, Winthrop W. Aldrich³¹, quello di Irving Trust, Richard Houghton West, nonché Nelson Rockefeller. Di Veroli, come gli altri qui "americani" richiamati, è un protagonista silenzioso delle relazioni finanziarie postbelliche dell'Italia. Nel 1953, su impulso di Mattioli, l'Istituto Italiano di Studi Storici – largamente sovvenzionato da tutto il sistema bancario, inclusa Mediobanca – istituisce una borsa di studi intitolata alla sua memoria.

³¹ Su Aldrich, sia consentito rinviare a G. Farese, *Istituzioni e cerchie finanziarie tra Italia e Stati Uniti: da Aldrich-Beneduce a Black-Menichella*, «Le Carte e la Storia», XXI, 2, 2015, pp. 94-101.

3.3 LA RELAZIONE SPECIALE: ANDRÉ MEYER

Il *pivot* degli affari e delle relazioni internazionali di Mediobanca è André Meyer (1898-1979), il banchiere ebreo francese di Lazard New York.

Anche se la parte più nota della sua carriera si svolge negli Stati Uniti, è bene ricordare che prima di emigrare in America, nel luglio del 1940, Meyer ha già raggiunto una posizione in Francia. Entrato nel 1927 a Lazard, si è fatto rapidamente strada: banchiere apprezzato, è stato componente della delegazione francese ai negoziati per il piano Young (1929-1930), ha favorito l'ingresso di Michelin in Citroen risolvendo una delle grandi crisi industriali degli anni Trenta, è stato decorato con la Legione d'onore. Banchiere ebreo, nel maggio del 1940 lascia Parigi per Bordeaux, raggiunge la Spagna e poi il Portogallo. Nel luglio del 1940 si trasferisce negli Stati Uniti (la pronuncia del cognome diventa: Maier).

La Lazard New York di André Meyer e Pierre David Weill, quella in cui dal 1945 tutti i vecchi partner sono esclusi, è una "one-office house" d'élite in cui l'influenza e il prestigio contano tanto quanto i risultati¹. Casa di "consigli e collocamenti" prima della guerra, Lazard mette ora l'accento sullo *scouting* di nuovi imprenditori e di nuove opportunità nel contesto del boom postbellico². Diventa, per Mediobanca e non solo, un modello. In poco tempo Lazard New York acquisisce il rango di J.P. Morgan e di Goldman Sachs. Un ruolo decisivo, in questa ascesa, lo svolge l'intesa di Meyer con Robert Lehman e la sua banca d'affari Lehman Brothers.

Abbiamo già visto che i rapporti tra Mediobanca e Lazard risalgono al 1946, all'epoca di una prima presa di contatto tra Giorgio Di Veroli, Ottocaro Weiss e Pierre David Weill. E abbiamo anche già visto come si giunge, nel 1955, all'ingresso dei soci esteri (Lazard e, attraverso di essa, Lehman Brothers) nel capitale di Mediobanca. E come, con il sostegno di André Meyer, si profila, nel 1957-1958, l'allargamento della platea di soci di Mediobanca con l'ingresso di Lazard Brothers (Londra) e Sofina (Bruxelles) – mentre Mattioli coinvolge i suoi amici di Berliner Handels. Si disegna una mappa europea e transatlantica in cui le banche posseggono non solo azioni, ma un'aura che è espressione, oltre che del loro peso e del loro prestigio anche di quello dei "sistemi-paese" di appartenenza.

È una compagine geopolitica, oltre che azionaria. Il che significa che risponde a gerarchie anche extra-economiche. Per quanto minoritaria, la partecipazione americana e di Lazard in particolare è cruciale e serve a orientare la

¹ C. Reich, *op. cit.*, p. 42. Si veda anche W.D. Cohan, *The Last Tycoons. The Secret History of Lazard Frères & Co.*, Penguin, New York, 2008 (2007).

² C. Reich, *op. cit.*, p. 45.

bussola. Non vi è affare internazionale di qualche importanza sul quale Cuccia non ricerchi il consiglio e il parere di André Meyer.

Meyer riconosce l'autorevolezza di Mattioli, al quale attribuisce una parte «importante» nella realizzazione dell'accordo con Mediobanca³. Ma è con Cuccia che si stabilisce un'intesa personale, che va oltre la stima.

La corrispondenza tra Cuccia e Meyer è molto fitta e restituisce l'immagine di un rapporto strettissimo, quotidiano. Ma si tratta di lettere che sembrano ispirarsi al detto attribuito al presidente della Banca mondiale Eugene Black, un buon amico di André Meyer (per inciso: il figlio Eugene Black jr. lavora a Lazard): «never write a letter if you can talk at the phone; and never talk at the phone, if you can speak in person»⁴. La conversazione si nutre infatti soprattutto di contatti telefonici e di incontri personali a Parigi e New York. Cuccia si reca spesso a New York, ma più spesso a Parigi (dove Meyer trascorre due settimane ogni tre mesi), e lo fa anche per un solo giorno: ha l'abitudine di partire con il treno-notte da Milano e al mattino è a Parigi, da dove in serata riparte per raggiungere il suo ufficio il mattino successivo. Sono ritmi di lavoro intensi, che non conoscono né ferie (soltanto in agosto per pochi giorni) né sosta alcuna, se non in libreria (di fatto sono sempre al lavoro). Il lavoro è la loro “mania”.

Jean Guyot, che a Parigi era il punto di riferimento per entrambi, ha detto: «Il loro rapporto era eccezionale. Vi era tra di loro una fiducia di fondo, in parte anche sorprendente, perché i due erano molto diversi. Ma avevano qualche cosa in comune: l'amore esclusivo per il lavoro»⁵.

Si tratta di una relazione speciale che si nutre dell'altro: del “metro” e dello “specchio” costantemente forniti dall'altro quanto a stile di lavoro, risultati, visione del mondo. Sono, come avviene in ogni intenso rapporto, uno alla scuola dell'altro. Una cosa è infatti il rapporto (paritario) tra due banchieri che si stimano, altra è il rapporto (che implica una gerarchia) in cui si trovano i rispettivi paesi nell'economia della guerra fredda; una cosa è il piano delle relazioni personali, altra cosa è il piano “sistemico”.

Come ricordato, l'incontro con Meyer avviene nell'agosto del 1955 nelle stanze di Mediobanca alla presenza di Ottocaro Weiss e Mattioli.

Una lettera del 1957 mostra che il rapporto di stima tra Cuccia e Meyer è già

³ Scrive Meyer: «Caro Sig. Mattioli, il signor Cuccia mi ha consegnato la Sua gentile lettera del 7 settembre. Avrò saputo, nel frattempo, che la Sua [di Cuccia] presenza qui ha portato alla conclusione del nostro accordo, con grandissima soddisfazione sia di Lehman Brothers che nostra. Condivido con Lei la speranza che le nostre attese si concretizzino pienamente e attendo con ansia la possibilità che ciò mi darà di collaborare con Lei, che ha avuto una parte tanto importante nel far sì che tutto questo potesse avvenire». ASI, BCI, CM, cart. 202, f. 16, Lettera di André Meyer a Mattioli, September 12, 1955.

⁴ G. Farese, P. Savona, *Il banchiere del mondo*, op. cit.

⁵ C. Reich, *op. cit.*, pp. 287-288.

evoluto, dopo due anni, in una calda amicizia. Scrive Cuccia: «Tengo a ringraziarla ancora una volta per il nostro affascinante incontro e a dirle quanto io abbia apprezzato la fiducia e lo spirito di amicizia che lei mi ha testimoniato nel corso dei nostri colloqui. Credo lei già sappia di poter contare sulla collaborazione più che piena di Mediobanca ai progetti dei quali abbiamo conversato; e lei sa anche la parte che hanno in questa collaborazione i miei sentimenti personali verso di lei»⁶. È una lettera dai toni inconsueti. Sono banchieri altrimenti schivi, non adusi a manifestare i propri sentimenti e la cui riservatezza confina quasi con la segretezza.

«La vita è disciplina» ripete Meyer: si alza alle quattro, alle cinque è al telefono con Parigi (dove è mattina inoltrata), alle 7 è già in ufficio. Le riunioni, che non sono “lavoro”, vanno concluse entro le otto e trenta⁷.

Per Meyer il luogo stesso di lavoro (44, Wall Street) deve trasmettere sobrietà: non deve dare ai clienti l'impressione di un lusso pagato da loro. Il lusso va bene a casa (Meyer vive al Carlyle Hotel e colleziona quadri di Picasso, di Rembrandt e di van Gogh tra gli altri), ma non in ufficio.

Le sue lettere sono asciutte, brevi, fredde, tipiche di un uomo schivo ma volitivo. Lo sono anche quelle indirizzate a David E. Lilienthal, la cui prosa è tipicamente “calda”. La firma stessa di Meyer esprime distacco: non è altro che “Lazard”, forse un riflesso condizionato di una attività in cui il potere di firma è tutto, ma anche l'immagine di una ricercata sovrapposizione tra persona e istituzione, vita pubblica e vita privata.

La quantità e soprattutto la qualità dello scambio di informazioni – la sua affidabilità, la sua precocità rispetto allo sviluppo degli eventi, la sua rapidità – è un *asset* fondamentale nel mondo delle banche d'affari. Una lunga lettera del 1959 dà un'idea dei rapporti epistolari tra Cuccia e Meyer e ha, per così dire, validità generale. Avviciniamoci al testo di Cuccia.

«Montecatini. Grazie molte per la sua del 15 settembre contenente copia della lettera indirizzata all'ing. Giustiniani relativa all'incontro che Lei ha organizzato per lui con Mr. Hill della Pittsburgh Plate Glass. Per quanto riguarda gli affari che Montecatini sta studiando nel settore del vetro, Le vorrei chiedere alcuni consigli»⁸. Montecatini è infatti interessata a stringere un qualche rapporto con la britannica Pilkington, sicché Cuccia chiede a André Meyer consigli su come coinvolgere Lazard Londra.

⁶ ASMVM, MBCA, SGEN, CIOA, 670, Lettera di Cuccia a André Meyer, 8 agosto 1957, p. 12. Del 1960 è una lettera di Cuccia in cui si legge: «Mi consenta anzitutto di rinnovarle i miei sinceri ringraziamenti per la sua cordialissima accoglienza a New York. Lei conosce i sentimenti di grande stima e di stretta amicizia che ho verso di Lei; non dirò altro perché potrebbe sembrare un complimento e urtare contro quei sentimenti». ASMVM, MBCA, SGEN, BNES, 2C, 4, Cuccia a André Meyer, January 14, 1960, p. 69.

⁷ C. Reich, *op. cit.*, p. 184.

⁸ ASMVM, MBCA, SGEN, BNES, 2C, 4, Lettera di Cuccia a Meyer, September 30, 1959, pp. 104-105.

E ancora: «Olivetti. Come Le ho detto al telefono, abbiamo rapporti con questa azienda da molti anni e la abbiamo assistita sul piano finanziario in più di una occasione. Lo scorso anno abbiamo informato i nostri amici dell'offerta di una importante holding, della Underwood. Dopo un interesse iniziale, hanno lasciato cadere la questione. Se il progetto viene fuori di nuovo, saremo sempre felici di essere consultati per studiare le possibilità di una nostra collaborazione relativa ai problemi finanziari di un interesse Olivetti nella Underwood»⁹. È un tassello di una vicenda più ampia, di cui possiamo solo richiamare le tappe principali: nel 1959 Olivetti acquista il 35 per cento della Underwood; nel 1960 muore Adriano Olivetti; del 1963 è la fusione con Underwood; nel 1964, dopo l'ingresso del "gruppo di intervento" (Centrale, FIAT, IMI, Mediobanca, Pirelli) chiamato a risollevarla l'azienda dalla grave situazione di bilancio, la divisione elettronica è ceduta per il 75 per cento a General Electric¹⁰.

Si parla, infine, della Industrial and Mining Development Bank of Iran e degli affari italiani in quel paese. Una frase, incastonata nella lettera, restituisce un tratto di Cuccia. Deve decidere se recarsi a Teheran, ma Meyer glielo sconsiglia non essendovi una stretta necessità: «Purtroppo il mio giudizio – scrive Cuccia – ascolta sempre la voce del dovere»¹¹.

Fin qui, dunque, la lettera del 1959. Vi sono altri aspetti in comune: Meyer, per esempio, ripete una frase: «you don't learn anything in plants», non si scopre cioè nulla nelle visite in fabbrica. Meglio affidarsi all'attenta lettura dei bilanci dell'azienda, che impressionano meno, ma sono più affidabili; si tratta di una convinzione condivisa dallo stesso Cuccia.

È sufficiente osservare l'evoluzione del portafoglio di Mediobanca per trovare l'impronta di Lazard. Citiamo acquisti suggeriti da Lazard¹². 1961: Minerals and Chemicals Philipp Corporation. 1964: Engelhard Hanovia. 1965: Ford Motor Company. Per inciso: nel 1965 Mediobanca partecipa a due sindacati di collocamento per *secondary offerings* di azioni ordinarie di Minnesota Mining & Manufacturing Company e di Ford Motor Company. Continuiamo. 1966: accanto alle azioni citate, troviamo, tra i titoli di proprietà, obbligazioni convertibili di International Standard Electric, Monsanto International, Pepsico Overseas, Unilever, Warner Lambert. 1968: obbligazioni Nabisco e RCA International. 1970: azioni Connecticut General Mortgage and Realty Investments. Sono soggetti che

⁹ *Ibidem*.

¹⁰ Si veda G. Morreale (a cura di), *Mediobanca e il salvataggio Olivetti. Verbali delle riunioni e documenti di lavoro 1964-1966*, Mediobanca, Milano, 2019. Il volume pubblica una parte delle oltre cinquemila pagine di documenti sull'operazione del 1964.

¹¹ ASMVM, MBCA, SGEN, BNES, 2C, 4, Lettera di Cuccia a Meyer, September 30, 1959, pp. 104-105.

¹² Mediobanca, Relazioni di bilancio, vari anni.

gravitano tutti attorno a André Meyer e che esprimono le sue preferenze di investimento, in specie nei settori chimico, immobiliare, minerario.

Facciamo altri due esempi tratti da questi settori. Sono entrambi del 1961. Nel settore immobiliare, Mediobanca partecipa al consorzio per il Kips Bay Housing Project della Federal Housing Authority nella zona di East Manhattan per la costruzione di un complesso immobiliare di oltre mille appartamenti, oltre che di numerosi uffici e di negozi. Nel settore petrolchimico, partecipa alla sottoscrizione di un prestito obbligazionario della società PASA (Proposed Argentinian Petrochemical Complex), il cui scopo è la produzione di gomma sintetica e altri prodotti petrolchimici.

Vale la pena di leggere le considerazioni che inducono Mediobanca a partecipare a quest'ultima iniziativa, giacché esse ci riportano alla seconda parte di questo volume e ai legami di fondo tra finanza internazionale e industria esportatrice: «Ci siamo indotti a entrare in questo affare anche in considerazione del fatto che partecipando a questo prestito ci potrebbe essere consentito di promuovere l'inserimento di industrie italiane fra quelle che forniranno i macchinari e le attrezzature del costruendo impianto petrolchimico con le seguenti collaterali operazioni di finanziamento»¹³. Come si vede, gli interessi di Meyer hanno un raggio inevitabilmente globale, dall'America Latina, all'Africa e fino all'Asia.

Eppure, occorre precisare che Meyer è americano-centrico: è infatti piuttosto riluttante a investire al di fuori degli Stati Uniti, che considera come l'unico paese davvero affidabile, solido. Si tratta di una convinzione che si indebolisce alla fine degli anni Sessanta, durante la guerra in Vietnam¹⁴, ma che in fondo non lo abbandonerà mai completamente. Meyer non ha la "vocazione africana" di Cuccia: le sue operazioni in Africa sono legate a considerazioni non solo e non tanto economiche, quanto geopolitiche.

In ogni caso, le sue scelte di investimento sono anche il riflesso di un giro di relazioni. Stretto è il rapporto con Ferdinand Eberstadt (1890-1969), pioniere dei fondi comuni (il suo Chemical Fund è del 1938), ispiratore della CIA e a capo, dopo la guerra, della F. Eberstadt & Co.¹⁵. Così come quello con Charles W. Engelhard (1917-1971) e la moglie Mary Jane Reiss Engelhard (1917-2004),

¹³ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 9, Riunione del 15 marzo 1961, p. 84.

¹⁴ «As early as January 1966, Meyer was suggesting a complete US withdrawal. Lilienthal, who wasn't convinced that the United States could do that without great loss of prestige around the world, asked him if there were any precedents for this. Algeria, Algeria, Meyer answered, his voice booming as he threw back his head». C. Reich, *op. cit.*, p. 268.

¹⁵ Da una lettera di Mattioli a Eberstadt: «I found in you, when I was at the beginning of my banking career, one of the most remarkable men I met in my business life». ASI, BCI, CM, cart. 104, f. 13, Lettera di Mattioli a Eberstadt, Milan, April 24, 1957. Nella lettera Mattioli fa anche riferimento a una persona: «our mutual friend André Meyer». Su Eberstadt, R.C. Perez, E.F. Willett, *The Will to Win: A Biography of Ferdinand Eberstadt*, Greenwood Press, Westport (Connecticut), 1989.

conosciuta a Parigi negli anni Trenta. Altro punto di riferimento è Chase (che significa: David Rockefeller), di cui Lazard è la banca d'affari. Gli interessi di Chase si ramificano in tutto il mondo.

Altro rapporto speciale di Meyer è con Robert Lehman, la cui banca non a caso è coinvolta nell'accordo del 1955 con Mediobanca.¹⁶ Sicché anche da Lehman giungono a Mediobanca proposte e segnalazioni. Se da Lazard viene l'indicazione a partecipare al capitale della Development Bank di Teheran di cui abbiamo già parlato, da Lehman viene un analogo invito per la Development Finance Corporation di Sidney, «nella quale – si legge nei verbali del 1958 – hanno già assunto partecipazioni importanti gruppi americani ed inglesi e recentemente anche gruppi tedeschi e belgi»¹⁷. Di qui i contatti di Cuccia con Robert Lehman. In un appunto del 1956 redatto per Robert Lehman dal senior partner Marcel Palmaro e contenente un elenco di personalità della finanza meritevoli di un incontro in Europa – Albert Linder di Credit Suisse, «great friend of André Meyer», e Jean Reyre di Paribas, «probably one of the most interesting men to see in France» – l'unico italiano è Enrico Cuccia¹⁸. È una traccia significativa.

Il rapporto con Lehman è per Cuccia una delle ramificazioni della sua relazione con Meyer. Cuccia, a sua volta, “porta” Meyer in Italia.

In Italia, il rapporto con Meyer si estende a Giovanni Agnelli (che dal 1962 è consigliere di Mediobanca) e alla FIAT (di cui Meyer è consigliere dal 1968). Di qui la cessione di Ferrania (controllata da FIAT) alla Minnesota Mining & Manufacturing (1964)¹⁹; e l'acquisizione di Bantam Books da parte di IFI (1974). Di qui, nel novembre 1968, l'accordo Citroen-FIAT.

¹⁶ Abbiamo notizia di un viaggio di Robert Lehman in Francia, Italia e Svizzera nella primavera del 1948, «to renew our banking and industrial contacts, which were broken during the war years, and to learn some things at first hand of the banking and industrial conditions of these countries and of the prospects of business for the firm» (Baker Library, Lehman Brothers, Box 57, Robert Lehman to Sack, July 2, 1948). Ma non abbiamo traccia allora di un qualche contatto con Mediobanca.

¹⁷ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 7, Riunione del 22 settembre 1958, p. 160.

¹⁸ Lehman Brothers, Box 57, Memorandum to Robert Lehman, Re: Trip to Europe, July 26, 1956.

¹⁹ ASMVM, MBCA, SGEN, NICR, 8, Ferrania, 1959-26 aprile 1965. La pratica completa dell'operazione era conservata da Cuccia in una posizione privilegiata nell'archivio di Mediobanca: si trovava nella cassaforte del suo ufficio e non nell'archivio generale.

Sulla cessione del pacchetto Ferrania, si veda la lettera del governatore della Banca d'Italia, Guido Carli, al ministro per il Commercio Estero, Bernardo Mattarella. ASBI, BDI, 57 DC, Pratt. 71, sf. 2, pp. 3-4, Lettera di Carli a Mattarella, Roma, 27 giugno 1964. Si legge tra l'altro: «Si presenta ormai per molte imprese il problema di un adeguamento della dimensione delle occorrenze derivanti dall'allargamento del mercato. Ciò si attua sia mediante intese fra imprese italiane e imprese estere, sia mediante assunzione di partecipazioni da parte di queste ultime nelle prime. Ciò che è rilevante sono i programmi di produzione che gli interessati si impegnano di compiere; nel caso di specie la società estera dichiara che l'assunzione della partecipazione nella “Ferrania” deriva dall'intendimento di acquisire una base in Italia, e quindi con sviluppo di lavoro italiano, un ciclo di produzione di materiale fotografico che le consenta di entrare immediatamente nel mercato europeo e in quegli stessi USA ove non dispone di impianti produttivi. In conclusione il mio parere è che l'autorizzazione possa essere concessa» (ivi, p. 4).

Si tratta di un accordo tempestivo sul quale vale spendere qualche parola. Nel luglio del 1968 erano venute meno completamente le tariffe doganali all'interno del Mercato comune. Ma all'unificazione doganale non corrispondeva l'unificazione fiscale: così appariva «vantaggiosa una politica transnazionale che consentisse alle case costruttrici l'uso reciproco degli impianti per il montaggio su licenza e delle reti di distribuzione commerciale».²⁰ L'accordo non porterà a una effettiva saldatura tra le due aziende. Stessa sorte avrà, nel 1971, l'accordo tra la Dunlop e la Pirelli.

Ma al di là degli esiti, che risentono di condizionamenti politici difficilmente eludibili per soggetti centrali nei rispettivi sistemi produttivi, si tratta di tentativi di affermazione di progetti industriali e in alcuni casi di trasferimento tecnologico adeguati alla scala continentale europea o transatlantica – scala a lungo ricercata da Cuccia e Meyer e che è un altro aspetto in comune di due banchieri che non vivono di sola finanza.

²⁰ V. Castronovo, *FIAT*, cit., p. 541.

3.4 CUCCIA, LILIENTHAL E L'ARCTA VIA DELLO SVILUPPO

«Il luogo dell'incontro era quanto di più lontano si potesse immaginare dagli standard americani (o britannici) di business. Gli uffici di Mediobanca sono in un antico palazzo e gli uffici dell'amministratore delegato e del consiglio si aprono con portefinestre su uno splendido giardino di foglie e di statue, estremamente tranquillo. Si entra nell'edificio non dal fragore di una strada affollata ma attraverso un cortile di proporzioni perfette. Su un lato della sala del consiglio vi è un enorme camino di marmo lavorato. Massiccio e ora piuttosto ingiallito. Sulla porta principale, che deve essere di 18 piedi, c'è un intaglio delicato e il bordo è esso stesso di marmo. Il soffitto, di 20 o 22 piedi, è ricoperto di un tessuto rossastro. "L'arte conquista tutto" è stata la mia traduzione di un'iscrizione sulla porta; e in alto, lungo le pareti sui tre lati, altre iscrizioni simili a grandi caratteri. Nel mezzo di questo splendore – uno splendore non commerciale – in una delle città più materialistiche e avide che vi siano in Europa sedevano gli amministratori, all'incirca quattordici»¹.

Questo è l'affresco che, il 6 novembre 1961, Lilienthal fa della sede di Mediobanca partecipando al consiglio di FIDIA, società di cui si è detto nella prima parte. Del resto alla penna di Lilienthal si devono tra i più acuti ritratti di Cuccia. Ne citeremo alcuni. Quello che segue è del 1961.

Scriva Lilienthal: «Cuccia è un uomo notevole, veramente notevole, e penso che la sua sia una personalità unica. È diventato, secondo André [Meyer], i cui standard sono elevati fino all'impossibile e i cui giudizi sono severi, "il miglior banchiere in Europa". Per un banchiere americano dire questo di un italiano è una grande concessione. Ma questo Cuccia è un banchiere *moderno* così come lo è André. Che cosa intendo dire? – che è un banchiere moderno. Voglio dire che ha una curiosità e un appetito per le idee molto più ampia di chi nel trattare un affare si chiede quali sono le garanzie sottostanti al prestito o quali sono stati i ricavi lo scorso anno o lo scorso trimestre. È un uomo facile da sottovalutare, se lo si incontra per caso. Ha un bel ghigno – ma ghigno non è la parola esatta, perché contorce l'intero volto, i suoi occhi siciliani scintillano e ti fissano come se il ghigno-sorriso-risata volesse evocare una risposta che egli, con i suoi modi astuti, vuole osservare e registrare. Aggiungi una risata nervosa e l'abitudine di dire qualcosa di molto serio in tono di scherzo o di presa in giro, di solito di sé stesso, e non degli altri. Ma è fondamentale un uomo serio, terribilmente ambizioso, e incredibilmente originale. Vuole delle idee, me le sollecita avidamente, con gesti che si fanno sempre più veloci»².

Il rapporto con David Lilienthal è per Cuccia uno dei più intensi e significativi tra quelli di respiro internazionale. Perché gli uomini sono anche – inevitabilmen-

¹ D.E. Lilienthal, *The Journals of David Lilienthal. V. The Harvest Years*, op. cit., pp. 275-276.

² Ivi, pp. 271-272.

te – dei simboli: e dopo la morte di Roosevelt nel 1945, Lilienthal incarna, forse più di ogni altro, le idee del New Deal e la loro proiezione mondiale³. Ma anche perché Lilienthal è al crocevia di una fittissima rete transnazionale di rapporti. Quando alla metà degli anni Cinquanta Cuccia e Lilienthal si incontrano per la prima volta, Lilienthal è già nella sua terza fase di vita. Ripercorriamo queste tre diverse stagioni.

Figlio di ebrei immigrati dall’Impero austro-ungarico (il padre viene dall’Ungheria, la madre dalla Slovacchia), allievo del futuro giudice costituzionale Felix Frankfurter, negli anni Venti Lilienthal è (dopo una breve parentesi come giornalista così come il giovane Cuccia) un brillante avvocato: acquista notorietà in un caso di legittima difesa di un medico nero vittima di un’aggressione razzista e si specializza poi nella difesa dei consumatori contro le grandi società elettriche, del gas e dei servizi pubblici in generale. Si avvicina all’amministrazione e diventa membro della Commissione sui servizi pubblici dello Stato del Wisconsin. Ai giorni del Wisconsin risale peraltro la sua conoscenza con Max Ascoli⁴.

Negli anni Trenta e Quaranta Lilienthal è in prima fila nel New Deal di Roosevelt. È prima amministratore (1933-1941) e poi presidente della Tennessee Valley Authority (1941-1946), di cui è l’anima. Un suo libro del 1944, *TVA. Democracy on the March*, offre al mondo un modello per lo sviluppo delle aree depresse⁵. Dal 1946 al 1950 è Presidente della US Atomic Energy Commission. È la seconda fase, quella del *civil servant*. Nel 1949 esce il volume *This I do believe*⁶. In questa fase è già in contatto con Mario Einaudi⁷, che sarà un canale importante per l’approdo in Italia.

³ Si veda S.M. Neuse, *David Lilienthal. The Journey of an American Liberal*, University of Tennessee Press, Knoxville, 1996.

⁴ «The very first antifascist that I had the privilege of meeting was one Max Ascoli, at the University of Wisconsin many years ago». DRC, Box 270, Lettera di Lilienthal ad Ascoli, October 23, 1956.

⁵ D.E. Lilienthal, *TVA. Democracy on the March*, Penguin Press, New York, 1944. Il libro è prontamente tradotto in italiano da Giulio Einaudi editore, per impulso del fratello Mario Einaudi (*La democrazia in cammino. Dieci anni di esperienza del TVA*, Einaudi, Torino, 1946). Lilienthal invia il libro a Cuccia nel 1955. Il libro ha tra i suoi ammiratori italiani anche Adriano Olivetti. Il volume *Il cammino della comunità* di Adriano Olivetti (Edizioni di Comunità, Ivrea, 1956) si richiama idealmente ad esso non solo nel titolo.

⁶ Anche questo libro viene prontamente tradotto in italiano con il titolo *Il mio credo* per i tipi di Astrolabio (Roma, 1952).

⁷ All’estate del 1947 risale questo scambio su *Cristo si è fermato a Eboli*. Lilienthal: «Having just read “Christ stopped at Eboli” by Carlo Levi, I was reminded of a talk with you and also an article of yours, and your remarks about the applicability of some of my ideas to the Italian scene. I wonder if Dr. Levi has read my book about TVA» (DEL Papers, Box 122, Lettera di Lilienthal a Mario Einaudi, July 25, 1947). Mario Einaudi: «I know that Mr. Levi, the author of “Christ stopped at Eboli”, has read your book on TVA. You will remember that my brother published your book. He is also Levi’s publisher in Italy, and your book has been the topic of prolonged discussions within the group to which my brother and Levi belong. Now that the Italian Constitution is very likely going to recognize a fairly large degree of regional autonomy, the question of the development of regional resources along the TVA lines has frequently come up for debate. My father [Luigi Einaudi], who is now Vice Premier in the new Italian government, has shown a considerable interest in the matter, and through the courtesy of Gordon Clapp I was able to secure for him a fairly complete documentation on TVA activities». DEL Papers, Box 122, Lettera di Mario Einaudi a Lilienthal, September 17, 1947.

La terza fase inizia alla metà degli anni Cinquanta. Amico di André Meyer, al quale sarà profondamente legato⁸, nel 1955 Lilienthal e Lazard danno vita alla Development and Resources Corporation (Desources). Il presidente è Gordon Clapp, suo successore alla presidenza della TVA. In un appunto per Meyer, Lilienthal ne traccia natura e scopi⁹. Si occuperà di sviluppo integrato: agricoltura, industria, fiumi, miniere, trasporti. Avrà l'*expertise* e la flessibilità di una struttura preparata e snella. Affiancherà la Banca mondiale in giro per il mondo. Del resto Eugene Black, che è un amico personale suo e di Meyer, approva e sostiene questo progetto.

Gli interessi della Desources sono veramente globali: dalla Colombia all'India, dal Ghana al Perù, dalla Costa d'Avorio all'Iran. In quegli anni la TVA conosce numerosi adattamenti e repliche: Cauca Valley Authority (Colombia), Damodar Valley Authority (India), il programma di sviluppo regionale del Khuzestan (Iran)¹⁰. Dove c'è un progetto di sviluppo – specie se sviluppo di un bacino fluviale – ci sono anche Lilienthal e Clapp. A Lilienthal viene attribuito il conio dell'aggettivo “multinazionale”¹¹.

In questi interessi globali c'è spazio anche per l'Italia, alla quale la Banca mondiale porta allora grande attenzione. Nel 1954 Lilienthal scrive a Meyer di un possibile viaggio in Italia. I canali di comunicazione sono quelli consueti. Da una parte, la Banca mondiale. Dall'altra Lazard Frères: «Pierre [David Weill] mi ha detto che l'amministratore delegato di Medio Banca [sic], il sig. Cuccia, è stato recentemente a New York e che vi è stata l'indicazione che si possa organizzare una visita sotto i loro auspici»¹².

Figura chiave nell'organizzazione del viaggio è Mario Einaudi. È lui a suggerire Mediobanca (Clapp lo registra in un appunto: «Banco de Medio [Mediobanca] in Mario's judgement ideal auspice for DEL's visit»)¹³ – ed è lui a indicare il giovane Carlo Weiss, suo ex studente, come guida locale. A Weiss («a very ca-

⁸ Nel 1965 Lilienthal scrive a Meyer: «You may recall that I first met you at a time of abrupt and drastic change in my life [1950]; I was searching for a worthwhile way to spend my energies in private life, after many years in pioneering kinds of public work. The satisfaction – and they have been great – I have had in the ensuing fifteen years I owe largely to your interest in my objectives in life, and to your confidence in me as a person». DEL Papers, Box 454, Lettera di Lilienthal a André Meyer, January 13, 1965.

⁹ DEL Papers, Box 399, Memorandum for Mr. André Meyer, May 19-20, 1955.

¹⁰ DEL Papers, Box 419, Lettera di Lilienthal a John Fitzgerald Kennedy, Martha's Vineyard, Mass., August 26, 1960. In questa lettera Lilienthal mette a disposizione di Kennedy, allora senatore in corsa per la Presidenza, la sua esperienza globale.

¹¹ J.S. Smith, “The Liberal Invention of the Multinational Corporation: David Lilienthal and Postwar Capitalism”, in K. Phillips-Fein, J.E. Zelizer (eds.), *What's Good for Business. Business and American Politics since World War II*, Oxford University Press, Oxford, 2012, pp. 107-123.

¹² DRC, Box 273, Lettera di Lilienthal a André Meyer, July 14, 1955, p. 3.

¹³ DRC, Box 272, Conversation with Mario Einaudi, July 7, 1955.

pable, perceptive young man») ¹⁴, Lilienthal si legherà di affetto e stima, come si evince dalla loro corrispondenza ¹⁵.

Nell'estate del 1955 Mario Einaudi scrive ad Antonio D'Aroma (1912-2002), allora segretario del governatore Donato Menichella, dopo esserlo stato del presidente della Repubblica Luigi Einaudi: «Lilienthal è un mio vecchissimo amico. Lo conosco dai primi giorni del New Deal. È un amico prezioso, una persona influente, un uomo dalla visione molto ampia e che esercita un'influenza assai considerevole in importanti ambienti economici e politici. Lilienthal ha seguito con molto interesse il processo di sviluppo in italiano, specie in rapporto alla Cassa per il Mezzogiorno e al recente prestito accordato a quest'ultima dalla Banca internazionale» ¹⁶.

Il viaggio di Lilienthal inizia nel settembre 1955 ed è finanziato da Mediobanca. Il momento è propizio: si ricorderà infatti che nel settembre del 1955, nell'accordo tra Lazard Frères, Lehman e Mediobanca, viene inclusa una clausola che comporta la collaborazione anche con Desources. È un'intuizione di André Meyer, il quale scrive a Lilienthal: «sarei molto sorpreso se non ti chiedessero di fare un grosso lavoro per loro nel Mezzogiorno. Il sig. Matteoli [sic] capo della Banca Commerciale e il sig. Cuccia di Mediobanca sono estremamente collaborativi e intelligenti» ¹⁷. E poco più avanti: «Tu conosci gli affari e lo *standing* di Mediobanca e sono sicuro che ti sarà molto utile per il tuo eventuale lavoro in Italia» ¹⁸.

Cuccia e Lilienthal si incontrano per la prima volta il 21 settembre 1955: «Il sig. Cucca [sic] capo di Mediobanca [sic] è un uomo notevole, moderno, giovane nei modi e negli anni, flessibile, un duro lavoratore. Non un vecchio incartapecorito [not a stuffed shirt in a carload]. Lo *standing* della banca sembra molto alto e le connessioni ampie» ¹⁹. Lilienthal visita vari impianti nel Nord del Paese, Olivetti, Marelli, Necchi, Montecatini, Pirelli. In una lettera a Clapp annota rapidamente: «chemicals super-good, electronics mediocre, mechanical excellent (Necchi, Olivetti, etc.)» ²⁰.

Il 3 ottobre Lilienthal giunge a Roma. La sua postazione di lavoro è in piazza di Spagna 15, nelle stanze dell'ufficio di rappresentanza di Mediobanca,

¹⁴ DEL Papers, Box 398, Lettera di Lilienthal a Meyer, Milan, September 23, 1955.

¹⁵ In una lettera del 1969 Weiss ricorda il viaggio di Lilienthal in Italia come «formative and unique experience». DEL Papers, Box 486, Lettera di Carlo Weiss a Lilienthal, Corfù, Easter Sunday, 1969.

¹⁶ ASBI, BDI, 13 DM, Pratt. 28, f. 29, pp. 23-24, Lettera di Mario Einaudi ad Antonio d'Aroma, s.d. (ma estate 1955).

¹⁷ DRC, Box 273, Lettera di André Meyer a Lilienthal, August 15, 1955.

¹⁸ DEL Papers, Box 398, Lettera di André Meyer a Lilienthal, September 16, 1955.

¹⁹ DEL Papers, Box, 398, Lettera di Lilienthal a Clapp, September 23, 1955.

²⁰ *Ibidem*.

che ha aperto i suoi battenti nell'ottobre dell'anno prima. Incontra Menichella, che gli chiede consigli sulla legge sugli investimenti esteri su cui Lilienthal aggiorna prontamente André Meyer²¹. Lo stesso giorno scrive all'ambasciatrice Clare Boothe Luce per un incontro ²².

Il viaggio prosegue verso il Mezzogiorno, per una decina di giorni, in compagnia di Carlo Weiss. Cuccia si unisce a loro solo per un piccolo tratto. Una foto lo ritrae di spalle con Lilienthal e sua moglie Helen presso la Casa del Fauno agli scavi di Pompei, con il Vesuvio sullo sfondo. Scrive Lilienthal: «Piccolo, di aspetto ordinato, sensibile, sarà certamente un eccellente banchiere ma fin qui mi è parso interessato alle antichità, greche in particolare, tanto quanto di ciò che avviene nel presente. Ha indubbiamente un ampio spettro di interessi e una conoscenza reale delle antichità»²³. Visitano, tra gli altri, il modernissimo stabilimento Olivetti di Pozzuoli e le opere dell'Ente Volturmo; poi numerose aziende agricole e industriali. È, con quelli coevi di Eugene Black, uno dei viaggi con cui il mondo della finanza internazionale – non solo quella americana, ma anche quella francese e tedesca in particolare – scopre il Mezzogiorno d'Italia.

Nonostante i recenti sforzi per la modernizzazione, il Mezzogiorno appare a Lilienthal «deprimente»: «come parte dell'Europa – scrive ad André Meyer – non avevo immaginato tanta povertà e rozzezza, finché non l'ho vista; le strade in Calabria non sono ancora sicure e siamo stati scortati dalla polizia per gran parte del viaggio in automobile da Nicastro alla Sicilia»²⁴. Così a Clapp: «la parte meridionale dell'Italia è davvero [sottolineato nel testo] messa male! Non avevo certo bisogno di venire fin quaggiù, ma è solo quando uno vede [sottolineato

²¹ Scrive Lilienthal «Spent an hour and a half this morning with Minichelli [sic], Governor of the Bank of Italy. Covered a considerable area, but one matter I want to call to your immediate attention, since it is pending before the Legislature. He stated that the Government had submitted to the Legislature, and expected action very soon, a program for the liberalizing of the conditions for the entry, withdrawal, etc., of foreign capital and dividends. He asked me to spend some time with him, upon my return from the trip South, to give him my impressions, and expressly invited me to submit reactions to these proposed revisions of law and policy concerning foreign capital. Since the Lazard-Lehman-Mediobanca participation is the most significant event in recent Italian history in this area, I ask Dr. Cuccia to transmit to New York at once the Italian text, without waiting for translation here, so it would be before you, and so I could have your instructions. Dr. Weiss tells me that Minichelli [sic] has been one of the responsible officials who have been most reluctant, in the past, about liberalization, and seemed discouraged by the invitation. The other man most responsible for Italian policy in this field, Mr. Vanoni, also requested that I visit him on our return from the South, for my comments and impressions. It is thus open to raise the same matter with him, but only if that is what you wish done. Minichelli covered a lot of other ground this morning, part of it fairly concrete, but I will wait to report about this until later. Also spent an hour today with Mr. Carli, head of the Foreign Exchange Bureau, a very capable and objective technical man, and important to our future activities in Italy». DEL Papers, Box 398, Lettera di Lilienthal a André Meyer, Rome, October 3, 1955.

²² DRC, Box 270, Lettera di Lilienthal a Clare Boothe Luce, October 3, 1955.

²³ DRC, Box, 273, Notes on trip through South of Italy, October 1955, p. 6.

²⁴ DEL Papers, Box 398, Lettera di Lilienthal a André Meyer, Taormina, October 10, 1955.

nel testo] la Calabria, per esempio, come abbiamo fatto venerdì, sabato e domenica scorsa, che uno se ne rende conto profondamente [...]. In Colombia c'era la povertà (e anche nell'Est del Tennessee), ma anche elementi di speranza e vigore. Qui c'è una tale "antichità", una forte rassegnazione che trovo spossante dal punto di vista emozionale e fisico. In questo senso, è peggio che in India»²⁵. Il giudizio è aggravato dal fatto che il Mezzogiorno gli appare complessivamente ricco, e non povero, di risorse materiali e morali.

Non gli sfuggono peraltro le «implicazioni europee» dei programmi di sviluppo del Mezzogiorno²⁶. Ne scrive tra gli altri a Pasquale Saraceno²⁷.

Al ritorno a Roma, Donato Menichella offre un pranzo in onore di Lilienthal²⁸. Sono presenti anche Cuccia, il presidente di Mediobanca Rosasco, gli amministratori delegati delle tre BIN, Ugo Foscolo (Banco di Roma), Raffaele Mattioli (Comit) Giovanni Stringher (Credit). Si pensa – come abbiamo già ricordato – di coinvolgere interessi americani nella costruzione delle autostrade come primo esempio di «specific possibilities for private risk-taking in Italy by foreign funds»²⁹. Con Valletta, poi, Lilienthal parla della possibilità («che riprenderò [scrive Lilienthal] oggi pomeriggio con il Dott. Cuccia») ³⁰ di legare industrie esportatrici come la FIAT allo sviluppo della Valle del Cauca o di altre aree in paesi terzi. Si tratta di «triangolazioni» in cui l'industria italiana può ben inserirsi.

Lilienthal torna in Italia anche negli anni successivi. Incontra molti protagonisti della vita economica italiana e ne traccia acuti ritratti. Guido Carli: «il capo dei controlli sui cambi esteri, preciso e intellettualmente compiaciuto»³¹; Donato Menichella: «i suoi occhi profondi, la testa più avanti delle spalle, la memoria di tutte le volte che ha resistito ai colpi di chi ha cercato di fargli accettare scelte che avrebbero indebolito la lira»³²; Enrico Mattei: «un giovane uomo tirato, figura atletica, composta, non gesticola, l'anima del genio eppure sempre

²⁵ DEL Papers, Box 398, Lettera di Lilienthal a Clapp, Taormina, October 10, 1955.

²⁶ DRC, Box 273, Lettera di Lilienthal a Arthur Sylvester, November 2, 1955.

²⁷ «As an integral part of Europe, both in culture and economics, and also of the vital Mediterranean world, the success of the South Italy development effort should be a matter of concern not alone to Italy but to all people, everywhere, to whom modern methods in the development of natural and human resources are regarded as a principal means of preserving the ethical and spiritual value of our civilization». DRC, Box 273, Lettera di Lilienthal a Pasquale Saraceno, November 16, 1955.

²⁸ «He [Menichella] made a speech full of kind things about Mediobanca and what he believed it could do, and praise of Lazard, etc. as well as a request that I make my experience available in the development of the South [...]. When the luncheon was concluded, he turned to me and advanced a specific suggestion, related to South Italy and foreign financial and technical participation». DEL Papers Box 398, Lettera di Lilienthal a André Meyer, Roma, October 18, 1955.

²⁹ Ivi, p. 2.

³⁰ Ivi, p. 3.

³¹ D.E. Lilienthal, *The Journals of David Lilienthal. IV. The Road to Change*, Harper & Row, New York, 1969, p. 195.

³² *Ibidem*.

in guardia, con la testa chinata in avanti come un pugile guardingo o come un torero, gli occhi sempre in allerta»³³; Adriano Olivetti: «il volto di un poeta, la voce gentile, ciocche di capelli grigi intorno al volto, ricorda il dipinto di un personaggio letterario vittoriano»³⁴; Vittorio Valletta: «il professor Valletta, il capo della FIAT, snello, il volto di un indiano o meglio di un indiano d'America, con una energia inesauribile, un patrizio, infaticabile»³⁵. E poi Mattioli: «un uomo originale, con un intuito e un punto di vista ampio, interessi in cose diverse dagli affari ma una persona che, attraverso la sua esperienza, ha imparato molto sulle motivazioni umane. Mattioli era superbo»³⁶.

Nel 1956, prima di ripartire, Lilienthal scrive a Cuccia che il suo approccio concreto, «combinato a considerazioni sulle politiche pubbliche implicite in questo tipo di sforzo», ha fatto risuonare in lui una corda: «a causa della mia esperienza, in un contesto diverso, naturalmente, e di convincimenti che gli anni hanno fatto maturare sul ruolo creativo che i migliori uomini d'affari possono svolgere per migliorare le condizioni della gente»³⁷.

Come è noto, nel 1956 Desources conclude un accordo di consulenza con la Cassa per il Mezzogiorno, che tuttavia dopo molti contatti non dà risultati concreti per la difficoltà a conciliare punti di vista diversi³⁸.

Ma la collaborazione con Lilienthal va oltre l'Italia e disegna inedite triangolazioni. Una di esse porta, come abbiamo visto, in Iran e riguarda il coinvolgimento di imprese italiane nella valorizzazione della regione del Khuzestan: «Abbiamo ripetuto a Cuccia ciò che avevamo detto in un incontro con il governatore della Banca Centrale, Donato Menichella: che l'Italia ha talenti notevoli di carattere manifatturiero e tecnico, conosciuti in tutto il mondo, come gli oleodotti della Techint e gli impianti petrolchimici della Montecatini, così come esperienze e tecniche avanzate nell'agricoltura di irrigazione etc. [...]. Abbiamo invitato

³³ Ivi, p. 182.

³⁴ Ivi, p. 185. Scrisse Lilienthal a Olivetti: «The visit with you meant a good deal to me; that impression was heightened by my visit to your new plant and social center near Naples. It is always a heartening experience to see the ideas of men translating into action, into concrete forms». DRC, Box 273, Lettera di Lilienthal a Olivetti, November 20, 1955.

³⁵ D.E. Lilienthal, *The Journals of David Lilienthal. IV. The Road to Change*, Harper & Row, New York, 1969, p. 196.

³⁶ Ivi, p. 139. Scriverà un anno dopo a Mattioli: «It was no surprise – for our mutual friend Mario Einaudi had told us what manner of man you are – but very reassuring and inspiring to hear a man of action and with a business reputation far outside as well throughout Italy speak with so broad and humane and yet down to earth a grasp of things». ASI, BCI, CM, cart. 151, f. 10, Lettera di Lilienthal a Mattioli, Rome, December 15, 1956.

³⁷ DRC, Box 272, Lettera di Lilienthal a Cuccia, December 10, 1956.

³⁸ E. Grandi, *Una TVA per il Mezzogiorno. David Lilienthal e le reti transnazionali nei piani di sviluppo della Cassa per il Mezzogiorno*, «Annali della Fondazione Ugo La Malfa», XXVII, 2012, pp. 215-234. Non è agevole capire quali fossero questi punti di vista diversi. La stessa Grandi scrive che il motivo alla base dello scioglimento del contratto dovette essere una divergenza tra la Cassa ed alcuni esponenti del governo nella linea da seguire (ivi, p. 228).

specificamente il Dr. Cuccia a fare delle proposte» per fungere da «catalizzatore al fine di mettere insieme gli italiani più qualificati per un discorso di questo genere»³⁹. In questo contesto, l'invito rivolto a Cuccia «nel ruolo di catalizzatore o di sponsor [...] non dispiace affatto al Governatore; l'esatto contrario»⁴⁰. Cuccia insiste peraltro sullo sviluppo in Iran di attività terziarie «come tessuto connettivo per le varie iniziative industriali»⁴¹.

Questa iniziativa coinvolge soprattutto la Montecatini. L'interesse di Giustiniani per l'Iran è una conferma, secondo Lilienthal, dell'opportunità che l'Italia ha «di giocare un ruolo guida nello sviluppo economico del Medio Oriente senza suscitare alcune delle paure (fondate o meno) che caratterizzano la leadership economica di gruppi americani o britannici»⁴². È un aspetto che abbiamo già incontrato in precedenza e che costituisce uno degli *asset* della penetrazione italiana nei paesi in via di sviluppo.

Di questi sviluppi iraniani Lilienthal informa Black: «Troviamo molto utile, nei problemi dell'industrializzazione, la nostra connessione con Mediobanca (direttamente e attraverso la loro relazione con i nostri soci, Lazard New York) e con un crescente numero di uomini d'affari italiani che noi o Lazard consultiamo o con cui lavoriamo in affari non legati alla Cassa [per il Mezzogiorno], per esempio Montecatini, per l'utilizzo del gas in Iran»⁴³. Nel 1958 Desources firma anche un accordo di collaborazione con Montecatini per lo sviluppo delle risorse naturali in quel Paese ⁴⁴.

Ma non c'è solo l'Iran. Si parla spesso dell'Africa, dove la Desources ha

³⁹ DEL Papers, Box 403, Lettera di Lilienthal a André Meyer, Rome, June 27, 1956, pp. 2-3.

⁴⁰ Ivi, p. 3. La lettera a Menichella è in ASBI, BDI, 28 SPA, Pratt. 1408, f. 1, pp. 137-138.

⁴¹ DRC, Box 272, Matters discussed by Messrs. Lilienthal and Clapp with Cuccia and Weiss on May 21, 1957. Si legge: «Mediobanca had acquired some experience in dealing with these problems in third countries. It was Mediobanca's procedure to send one or more missions to countries in which business prospects appeared favourable», p. 2. Da notare il riferimento ai paesi terzi, che nel caso di Mediobanca sono quelli africani.

⁴² DEL Papers, Box 403, Lettera di Lilienthal a André Meyer, Vineyard Haven Mass., August 10, 1956.

⁴³ Del Papers, Box 405, Lettera di Lilienthal a Black, March 4, 1957, p. 2. La lettera ha una coda interessante: «There is another matter we would like to talk over with you, since it vitally concerns Italy as a whole, and has other aspects that will be increasingly important to you. This is atomic energy for Europe. At Lazard, Paris, I met with Armand, the French Adviser to Euratom, and spent an evening with Jean Monnet. On his recent trip here Giordani, the Italian adviser to Euratom (whom I had seen several times before, here and in Italy) asked to see me, and we had a visit. We will be consulted further, on this next trip to Europe. When we return, it might be a good idea, if you can find the time, to talk this over, not from the technical, but the business and financial aspects. As to atomic heat, generally, there are still plenty of unsolved technical and political problems – more than the flood of press releases and speeches would indicate. But I think that the turning point is now near enough to warrant a lot of cautious and critical, but completely open-minded attention» (Ivi, p. 3.).

⁴⁴ DEL Papers, Box 409, Lettera di Lilienthal a Cuccia, June 27, 1958. Nella lettera si legge: «For a number of reasons this contract will interest you. It will recall to your mind my first meeting with Mr. Giustiniani, over a delightful luncheon table in Milan, a meeting which you were kind enough to arrange».

molti interessi. Nel 1960, per esempio, Lilienthal invia a Cuccia alcuni volumi sull’Africa tropicale⁴⁵. La risposta non tarda: «Al momento spendo il tempo libero provando a formarmi una “infrastruttura” culturale sui problemi africani». Si scambiano alcune idee e notizie sulla Costa d’Avorio (la cui banca di sviluppo è partecipata da Mediobanca) e la Nigeria⁴⁶.

Gli scambi epistolari tra i due sono, lungo l’arco di un ventennio, continui e profondi, anche se apparentemente riguardano solo l’invio o la segnalazione di articoli e libri recenti⁴⁷. Scorre in realtà, sotto la traccia di uomini d’azione, una corrente di idealismo. Ecco qualche esempio.

Nel 1964 Cuccia ha appena terminato la lettura di *Change, Hope and the Bomb* (1963) di Lilienthal⁴⁸. Scrive una lettera carica di senso: «Ancora una volta ho trovato nelle Sue pagine – mi riferisco in particolare al capitolo “Change and Hope” – gli ideali e le convinzioni in cui ho confidato per molto tempo come l’unica speranza per un futuro ragionevole e sono felice e grato di averli visti espressi in una forma così chiara da una persona per la quale ho una così profonda ammirazione. Desidero aggiungere che la lettura del Suo libro ha preceduto solo di pochi giorni il mio viaggio a Mosca, e Lei non sarà sorpreso di sapere che nei miei contatti ho avuto più di una occasione di ricordare le Sue parole sulla necessità di dare una possibilità al cambiamento, perché questa è una convinzione che inizia ad albeggiare perfino in *partibus infidelium*»⁴⁹.

Nel 1965, Cuccia invia a Lilienthal una lettera di presentazione per Antonio Maccanico, nipote di Adolfo Tino e allora giovane funzionario dell’ufficio legislativo della Camera in procinto di partire con una borsa di sei mesi per gli Stati Uniti⁵⁰. La

⁴⁵ «Because of your interest in Africa, I have asked to the Twentieth Century Fund [...] to send you a copy of the two-volume work on Tropical Africa the Fund has financed and just published». DEL Papers, Box 418, Lettera di Lilienthal a Cuccia, December 16, 1960.

⁴⁶ «I read your article on Nigeria with great interest. I do not know if you have a sixth sense, but it is a fact that your article reached me just as I was interesting myself in some programmes concerning that country». DEL Papers, Box 425, Lettera di Cuccia a Lilienthal, June 21st, 1961. Copia in ASMVM, MBCA, SGEN, CSIF, 129, p. 10.

⁴⁷ Nel 1961 Lilienthal manda a Cuccia un suo profilo di André Meyer apparso sul New Yorker. Ecco la risposta di Cuccia: «I am quite a faithful reader of the “New Yorker”, which means in practice that the only thing I read as a rule are the “profiles”. You can imagine with what interest and pleasure I read your “profile”». DEL Papers, Box 425, Lettera di Cuccia a Lilienthal, Milan, June 9, 1961. Copia in MBCA, SGEN, CSIF, 127, p. 3.

⁴⁸ D.E. Lilienthal, *Change, Hope and the Bomb*, Harper & Row, New York, 1963.

⁴⁹ DEL Papers, Box 445, Lettera di Cuccia a Lilienthal, Milan, February 18, 1964. Copia della lettera, consegnata a mano, si trova in ASMVM, MBCA, SGEN, CIOA, 577, p. 18.

⁵⁰ Maccanico e Lilienthal si incontrano a New York il 17 giugno 1965. «I saw the man who brought a letter from you – Mr. Maccanico of the research service of the Chamber of Deputies – and found him not only a very pleasant and interesting man, but one who has a broader grasp than one ordinarily finds in the legislative staff officers». DEL Papers, Box 452, Lettera di Lilienthal a Cuccia, June 30, 1965. Copia della lettera di presentazione (16 marzo 1965) a favore di Antonio Maccanico in ASMVM, MBCA, SGEN, CIOA, 577, p. 16.

lettera è l'occasione per un dialogo ideale. Cuccia sta infatti leggendo i diari di Lilienthal, la cui pubblicazione era iniziata l'anno prima (tra il 1964 e il 1981 usciranno ben 7 volumi). Scrive così: «In questi giorni trascorro alcune ore della sera in Sua compagnia, il che significa, naturalmente, che sto leggendo i Suoi *Journals*, che trovo estremamente interessanti. Bernard Berenson disse una volta che gli italiani sono nel loro intimo politicamente atei, perché non credono nella possibilità del buon governo. C'è qualcosa di vero in questo giudizio. I Suoi *Journals* ravvivano la mia fede, che non è mai venuta meno, ma che negli ultimi anni – con tutto ciò che sta avvenendo intorno a noi, dappertutto – è stata oggetto di attacchi diabolici (*devilish*)»⁵¹. Ecco la risposta di Lilienthal: «Comprendo bene come gli eventi degli ultimi anni in Italia così come in altre parti del mondo abbiano costituito un duro test per la fede nelle possibilità di un governo efficiente. Che la lettura dei *Journals* aiuti a rafforzare quella fede è la cosa più bella che potesse dirsi di loro, dal mio punto di vista»⁵². Si parla, ovviamente, anche di affari.

Nello stesso anno, per esempio, Cuccia fa sapere a Lilienthal che Mediobanca sta gestendo, con Lazard e Paribas, l'emissione di un prestito ENEL nel Mercato comune. Lilienthal ha un forte interesse per l'integrazione europea così come per ogni iniziativa di integrazione sovranazionale.

L'ultimo scambio tra i due è del 1977. Scrive David Lilienthal: «Ho un ricordo ancora vivido della visita in Italia, specialmente dell'epoca in cui la società [Desources] era coinvolta nella pianificazione dello sviluppo del Mezzogiorno. L'opportunità che ho avuto di essere a contatto con la Sua *business imagination* e con la Sua mente eccezionalmente fertile è stata un'esperienza formativa che non è certo concessa a molti americani»⁵³. E Cuccia: «È passato molto tempo dalla Sua visita in Italia, che Lei ricorda così bene. Sfortunatamente i problemi del Mezzogiorno sono ancora con noi, tenuti in vita e in molti casi ingigantiti in proporzioni enormi dalla generale incapacità del paese di imporre l'autodisciplina che è un prerequisito per risolverli. La strada per la salvezza è una "arcta via"»⁵⁴.

Si sente il peso di un'età che non "crede" più nello sviluppo – un'età in cui sono venute meno le condizioni, nazionali e internazionali, per una politica di sviluppo. L'età di Bretton Woods è già un pallido ricordo.

⁵¹ DEL Papers, Box, 452, Lettera di Cuccia a Lilienthal, Milan, March 16, 1965. Copia in ASMVM, MBCA, SGEN, CIOA, 577, p. 17.

⁵² DEL Papers, Box 452, Lettera di Lilienthal a Cuccia, May 4, 1965. Copia in ASMVM, MBCA, SGEN, CIOA, 577, p. 14.

⁵³ DEL Papers, Box 531, Lettera di Lilienthal a Cuccia, June 2, 1977. La citazione è da *Matteo*, 7, 14: «Quanto stretta è la porta e angusta la via che conduce alla vita, e pochi sono quelli che la trovano».

⁵⁴ La citazione è da *Matteo*, 7, 14: «Quanto stretta è la porta e angusta la via che conduce alla vita, e pochi sono quelli che la trovano».

3.5 IL MERIDIONALISMO INTERNAZIONALISTA

Può forse sorprendere che, in un volume sugli affari e sulle relazioni internazionali di Mediobanca, si tratti del Mezzogiorno d'Italia. I motivi per farlo sono due e sono, in realtà, due facce della stessa medaglia.

Il primo motivo è che il Mezzogiorno è nel secondo dopoguerra un caso di scuola di interesse mondiale. Come area arretrata di un paese avanzato (il cosiddetto “dualismo”), è una forma peculiare del problema generale dello sviluppo. Gli economisti stranieri si affrettano a studiarlo. La Svimez di Giordani e Saraceno, fondata a Roma nello stesso anno in cui nasce Mediobanca, nel 1946, e di cui l'istituto milanese è azionista dal 1954 al 1982 (per inciso: le tre BIN lo sono dal 1947 al 1980), diventa il perno di questa attività di studio e di rapporti internazionali, assieme alla Banca d'Italia di Donato Menichella¹. Non c'è economista straniero in visita in Italia che non passi per via Nazionale (Banca d'Italia) o per via Paisiello (la sede originaria della Svimez prima di via di Porta Piniana) – o entrambe.

Ma c'è anche un dato politico: il Mezzogiorno è l'area arretrata più vasta dell'Europa Occidentale e, come tale, costituisce un banco di prova per la capacità della Banca mondiale – e più in generale dell'Occidente – di propiziare lo sviluppo. Tanto più in un paese di frontiera della guerra fredda e con il più forte partito comunista d'Europa. La Banca mondiale di Eugene Black sarà il grande finanziatore del Mezzogiorno, operando d'intesa con la Cassa per il Mezzogiorno, istituita nel 1950 allo scopo di favorire il raccordo tra l'Istituto di Bretton Woods e i progetti locali².

Il che conduce al secondo motivo: se è vero che il Mezzogiorno può insegnare ad altri, è vero anche il contrario: il problema del Mezzogiorno si può affrontare con l'aiuto e il sostegno di altri paesi. Non è solo, come si dice, una questione nazionale, ma europea e internazionale: «sostanziale importanza nello studio di questi problemi va riconosciuta alla possibilità di utilizzare l'esperienza di altri paesi nel risolvere problemi della stessa natura dei nostri»³. In questo senso, il Mezzogiorno va aperto ai capitali, anche quelli privati, e alle tecniche provenien-

¹ Sulla Banca d'Italia, si veda P. Baffi, *Via Nazionale e gli economisti stranieri, 1945-1953*, in Id., *Testimonianze e ricordi*, Scheiwiller, Milano, 1990, pp. 93-151. Sulla Svimez, si veda F. Dandolo, *Divari da colmare. La politica per il Mezzogiorno e la ricostruzione europea e mondiale nell'orizzonte culturale di Informazioni Svimez (1948-1957)*, «Mondo contemporaneo», 2, 2016, pp. 15-59; Id., *Il Mezzogiorno fra divari e cooperazione internazionale*, op. cit.; cfr. anche G. Farese, *Lo sviluppo come integrazione*, op.cit.; Id., *La cultura dello sviluppo negli anni di Annesi*, in *Giornata in ricordo di Massimo Annesi*, «Quaderno Svimez», 56, 2018, pp. 63-71.

² Sulla Banca mondiale, M. Alacevich, *op. cit.*; sulla Cassa per il Mezzogiorno e la Banca mondiale, A. Lepore, *La Cassa per il Mezzogiorno e la Banca mondiale: un modello per lo sviluppo economico italiano*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2013; su Eugene Black, G. Farese, P. Savona, *Il banchiere del mondo*, cit.

³ Mediobanca, Relazione al XIII Bilancio di esercizio, 1959, p. 9.

ti dall'estero. Il movimento di Mediobanca è, in questo caso, dall'esterno verso l'interno. Si può dire che non vi è banchiere straniero interessato a iniziative di carattere privato nel Mezzogiorno che non passi per via Filodrammatici. Il caso di David Lilienthal è, in questo senso, paradigmatico dell'età dello sviluppo.

Mediobanca segue attentamente ciò che avviene nel Mezzogiorno. Dal 1947, per esempio, esiste un fascicolo sull'ISVEIMER⁴. Del 1948 è un colloquio sullo sviluppo del Mezzogiorno tra Cuccia e Giuseppe Cenzato (1882-1969), presidente della SME, personalità rilievo dell'imprenditoria meridionale e di lì a poco consigliere di amministrazione di Mediobanca⁵. Del 1949 è una lettera di Cuccia a Cenzato, di cui vale leggere uno stralcio: «Da parte mia Le dirò che Napoli – ed in genere il Meridione – sono così poco fuori dai nostri programmi che proprio in questi giorni Mediobanca, per assicurare il finanziamento delle nuove centrali telefoniche del Vomero e di Palermo, sta curando il collocamento di 2 miliardi di obbligazioni della SET, facendo anche in questo caso appello al risparmio nazionale; e sono sempre pronto ad esaminare specifici problemi finanziari del Mezzogiorno, purché naturalmente si tratti di affari che possano rientrare nell'ambito delle operazioni di Mediobanca»⁶.

Nel 1950 viene prospettata a Mediobanca la partecipazione nella SACAM, società per la gestione di centrali frigorifere nel Mezzogiorno: una partecipazione che infine non viene assunta per la preoccupazione di Mediobanca sulla natura dell'affare, sostanzialmente una assegnazione a fondo perduto, in cui «le Banche si dovrebbero accordare per promuovere una iniziativa che a sua volta deve promuovere dei finanziamenti, con fondi da “scippare” alle diverse dotazioni ERP e Mezzogiorno»⁷.

⁴ ASMVM, MBCA, SGEN, FZIT, 22, Isveimer, 1947-1965.

⁵ La copia del colloquio è nella serie degli Amministratori scaduti, fascicolo Cenzato (attualmente in lavorazione). Tra gli argomenti trattati, troviamo i cantieri di Taranto.

⁶ ASMVM, MBCA, SGEN, NMIT, 279, Lettera di Cuccia a Cenzato, 8 settembre 1949, p. 16. Cuccia rispondeva a una lettera in cui Cenzato gli scriveva: «La ns. conversazione su eventuali interessamenti del capitale americano nell'Italia meridionale si sono arrestate alla “prefazione”. Niente da fare? Napoli è sempre fuori dei suoi “programmi”?». ASMVM, MBCA, SGEN, NMIT, 279, Lettera di Cenzato a Cuccia, 2 settembre 1949, p. 20.

In una precedente lettera Cuccia gli aveva scritto: «Quanto alla sistemazione di Monte Echia, se, come mi sembra di dover interpretare il Suo accenno, si tratta di una operazione immobiliare, ritengo difficile che essa possa trovare una soluzione nell'ambito di crediti a medio termine. Ci sarebbe da proporsi un serio esame della funzione che il genuino [sottolineato nell'originale] credito a medio termine privatistico può svolgere nella riabilitazione delle “aree depresse”; ma entreremmo in una lunga chiacchierata che possiamo rimandare, se ne ha voglia, al nostro prossimo colloquio». ASMVM, MBCA, SGEN, NMIT, 279, Lettera di Cuccia a Cenzato, 3 giugno 1949, p. 19.

⁷ ASMVM, MBCA, SGEN, NICR, 31, 2, Colloquio avv. Ferrari – dott. Cuccia, s.d. ma 1950, p. 4. La partecipazione fu assunta dall'IRI, la quale sperava di «evitare altri “assalti alla diligenza” per programmi meridionali». ASMVM, MBCA, SGEN, NICR, 31, 2, Colloquio del 31 maggio 1950 ore 19 presso IRI. Presenti i Signori: Avv. Ferrari – Prof. Saraceno – Cuccia, p. 2.

Tuttavia, fino al 1950 – quando nasce la Cassa per il Mezzogiorno⁸ – non vi è praticamente traccia del Mezzogiorno nei verbali di Mediobanca. In quell'anno Cenzato viene nominato consigliere di amministrazione di Mediobanca: lo resterà per lungo tempo, fino al 1966, e sarà anche, nel frattempo, vicepresidente e poi presidente della SVIMEZ, rispettivamente dal 1955 al 1960 e dal 1960 al 1969. In un verbale del 1951 si legge: «L'ing. Cenzato, sottolineando la circostanza che Mediobanca ha fatto diversi finanziamenti nel settore dell'edilizia e delle bonifiche, chiede se non sia possibile fare qualche cosa anche per il Mezzogiorno»⁹. La risposta di Cuccia è un richiamo ai metodi di lavoro e agli obiettivi di Mediobanca: «L'amministratore delegato risponde che Mediobanca sarebbe ben lieta di fare finanziamenti per opere edili e delle bonifiche nell'Italia meridionale, purché si tratti di un'opera pubblica seria – e tale cioè che risponda ad effettive esigenze di interessi economici generali, che ne assicurino il completamento indipendentemente dalle eventuali ragioni contingenti che possono averla promossa –, che l'impresa costruttrice abbia la necessaria esperienza e rispondenza economica e il committente sia un ente solvibile puntuale nei pagamenti»¹⁰. Poi, per qualche anno, non se ne parla più.

Nel 1954 il ministro Campilli, presidente del Comitato dei ministri per il Mezzogiorno, promuove un incontro tra vari istituti di credito per studiare la possibilità di dar vita a un ente per valorizzare le risorse del Mezzogiorno. L'iniziativa dovrebbe consentire di «superare le difficoltà incontrate sinora nel coordinare i programmi della Cassa per il Mezzogiorno con i progetti di nuove realizzazioni industriali nelle zone meridionali»¹¹. All'incontro partecipano la BNL, l'IMI e Mediobanca.

Nasce così, nel 1954, l'ISAP (Istituto per lo sviluppo delle attività produttive). Si esclude che debba finanziare iniziative industriali esistenti o che debba assumere partecipazioni in imprese medie e piccole. L'ISAP è chiamato a «rivolgere l'attenzione verso iniziative industriali di largo respiro, a cui parteciperebbero gruppi industriali italiani ed esteri, con il proposito di successivi appelli al mercato azionario e obbligazionario»¹².

Alla presidenza dell'ISAP viene chiamato, attraverso i buoni uffici di Menichella, Francesco Giordani (1896-1961), scienziato e figura di primo piano dell'economia pubblica, nazionale internazionale, tra gli anni Trenta e gli anni

⁸ Dal 1950 esiste un fascicolo "Cassa per il Mezzogiorno", 1950-1959: in MBCA, SGEM, FZIT, 14.

⁹ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 3, Riunione del 28 settembre 1951, p. 41.

¹⁰ Ivi, pp. 41-42.

¹¹ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 4, Riunione del 29 settembre 1954, p. 154.

¹² Ivi, p. 155. All'ISAP fa un cenno V. Castronovo, *Storia di una banca. La Banca nazionale del lavoro e lo sviluppo economico italiano, 1913-1989*, Einaudi, Torino, 1983, pp. 308-309.

Cinquanta¹³. Successore, tra il 1939 e il 1945, di Alberto Beneduce alla presidenza dell'IRI nonché nel consiglio della Banca dei regolamenti internazionali (unico, come già Beneduce, a non essere banchiere centrale), Giordani è, dal 1947 al 1949, vicedirettore esecutivo per l'Italia alla Banca mondiale (il direttore è Bresciani Turrone). Gli americani lo vorrebbero alla presidenza della Cassa per il Mezzogiorno, che va al consigliere di Stato Ferdinando Rocco. Nel 1950 Giordani assume la presidenza della SVIMEZ, che terrà fino al 1959. Presidente dal 1952 al 1956 del Comitato Nazionale per le Ricerche Nucleari (CNEN), è uno dei tre saggi, con il francese Louis Armand e con il tedesco Franz Etzel, che disegnano l'EURATOM. È un buon amico di Black, di Lilienthal¹⁴, di Monnet¹⁵.

Giordani accetta l'incarico all'ISAP, ma fa sapere di trovarsi in una «posizione imbarazzante verso i suoi amici del Banco di Napoli»¹⁶, di cui chiede la partecipazione. A quel punto, Campilli suggerisce l'inclusione anche del Banco di Sicilia. La sede dell'ISAP è a Roma, il capitale è di 2 miliardi. Le partecipazioni di BNL, IMI e Mediobanca sono pari al 30 per cento; quelle di Banco di Napoli e Banco di Sicilia pari al 5 per cento. Nel consiglio, sotto la presidenza di Francesco Giordani, siedono Enrico Cuccia, Giuseppe Imbriani Longo, Stefano Siglienti, Ivo Vanzi. Negli anni successivi vi entreranno Carlo Bazan, Silvio Borri, Giovanni Enriques.

Centrale è la questione dei rapporti con l'estero. In una delle prime riunioni del consiglio dell'ISAP, infatti, Imbriani Longo «riferisce sulle istruzioni

¹³ Si veda G. Farese, *Per una storia sopranazionale. Istituzioni economiche e protagonisti italiani, 1919-2019*, «Storia economica», XX, 2, 2017, pp. 751-766, in particolare le pp. 757-759 su «Giordani economista pubblico internazionale».

¹⁴ Dal diario di Lilienthal (20 gennaio 1956): «Yesterday a visit from Professor Francesco Giordani. He is head of the atomic energy development in Italy; more than that, he has had a hand in the South of Italy for years. A man with a magnificent head, warm voice, an impressive grey beard, the kind that seems to be parted and flows outward. Conversation with such a man (and with Giorgio Cigliana [già vice del direttore esecutivo dell'Italia al FMI, Guido Carli] who accompanied him) is a joy [...] This led us into a discussion of one of my favourite subjects; fake private enterprise, i.e. those who make big public noise about the glories of the system of risk-taking, but who, more and more, get the taxpayer to take the risks while they take the profits when they come. On the subject he [Giordani] was so clear. The man who thinks he has something good and is ready to risk what he has accumulated to prove it – that is a wonderful and fine thing. But those who talk about private risk, but who will not go out in the rain, as Giorgio Cigliana said, without a complete outfit of umbrella, boots, raincoat, etc. supplied by the State – ah, that is something else». D.E. Lilienthal, *The Journals of David E. Lilienthal. IV. The Road to Change*, op. cit., pp. 71-72.

¹⁵ Tra le carte di Monnet vi è uno scambio di lettere con Giordani. In una di esse lo scienziato napoletano fa riferimento al loro «lien amical, que Vouz avez bien voulu établir avec moi et qui m'honore beaucoup». FJME, AMK, C, 17/3/193, Lettre de Giordani (President du Conseil National de la Recherche) à Monnet, Rome, 9 Septembre 1957. Vi è anche una lettera a Monnet dei tre «saggi atomici». Era stato infatti il Comitato Monnet a incaricarli di uno studio sull'energia atomica in Europa. FJME, AMK, C, 32/1/23, Lettre de Armand, Etzel et Giordani à Monnet, Luxembourg, 24 Juillet, 1957.

¹⁶ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 4, Riunione del 29 settembre 1954, p. 156.

passate alla rappresentanza di New York di Bancoper [BNL] per un lavoro di “scouting” di iniziative americane che possono interessare l’Italia meridionale»¹⁷. Mediobanca, dal canto suo, può contare sul lavoro di Carlo Weiss, di cui abbiamo già parlato nella prima parte, a cui viene affidato il compito di «compiere una indagine per conto nostro [cioè di Mediobanca] sulle possibilità di sviluppo di affari tra i due Paesi»¹⁸.

In realtà, l’ISAP stenta a decollare. Nel 1956 le sue attività si limitano ad operazioni di riporto¹⁹. E tuttavia nel 1957 sono allo studio una serie di iniziative. Una di esse è una partecipazione, al 50 per cento, in una società di studi (l’altro 50 per cento, si legge, è «a valere su fondi stanziati da parte germanica») che affida a un ingegnere tedesco, il professor Otto Gold, la ricerca di giacimenti di lignite per la produzione termoelettrica nel Mezzogiorno. È una iniziativa del comitato per la cooperazione economica italo-tedesca²⁰. Abbiamo già detto, del resto, dell’interesse tedesco in generale per il Mezzogiorno e di Berliner Handels Gesellschaft e Hans Furstenberg in particolare²¹. È un interesse che cresce dopo la visita nel Mezzogiorno, nel 1955, del ministro dell’economia Ludwig Erhard²².

Un’altra iniziativa, ma con partner americani, è la partecipazione dell’ISAP a una società per azioni, la Stardrill Keystone italiana, assieme alla omonima casa americana, per l’esclusiva della vendita e uso in Italia di macchinari (impianti di perforazione), oltre che per la ricerca diretta di acque per conto di comuni, province e consorzi agrari²³. È un tema – la ricerca delle acque nel Mezzogiorno – che emergerà a più riprese.

Nel 1957 l’attenzione di Mediobanca si appunta, in particolare, sui problemi di organizzazione mercantile nel Mezzogiorno. Vengono svolte due inchieste, nel napoletano e nel piacentino, per raccogliere elementi di comparazione utili allo sviluppo del Mezzogiorno. Lo scopo è accertare se esista «una carenza – ca-

¹⁷ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 5, Riunione del 3 giugno 1955, p. 51.

¹⁸ Ivi, p. 52.

¹⁹ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 6, Riunione del 17 aprile 1957, p. 113.

²⁰ ACS, IRI, NR, b. 3444 (ISAP), f. Verbali del Consiglio 1958-1959, Riunione del 22 dicembre 1958, p. 26.

²¹ Vi sono vari documenti su questo tema. Alcuni esempi: “Nota Ambasciata di Germania contenente elenco degli investimenti tedeschi in Italia 1952-1958 “Investitionen deutscher firmen in Italien”, ottobre 1958, in ASMVM, MBCA, SGEN, URRM, 5, 1, pp. 45-52; nota di Bonaldo Stringher “Investimenti tedeschi in Italia”, 28 maggio 1960 (pp. 104-105); lettera di Berliner Handels Gesellschaft a Cuccia (“German Investment in Italy”), 2 giugno 1960, p. 100.

²² Sugli investimenti tedeschi nel Mezzogiorno, si veda anche F. Dandolo, *Il Mezzogiorno fra divari e cooperazione internazionale*, cit., pp. 252-256.

²³ ACS, IRI, NR, b. 3444 (ISAP), f. Verbali Consiglio ISAP 1960, Riunione del 18 marzo 1960, pp. 3-4 e p. 10.

ratteristica per le zone agricole depresse di altri paesi – nell’organizzazione del sistema distributivo» e se le attività locali possano «essere organizzate per produzioni che interessino un mercato più vasto, nel Mezzogiorno, nel resto dell’Italia, e all’estero»: si tratta di formule, si legge nel verbale, «che hanno già avuto qualche precedente in altri Paesi, in genere per iniziativa di gruppi esteri»²⁴. Non ci si nasconde le enormi difficoltà «collegate con il caratteristico “clima” ambientale del Meridione»; si è consapevoli che il lavoro sarà «lungo e difficile»²⁵.

E tuttavia nel 1958 iniziano a maturare delle perplessità sul ruolo dell’ISAP e sul suo effettivo spazio di mercato. Si tratta infatti, da una parte, di «escludere la miriade di piccoli affari sbagliati in cerca di fondi»; dall’altra di «affermare una propria funzione nella promozione di iniziative di una certa importanza nelle quali, tuttavia, il ruolo diretto dell’ISAP non può che finire con l’essere relativamente modesto dal punto di vista finanziario e tecnico in confronto a quello dei maggiori gruppi industriali sulla cui collaborazione l’ISAP stesso deve contare»²⁶.

L’ISAP fatica a decollare. BNL e Mediobanca decidono di esplorare insieme nuovi affari, fuori dall’ISAP, salvo poi ricondurli nell’alveo ISAP.

Nel 1958 si torna così, con l’ausilio di consulenti americani, sul problema della ricerca di acque nel Mezzogiorno. Con la collaborazione del professor Robert Carpenter, della Mining School of Colorado, allora in visita in Italia, si prende in esame la documentazione raccolta dalla Cassa per il Mezzogiorno, con particolare riferimento alla Calabria²⁷.

Le conclusioni dello studioso americano accendono nuove speranze: «il prof. Carpenter ha chiarito che il tipo di lavoro svolto dalla Cassa per il Mezzogiorno è ottimo ed analogo a quello svolto dagli enti pubblici americani che si occupano dello stesso problema; ma anche in America il lavoro degli enti pubblici richiede sempre un completamento che non può essere svolto che da iniziative private, le sole in grado di valorizzare concretamente questo lavoro preparatorio»²⁸. In questo contesto, Mediobanca prende contatti con una ditta di consulenti americani (Water Development Corporation, Tucson, Arizona) per l’invio in Italia di una missione guidata dal professor Leonard Halpenny. È bene ricordare che si tratta solo di *una* delle missioni che in quegli anni Mediobanca organizza per sondare le possibilità di sviluppo delle risorse del Mezzogiorno.

Alla fine di quell’anno si ribadisce che uno dei compiti dell’ISAP è «facili-

²⁴ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 6, Riunione del 17 aprile 1957, pp. 138-139.

²⁵ *Ibidem*.

²⁶ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 7, Riunione del 28 aprile 1958, p. 67.

²⁷ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 7, Riunione del 22 settembre 1958, pp. 157-158.

²⁸ *Ivi*, p. 158.

tare il trasferimento in Italia di nuove attività produttive di origine straniera»²⁹. La discussione torna sulla ricerca di falde acquifere. «I consiglieri dott. Cuccia e ing. Longo osservano che il programma di sfruttamento delle acque ben si addice all'attività della nostra affiliata Stardrill alla quale dovremmo ora cercar di dare il massimo lavoro, specie in un settore così importante come è quello dell'acqua per il Mezzogiorno. Si raccomanda anche di cercare di ottenere contributi dalla "Cassa"»³⁰.

Vale la pena di leggere che cosa in quegli anni David Lilienthal scrive su Cuccia, Mediobanca e lo sviluppo del Mezzogiorno: «Enrico Cuccia è un banchiere. Ma le sue origini sono nel Sud, in Sicilia. Vuole che si realizzi qualcosa nel Mezzogiorno. Non è del tutto negativo solo perché pensa che la Cassa e le altre iniziative governative non valgano molto. Come dice Gordon [Clapp, il socio di Lilienthal nella Desources], "il suo lavoro è la sua religione". Perciò invia delle persone laggiù, per scovare opportunità di affari nel Sud, e vi spende molto tempo e denaro [...]. E che lo faccia per motivi patriottici (per il desiderio di sviluppare il Sud e magari di sconfiggere la minaccia del comunismo) o solo per ragioni di business, oppure ancora per dimostrare che Mediobanca è meglio del governo, tutto ciò non è poi così importante fintanto che gli riesce bene. Probabilmente i motivi sono un misto di quelli citati. Ma l'ampiezza del lavoro per trasformare il Sud dell'Italia è gigantesca»³¹. È un passo molto importante, perché mette in luce una singolare combinazione di interessi e ideali. Nel contesto della guerra fredda, la partita dello sviluppo si gioca su più aree, ma la vittoria in una di esse ha potenziali riflessi su tutte.

E tuttavia, l'ISAP non dà i frutti sperati. La stessa collaborazione con la BNL e con l'IMI resta sostanzialmente sulla carta, tanto che nel 1959 Mediobanca sollecita i soci a «un esame di coscienza [...] per riportare l'affare su una strada migliore, che potrebbe essere anche quella della liquidazione»³². Nello stesso anno l'IRI manifesta il desiderio di rilevare dai soci una quota delle loro partecipazioni, che vengono dimezzate per BNL, IMI e Mediobanca dal 30 per cento a poco più del 13. L'IRI assume il 50 per cento dell'iniziativa, alla quale continuano a partecipare Banco di Napoli e Banco di Sicilia. L'IRI ribadisce che il suo obiettivo è «favorire la collaborazione del capitale pubblico allo sviluppo dell'iniziativa privata»³³.

²⁹ ACS, IRI, NR, b. 3444 (ISAP), f. Verbali Consiglio ISAP 1958-1959, Riunione del 22 dicembre 1958, p. 4.

³⁰ Ivi, p. 16.

³¹ D.E. Lilienthal, *The Journals of David E. Lilienthal. IV. The Road to Change 1955-1959*, op. cit., pp. 135-136.

³² ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 7, Riunione del 17 aprile 1959, p. 185.

³³ ASMVM, MBCA, SCST, VCDA, 8, Riunione del 18 maggio 1960, p. 126.

Nel 1960 si costituisce il nuovo Consiglio: Carlo Bazan, Vincenzo Caglioti, Epicarmo Corbino, Enrico Cuccia, Emilio De Marchi, Giovanni Enriques, Giuseppe Imbriani Longo, Pasquale Saraceno, Stefano Siglienti.

Ma neppure il nuovo assetto invertirà il corso degli eventi. Nel 1964 il capitale dell'ISAP viene ridotto da 3 miliardi a 1 miliardo e mezzo (la partecipazione di Mediobanca scende sotto il 7 per cento)³⁴. Nel 1966 segue una ulteriore riduzione del capitale a 1 miliardo. Dal 1955 al 1966 il totale delle perdite dell'ISAP si aggira intorno ai 3 miliardi e mezzo. Nel 1970 l'ISAP cambia la denominazione sociale in SPI (Società Promozione Industriale), assumendo nuove caratteristiche³⁵. È una fase diversa.

³⁴ Sulla riduzione del capitale dell'ISAP e sui rapporti con l'IRI, si veda la nota di Lentati con relativo conteggio del valore della partecipazione a partire dal 1955, in ASMVM, MBCA, SGPR, CLQI, CLQI-A, 61, ISAP, 3 marzo 1964-4 maggio 1964.

³⁵ Si vedano le carte in ACS, IRI, NR, b. 3446, f. Assemblee e bilancio 1957-1970.

3.6 CARLI, CUCCIA E LA “VOCAZIONE AFRICANA”

Nel 1961 Bonaldo Stringher scrive a Cuccia e Lentati per organizzare un appuntamento con l'addetto commerciale italiano in Ghana, Favero. A margine della lettera vi è una preziosa annotazione a matita di Lentati. Si legge così: «detto al telefono al dr. B.S. di confermare al dott. Favero la “vocazione africana” di MB [Mediobanca]; e che siamo interessati ad esaminare qualsiasi seria proposta di nuove iniziative in Africa che ci sia sottoposta da persone rispettabili»¹. La centralità “culturale”, prima ancora che economica, che l’Africa assume nelle tante iniziative di Mediobanca è qualcosa di più: è una vera “vocazione africana”, come scrive Lentati.

Non si tratta di iniziative isolate, se è vero che negli anni Cinquanta e Sessanta banche e imprese italiane mostrano una crescente attenzione per l’Africa. Non mancano le iniziative della Comit e dell’IMI². Così come quelle delle grandi imprese private: FIAT³, Montecatini, Necchi, Olivetti⁴, Pirelli. È un movimento generale, sia pure senza una regia, di un paese che non ha più colonie ma ha competenze, esperienze e tecnologie, e che anche per questo può, rispetto ad altri, avviare rapporti ispirati a nuove formule. È il caso – certamente il più noto – dell’ENI di Enrico Mattei⁵. Ma anche qui sbaglierebbe chi pensasse a un movimento isolato: si tratta in realtà di un movimento ampio a cui partecipano imprese private e imprese pubbliche (Intersomer, per esempio, è una società dell’IRI e di Mediobanca); enti e istituzioni: la Confindustria, il Ministero degli Affari Esteri, la Svimez. Si ricorderà la missione Malagodi (un uomo Comit) e Sebregondi (un uomo Svimez) in Somalia nel 1953 per preparare, per conto del Ministero degli Esteri il piano di sviluppo del Paese (sotto amministrazione fiduciaria italiana) in vista dell’indipendenza politica, che arriverà poi nel 1960.

D'altra parte, è vero anche che l’attenzione di Cuccia per l’Africa costituisce, per l’Italia del tempo, un fatto singolare. Lo racconta Guido Carli – «Cuccia

¹ ASMVM, MBCA, SGEN, URRM, 7, 1, 2, Annotazione a matita di Lentati a margine di una lettera di Bonaldo Stringher a Cuccia e Lentati, 27 febbraio 1961. Ringrazio il dott. Taddeo Molino Lova per questa preziosa segnalazione.

² All’inizio degli anni Sessanta la Comit acquisisce (in compagnia di banche americane, francesi tedesche) partecipazioni di minoranza in istituti bancari in Benin, Camerun, Congo, Costa d’Avorio, Gabon, Guinea, Madagascar, Marocco, Nigeria, Senegal, Togo, Tunisia. Si veda C. Brambilla, *La sfida internazionale della Comit*, il Mulino, Bologna, 2013, pp. 83-83 e p. 105, nota 6. Sia consentito rinviare a G. Farese, *Note sull’attività delle banche italiane in Africa nel secondo dopoguerra*, mimeo. Negli stessi anni l’IMI acquisisce partecipazioni in istituti in Liberia, Marocco, Nigeria. Si veda F. Sbrana, *Portare l’Italia nel mondo*, cit., p. 208.

³ Sulla Fiat, V. Castronovo, *op. cit.*

⁴ Sulla Olivetti, A. Castagnoli, *Essere impresa nel mondo. L’espansione internazionale della Olivetti dalle origini agli anni Sessanta*, il Mulino, Bologna, 2012.

⁵ Per l’ENI, B. Bagnato, *Petrolio e politica. Mattei in Marocco*, Firenze, Polistampa, 2004.

era appassionato, direi “malato” d’Africa come me»⁶ – che con Cuccia costituisce la punta avanzata, nell’Italia del dopoguerra, di una articolata azione e riflessione sui rapporti con l’Africa che non è solo economica, ma geopolitica. L’economia politica di Carli e Cuccia non è disgiunta da una visione dinamica delle relazioni internazionali. La loro non è una visione astratta, perché operano per favorire la collaborazione tra Italia e Africa, tra Europa e Africa. Ma, prima di parlare dell’Africa di Carli e Cuccia, diamo uno sguardo al rapporto tra i due banchieri nel dopoguerra.

Formati entrambi nell’ambiente dell’IRI, dove l’aggiornamento e la riflessione sull’economia internazionale sono preconditione di ogni azione (secondo il magistero antico di Alberto Beneduce, ma anche secondo quello recente di Sergio Paronetto, amico e coetaneo di Carli e di Cuccia)⁷, nel secondo dopoguerra essi sono in prima linea nell’ancoraggio del paese al sistema di Bretton Woods: il primo come rappresentante dell’Italia al Fondo monetario internazionale, il secondo come amministratore delegato di Mediobanca, intenta a rilanciare i rapporti privati internazionali che quel sistema si incarica di favorire. Sono entrambi animati da sentimenti europeisti a cui danno forma concreta: Carli operando all’UEP e Cuccia lavorando, tra le altre cose, per l’europeizzazione del mercato finanziario attraverso contemporanee emissioni di titoli su più piazze. Sono entrambi in contatto con Monnet, con la sua cerchia e con le istituzioni europee.

Nella prima metà degli anni Cinquanta, con Carli presidente del Mediocredito, il rapporto si fa più intenso. Si parla della legge sul credito all’esportazione, rispetto alla quale Cuccia fornisce pareri, riflessioni e spunti in vista di un suo aggiornamento⁸. Si parla di iniziative specifiche in vari paesi in via di svilup-

⁶ G. Carli, *Cinquant’anni di vita italiana*, Laterza, Roma-Bari, 1996 (1993), p. 314.

⁷ Sergio Paronetto si era formato tra le altre cose sulle *Lezioni di storia delle colonie e politica coloniale* di Camillo Manfroni, che, ancora studente, aveva trascritto e pubblicato (Roma, 1930). Nel secondo dopoguerra Maria Luisa Valier Paronetto (1918-2014), moglie di Sergio e segretario generale della Commissione nazionale italiana per l’Unesco, scrisse un saggio sull’educazione in Africa, con aperture ai problemi economici, politici, sociali. M.L. Paronetto Valier, *I problemi dell’educazione in Africa*, il Mulino, Bologna, 1973.

⁸ In un verbale redatto da Cuccia a margine di un colloquio nel gennaio del 1955 si legge: «Cessione in garanzia a Mediocredito delle garanzie che assistono operazioni rifinanziate. Il dr. Carli mi dice di aver pregato il dr. B. Stringher di una qualche collaborazione ai suoi uffici per questo problema. Il punto che più lo interessa è la garanzia sull’apertura di credito di banche estere. Faccio presente che si pone un ostacolo: un cliente di Mediobanca può essere cliente comune di un altro istituto a medio termine e le due operazioni possono essere contemporaneamente rifinanziate da Mediocredito; e potrebbero sorgere questioni il giorno in cui Mediocredito si trovasse nella necessità di stabilire un coacervo delle garanzie a fronte di più operazioni di rifinanziamento con all’origine uno stesso cliente. Dico al dr. Carli che l’argomento richiede una qualche meditazione e non posso improvvisare; ma gli prometto che sarei ritornato con lui in argomento appena chiarite le idee». ASMVM, MBCA, SGEN, FZIT, 18, 7, Colloquio dr. Carli-Cuccia del 25 gennaio 1955, pp. 6-8.

po: per esempio, in Argentina o Brasile⁹.

Ma non si tratta solo di aspetti e problemi legati alla legge per il credito all'esportazione. Non vi è iniziativa internazionale di Mediobanca che non venga presentata a Carli e con lui preventivamente discussa. A maggior ragione nel 1957, quando Carli è ministro per il Commercio estero¹⁰; e soprattutto a partire dal 1960, quando è governatore della Banca d'Italia. In quegli anni i due maturano una riflessione convergente.

Il contesto conta: questa maturazione avviene al tramonto degli anni Cinquanta e all'alba degli anni Sessanta, nel periodo compreso tra la crisi di Suez (1956) e la firma dei Trattati di Roma (1957), tra la prima crisi della domanda interna negli Stati Uniti (1958) e l'accordo commerciale dell'Italia con l'Unione Sovietica (1959), tra l'anno dell'Africa (1960) e l'avvio della presidenza di Kennedy (1961). Cosa ne risulta? L'idea che gli Stati Uniti non possano più svolgere da soli una funzione di traino dell'economia mondiale e occorra immaginare uno schema più ampio e diverso da quello coloniale (in questo Suez segna un prima e un dopo). È uno schema che la distensione consente: esso guarda da una parte a Est, oltre cortina; dall'altra a Sud, ai paesi africani di nuova indipendenza, che non possono essere lasciati a sé stessi dopo la fine dell'era coloniale.

«In questi ultimi anni – si legge nella Relazione al XIII Bilancio di esercizio di Mediobanca (1959) – sono venuti affermandosi nell'ambiente economico internazionale criteri ed orientamenti che, appena due decenni or sono, alla vigilia

⁹ In un altro verbale redatto da Cuccia, a margine di un colloquio del marzo 1957 si legge: «Le previsioni sullo sviluppo dell'economia argentina e, soprattutto, sull'andamento della sua bilancia dei pagamenti sono, a detta del prof. Carli, pessimistiche [...]. Il prof. Carli dà un giudizio molto favorevole sui rapporti con il Brasile [...]. È in corso di pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale il nuovo statuto del Mediocredito, già approvato dal Comitato Interministeriale. Il Mediocredito avrà facoltà di destinare delle somme a contributo di interessi a favore degli Istituti che finanziano le esportazioni e che sono facoltizzati [sic] a operare con Mediocredito. Carli ritiene che Mediobanca sarà interessata a queste operazioni, in quanto è, tra le controparti del Mediocredito, quella che ha fatto ricorso al sconto unicamente per ragioni di condizioni e non di tesoreria». ASMVM, MBCA, SGEN, PRSP, 151, 4, Colloquio a Roma: Prof. Carli-Cuccia, sabato, 2 marzo 1957, ore 12, pp. 3-4.

¹⁰ Come ministro nel governo Zoli, Carli aveva predisposto un appunto per il presidente Gronchi di cui vale citare uno stralcio: «Il problema non è quello di distribuire soccorsi. Affinché l'Occidente riconquisti il prestigio sembra indispensabile che si intraprenda una azione che si proponga i seguenti obiettivi: a) convincere che la solidarietà occidentale è in condizione di proteggere e gli Stati dell'Occidente e quelli che commerciano con essi dalle ripercussioni che sarebbero provocate da una depressione economica; b) convincere che gli interessi dell'Occidente sono essenzialmente commerciali: che essi si estrinsecano principalmente nella ricerca di un ampliamento di relazioni economiche in condizioni di "parità contrattuali"; c) che l'interesse degli occidentali è di vendere i propri prodotti così come quello degli Stati in corso di sviluppo è di comprarli e di cedere in cambio prodotti di base che ovviamente non potrebbero essere consumati in luogo; d) che il commerciare con gli Stati occidentali significa ricevere in cambio monete "spendibili" e non monete rappresentate da segni cartacei dei quali si chiede l'accumulazione nei libri delle banche centrali». Il documento è in F. Sbrana, *Guido Carli da banchiere a governatore*, cit., p. 96.

della Seconda guerra mondiale, erano ancora controversi. Costituisce ormai principio universalmente accettato che il progresso economico è condizionato dalla possibilità di elevare il tenore di vita di un numero sempre più vasto e di zone sempre più estese di consumatori, e di qui è derivata e si diffonde una maggiore sollecitudine internazionale per la soluzione dei problemi dei paesi economicamente arretrati»¹¹. Lo sviluppo di alcuni dipende dallo sviluppo di tutti.

Nello stesso anno, Carli si reca nell'Egitto di Nasser al seguito di una delegazione italiana¹². Viene firmato un accordo che consente la dilazione dei pagamenti per delle forniture italiane di grano, che apre la strada ad ulteriori scambi commerciali tra i due paesi. È la conferma, per Carli, della necessità di favorire la cessione di tecnologie ai Paesi non industrializzati facendo gestire a loro l'inserimento nella struttura sociale e produttiva: «ma era essenziale stabilire una base contrattuale di parità per suscitare correnti di scambio tra tecnologie e materie prime. Il problema essenziale era quello della formazione dei prezzi. Il Ghana aveva appena conquistato l'indipendenza; la Nigeria la stava raggiungendo; Tunisia e Marocco si sentivano economicamente ancora dipendenti. Le classi dirigenti di questi Paesi – scrive Carli – individuavano il principale ostacolo al loro sviluppo nell'impossibilità di contrattare liberalmente i prezzi delle materie prime che producevano. Per questo già allora cominciarono a guardare con simpatia all'URSS. Io ritenevo che si dovesse agire con urgenza e spirito unitario. Il processo di decolonizzazione era al suo culmine. E si profilava con nettezza la strategia sovietica di inserirsi attivamente nelle scelte commerciali e in seguito militari dei Paesi che stavano uscendo dalla dominazione britannica, francese, belga. Fu quella una delle mie preoccupazioni principali fin dalla metà degli anni Cinquanta»¹³.

Si ricorderà che in quegli anni analoghe sono le preoccupazioni di Cuccia. Abbiamo già citato, a proposito della Guinea, una lettera del 1959 a Piero Giustiniani, in cui Cuccia auspica «tutti i tentativi possibili per evitare che in certi paesi dell'Africa si crei un pericoloso vuoto, a danno dell'Europa ed a vantaggio dell'URSS»¹⁴. Ma non si tratta solo della guerra fredda e dell'economia della guerra fredda. Perché Cuccia mostra una più ampia consapevolezza, politica e sociale, dei mutamenti in corso.

Una prova è in una lettera di Cuccia indirizzata a Paul Mazur, senior partner di Lehman Brothers. È il 1960, l'anno delle indipendenze africane, e il testo si inserisce in un dibattito sulle sfide della *affluence*¹⁵, ovvero sui problemi econo-

¹¹ Mediobanca, Relazione al XIII Bilancio di esercizio, 1959, p. 7.

¹² Su Carli e l'Egitto, F. Sbrana, *Guido Carli da banchiere a governatore*, cit., pp. 140-145.

¹³ G. Carli, *Cinquant'anni di vita italiana*, cit., p. 172.

¹⁴ ASMVM, MBCA, SGEN, SPSC, 3, 2, 3, Lettera di Cuccia a Giustiniani, 12 febbraio 1959.

¹⁵ Basti richiamare il volume di G. Myrdal, *Challenge to Affluence*, Gollancz, Londra, 1963, in cui l'economista svedese insiste su «due convergenti ideali: da un lato una maggior giustizia sociale e dall'altro una più rapida e regolare espansione dell'economia» (ivi, pp. 92-93).

mici delle società mature e sulle loro possibilità di mantenere un adeguato ritmo di sviluppo. «I am convinced – scrive Cuccia a Mazur – that we are entering an epoch in which affluence has mitigated the class struggle in the Western World and socialism has exhausted its most aggressive weapons in the claims for the well-being of the masses. We are witnessing, instead, the exasperation of the antithesis between rich nations and poor nations, developed countries and underdeveloped countries, advanced areas and backward areas, with enormously far-reaching economic and technical problems and with sharper and more dangerous antagonism that those that gave rise to the Western revolutions»¹⁶.

Non è tutto. Cuccia aggiunge che l'attenzione occidentale ai problemi delle sole economie mature è oramai del tutto datata, se «it does not take into account this new “international civil war”» e se non comprende «the influence that the standards of living in the rest of the world will have on the well-being of even a “too affluent” country». All'inizio degli anni Sessanta i problemi interdipendenti dello sviluppo e del sottosviluppo appaiono a Cuccia come “il” problema, non solo teorico, dell'economia contemporanea, «almost as much as love is “the subject” for all novels»¹⁷.

Lo sviluppo delle economie mature dell'Occidente è a questo punto, indipendentemente dalla guerra fredda, condizionato nel lungo termine dalle prospettive dei paesi in via di sviluppo. Nel pensiero e nell'azione di Carli e Cuccia c'è un grande schema dell'economia mondiale, che lega aree e prodotti. I paesi occidentali esportano i beni capitali che rientrano nei piani di sviluppo dei paesi arretrati. Questi vendono all'Occidente materie prime i cui prezzi vengono stabilizzati dalla domanda che esso esprime. I paesi arretrati ricavano monete convertibili utili per acquisti futuri. La domanda dei paesi arretrati sostiene in questo modo l'offerta di quelli avanzati, favorendo allo stesso tempo il trasferimento di prodotti e tecnologie. Il sistema evolve verso forme e stadi più alti e più stabili. Il meccanismo “assicura” infatti i paesi coinvolti dal rischio di un'inversione del ciclo. È una lungimirante politica della collaborazione, consapevole dell'accresciuta interdipendenza economica tra Nord e Sud del mondo. È coerente con la filosofia di Bretton Woods. Si nutre, oltre che di ragioni economiche e politiche, anche di slanci ideali e morali universalistici.

Vale la pena di notare che qui come altrove Cuccia, affiancandosi a Carli, pensa e agisce come un banchiere centrale o un ministro economico, più che come un banchiere privato. Le sue preoccupazioni, insomma, sono di tipo generale, sistemico. Si scorge in filigrana l'eredità di Beneduce.

Ecco perché negli anni Sessanta Carli e Cuccia portano una crescente attenzione all'Africa. Una nuova fase è già iniziata. È quella dei “crediti di aiuto” a

¹⁶ ASMVM, MBCA, SGEN, BNES, 3, 2, 7, Lettera di Cuccia a Mazur, 10 ottobre 1960, pp. 16-17.

¹⁷ *Ibidem*.

paesi come Angola, Camerun, Ciad, Sudan. Nel 1966 Carli, Cuccia e Tino partono per l’Africa. Il viaggio serve a individuare progetti e stabilire rapporti di collaborazione con le autorità locali. Scrive Carli: «Ricordo con particolare nostalgia uno dei viaggi per visitare i lavori di Kariba [la diga sul fiume Zambesi, tra Zambia e Zimbabwe, a cui abbiamo già fatto cenno più volte], che feci nel 1966 con l’avvocato Adolfo Tino e il dottor Enrico Cuccia, rispettivamente presidente e amministratore delegato di Mediobanca. Tutti e tre vestiti rigorosamente di nero nel caldo africano. Tino e Cuccia con il panciotto, io no. Scherzosamente dileggiammo Tino che accompagnava il severo abito con un copricapo giallo, un panamino color canarino, di nessuna utilità [...]. Tino era un uomo curiosissimo, e tollerava quelle avventure per interesse intellettuale. Cuccia era appassionato, direi “malato” d’Africa come me. E in quei tempi i due stavano costruendo con successo la rete africana di agenzie di Intersomer»¹⁸, la rete di cui abbiamo già parlato nella seconda parte.

Nel corso del viaggio, Carli, Cuccia e Tino si spingono nel nord dello Zambia, dove le imprese italiane stanno costruendo l’oleodotto tra Ndola (Zambia) e Dar-es-Salaam (Tanzania), dal momento che le comunicazioni con Benguela si sono interrotte per la rottura dei rapporti diplomatici tra Zambia e Angola, allora colonia portoghese. Si ricorderà che in quegli anni vengono erogati due finanziamenti (Mediobanca capofila, in consorzio con l’IMI) a favore dei governi di Tanzania e Zambia per la costruzione della *pipeline*. «Quelle stesse imprese – scrive Carli – avevano iniziato ad aprire la foresta per tracciare la strada che avrebbe dovuto congiungere le miniere [in Zambia] con il porto di sbocco in Tanzania»¹⁹. È l’affare che sfocerà nella Zambia Tanzania Road Services di cui abbiamo parlato. Nell’ottobre del 1966 Carli chiede al Ministro delle Finanze della Tanzania, A.H. Jamal, di ricevere Cuccia²⁰. È chiaro che su questo quadrante, come su tanti altri in vari continenti, Carli e Cuccia si muovono di concerto.

Abbiamo ricordato i viaggi di Cuccia nell’Africa equatoriale francese e in Rhodesia. Abbiamo notizia di vari viaggi di Carli in Camerun, Ghana, Nigeria. In questo contesto, è significativo che Carli pensi a un impegno futuro in Intersomer: «Nei miei viaggi in Africa andavo alla ricerca di progetti da finanziare o da favorire. E dal momento nel quale pensai seriamente alle dimissioni dalla Banca d’Italia, e cioè nel 1970, iniziai ad accarezzare l’idea di una collaborazione con

¹⁸ G. Carli, *Cinquant’anni di vita italiana*, cit., pp. 313-314.

¹⁹ Ivi, p. 314.

²⁰ ASBI, BDI, 57 DC, Pratt. 117, doc. 3, p. 173, Lettera di Carli a Jamal, Rome, 26 October 1966. I rapporti di Mediobanca con la Tanzania si sarebbero ulteriormente consolidati nel 1967, a seguito della richiesta della Banca centrale della Tanzania di un banchiere italiano come General Manager della Tanzania National Bank of Commerce. Mediobanca inviò sul posto, per approfondire la richiesta, l’allora trentenne Vincenzo Maranghi (1937-2007), che più avanti sarebbe stato amministratore delegato di Mediobanca. ASBI, BDI, 57 DC, Pratt. 118, doc. 2, p. 14, Lettera di Carli a Jamal, Rome, 7 April 1967.

Enrico Cuccia, Mediobanca e l'Intersomer. Pensai di realizzare questo progetto nel 1976»²¹. Tuttavia, nel 1976 Carli assumerà la presidenza di Confindustria e questo suo progetto non si realizzerà. Ma è indicativo di un'armonia, se non di un *idem sentire*. Del resto, già in una lettera inviata a Mattioli nel 1966, Carli aveva scritto: «La Mediobanca è, fra le banche d'affari europee, la più invidiata»²².

Con la fine degli accordi di Bretton Woods azioni e pensieri vengono privati di un punto di appoggio e di rotazione. Perdono efficacia e vigore. La colpa più grave dell'Europa e degli Stati Uniti, secondo Carli, è di non aver allora saputo «inglobare nella comunità dei Paesi liberi quelle nazioni che uscivano dal colonialismo»; di non aver compreso fino in fondo che l'allargamento degli scambi «avrebbe consentito per decenni uno sviluppo delle economie occidentali a una velocità che abbiamo perduto nel 1973 e mai più riconquistato»²³. Con la crisi del 1973 il divario tra Occidente e paesi non produttori di petrolio si acuisce²⁴. È un'occasione mancata²⁵.

²¹ G. Carli, *Cinquant'anni di vita italiana*, cit., p. 316.

²² ASBI, BDI, 57 DC, Pratt. 117, doc. 3, pp. 103-104, Lettera di Carli a Mattioli, Roma, 20 novembre 1966. Copia della lettera è anche in ASI, BCI, CM, cart. 51, f. 2.

Una conferma di questa affermazione si trova in una lettera di Alexandre Lamfalussy (1929-2015) a Cuccia, in cui l'allora direttore generale della Banque de Bruxelles invia uno dei suoi collaboratori per un periodo di formazione a Mediobanca: «Votre institution a acquis dans le domaine des crédits à moyen terme une très grande expérience et nous serions très heureux d'en apprendre quelque chose». ASMVM, MBCA, SGEN, FZES, DVOA, 43, 2, Lettera di Lamfalussy a Cuccia, Bruxelles, 22 novembre 1965, p. 20.

²³ G. Carli, *Cinquant'anni di vita italiana*, cit., p. 316.

²⁴ A proposito di questi paesi, De Cecco e Ferri notano, dalla lettura dei dati aggregati del credito all'esportazione, una maggiore propensione di Mediobanca, rispetto all'IMI, per i paesi non petroliferi in via di sviluppo. De Cecco e Ferri, *op. cit.*, tabella a p. 107.

²⁵ Che la sfida per l'economia e le istituzioni dell'Occidente fosse stata colta per tempo, sul piano intellettuale, trova conferma in un appunto del 1960 inviato da Mario Einaudi a Mattioli: «Qui non si tratta di semplice concorrenza economico-militare fra i due grandi blocchi, ma delle questioni più vaste e più alte delle responsabilità verso la comunità degli uomini che ricadono sui paesi aventi a loro disposizione immensi mezzi materiali, e della necessità assoluta dal nostro punto di vista di mantenere un equilibrio di ideali e di metodo nello sviluppo degli avvenimenti che impendono». La sfida riguarda anche gli assetti interni di una società: «Possono gli Stati Uniti mandare ad effetto, o addirittura preparare, piani efficaci di aiuto a paesi sottosviluppati se [...] quelli che Bodin descrive come i beni comuni che soli tengono assieme e fanno fiorire gli Stati sono privi dell'alimento necessario alla loro crescita e miglioria in misura adeguata ai bisogni di una società democratica?». ASI, BCI, CM, cart. 224, f. 6, Lettera di Mario Einaudi a Mattioli, Dogliani, 22 luglio 1960, pp. 2-3.

La lettera faceva seguito all'invio di un testo di Mattioli sull'aiuto ai paesi sottosviluppati preparato nell'ambito della Federazione bancaria europea e in cui si leggeva: «It is thus clear that the problem must be treated [...] not as a problem affecting the underdeveloped countries, but as the [sottolineato nell'originale] problem of the countries which, owing to the interplay of the forces I have mentioned, see the whole milieu where they have so far operated changing before their eyes: *Die Welt ist mein Feld*, as Ballin said». ASI, BCI, CM, cart. 224, f. 6, *On Helping Underdeveloped Areas*, Draft of a letter addressed to the Presidents of the Banking Associations of the European Common Market Countries, 16th May 1960, p. 11. «Il mondo è il mio campo» è una frase del tedesco Albert Ballin (1857-1918), protagonista dell'industria della navigazione del suo tempo.

3.7 MONNET E I “MONNETTIANI” DI LAZARD FRÈRES

Se è vero che atlantismo, collaborazione sopranazionale, integrazione europea costituiscono dei punti di riferimento intellettuali e professionali irrinunciabili per Cuccia, allora non deve sorprendere trovare tra i suoi interlocutori Jean Monnet (1888-1979). Si tratta di un rapporto in qualche modo antico, che si svolge anche attraverso molteplici contatti e rami. Per ricostruirlo compiutamente occorre offrire un rapido ritratto di Monnet.

Vice segretario generale della Società delle Nazioni negli anni Venti, banchiere internazionale a Wall Street (con esperienze anche in Cina) negli anni Trenta, consigliere di Roosevelt e punto di collegamento tra gli alleati negli anni della seconda guerra mondiale (è in contatto anche con Keynes), *grand commis* dello Stato francese negli anni della ricostruzione (il piano di ammodernamento dell'industria francese porta il suo nome), Monnet è uno dei padri dell'integrazione europea¹. Nel 1952 è il primo presidente dell'Alta autorità della CECA (come detto, il suo successore nella carica sarà il francese René Mayer, futuro consigliere di Mediobanca). Nel 1955, dopo il fallimento della Comunità Europea di Difesa l'anno prima, fonda il Comitato d'azione per gli Stati Uniti d'Europa (comitato Monnet), che raccoglie un gruppo di parlamentari dei paesi della CECA e spinge in avanti l'integrazione: dalla Comunità europea, nel 1957, all'elezione diretta del Parlamento europeo nel 1979 – anno in cui Monnet muore².

Tra le pieghe di questi eventi, nei decenni tra gli anni Quaranta e gli anni Sessanta, si inserisce il rapporto con Cuccia. I passaggi documentabili sono vari e vanno collocati in una comunanza, di intenti e interessi, di fondo. È una relazione che non è stata illuminata dalla storiografia.

Il primo aspetto di cui tenere conto è che il sodale in affari di Monnet a Wall Street negli anni Trenta è il banchiere americano George Murnane, partner della Monnet & Murnane, società che ha connessioni e interessi internazionali, incluso il finanziamento delle ferrovie in Cina. Quando all'inizio degli anni Quaranta André Meyer giunge negli Stati Uniti, Murnane diventa il suo primo punto di riferimento a Wall Street. Di lì a poco Murnane, che rappresenta interessi belgi e francesi negli Stati Uniti, diventa partner di Lazard. Il ponte tra Monnet e Meyer – tra Lazard e l'amministrazione francese e quindi tra queste e il mercato finanziario internazionale – è cosa fatta: negli anni successivi Lazard

¹ Si veda G. Bossuat, *Jean Monnet, banquier 1914-1945. Intérêts privés et intérêt général*, Comité pour l'Histoire Économique et Financière de la France, Paris, 2014; G. Bossuat (a cura di), *Jean Monnet et l'économie*, Brussels, Peter Lang, 2018. Per un inquadramento si veda anche R.F. Kuisel, *Technocrats and Public Economic Policy: from the Third to the Fourth Republic*, «The Journal of European Economic History», II, 1, 1973, pp. 53-99.

² Sul comitato, J. Monnet, *Cittadino d'Europa*, Rusconi, Milano, 1978 (prima edizione francese 1976), in particolare il cap. 16 “Il Comitato d'azione per gli Stati Uniti d'Europa”, pp. 303-318.

Parigi accoglierà “monnettiani” come Jean Guyot e Christian Valensi. Nel dopoguerra un altro monnettiano di ferro, Pierre Uri, si unirà ai ranghi di Lehman³.

Negli anni Trenta, inoltre, Monnet è in contatto con la Banca d'Italia di Azzolini⁴; così come con il futuro suocero di Cuccia, Alberto Beneduce, come attesta una loro corrispondenza dell'estate del 1936⁵: una circostanza che sarà forse emersa al momento dell'incontro tra Cuccia e Monnet e di cui avranno probabilmente tenuto, in qualche modo, conto e memoria.

Dagli anni della guerra, inoltre, Monnet è in contatto con Lilienthal (e il suo maestro, il grande giurista e giudice costituzionale americano Felix Frankfurter), al quale si legherà di amicizia. Dal New Deal, tra l'altro, viene una lezione per l'Europa: lo sviluppo sovraregionale della TVA (cioè Lilienthal) e l'idea sopranazionale della CECA (cioè Monnet) si fondano su premesse simili. Lilienthal, inoltre, farà parte della “costola americana” del comitato Monnet. Vi sono molti elementi di “vite parallele”⁶.

La prima traccia di Monnet tra le carte di Mediobanca risale al 1948. Si ricorderà che, dopo la conferenza di Eastbourne del 1947, si costituisce un comitato bancario europeo, al quale Mediobanca partecipa e che ha per oggetto il piano Marshall. In un verbale di una conversazione di Cuccia con Jean Reyre si legge: «A detta del sig. Reyre egli sarebbe personalmente in contatto con l'ex ministro Monnet, il quale ritiene opportuno che gruppi privati internazionali potessero dare la loro collaborazione ai progetti ufficiali in studio per la messa in opera del piano Marshall; Reyre accompagnerebbe Monnet in America nel prossimo settembre per la conclusione di un prestito chiesto dalla Francia alla Banca mondiale»⁷.

³ Nell'ottobre del 1959 Monnet scrive a Murnane: «My dear friend, André [Meyer] has certainly spoken to you about Uri, who has now joined with Lehman. I have asked Uri to go and see you, which he may already have done. In any case, I would like to tell you that he has worked with me for more than ten years and that without him and a few others, I wouldn't have done anything at all. I think you will like him». FJME, AMK, C, 26/6/222, Lettre de Jean Monnet à George Murnane, October 9, 1959.

⁴ A proposito dell'ex governatore della Banca d'Italia Vincenzo Azzolini (1881-1967) – che era un vecchio amico di Beniamino Cuccia, come detto nella prima parte – va ricordato che fu presidente della Società Anonima per Amministrazioni Fiduciare (SPAFID) di Mediobanca dal 1951 al 1965.

⁵ ASBI, BDI, 9 DA, Pratt. 28, f. 2, p. 6, Lettera di Monnet a Beneduce, 5 agosto 1936. Nella lettera Monnet si rammarica, «not to have had the pleasure of seeing you again», sicché i loro rapporti erano certamente precedenti. Da un appunto allegato alla corrispondenza si apprende che «il banchiere Monnet (Monnet-Murnane & Co. – 30 Broad Street, New York) ebbe occasione d'intrattenere S.E. Beneduce a Basilea [sede della Banca dei Regolamenti Internazionali di cui Beneduce era vice presidente], in merito a crediti per acquisto di cotone in America». ASBI, BDI, 9 DA, Pratt. 28, f. 2, p. 3, Promemoria.

⁶ Sui rapporti tra Lilienthal e Monnet sia consentito rinviare a G. Farese, *International Development and Supranational Integration in the Letters between David E. Lilienthal and Jean Monnet, 1946-1963*, «History of Economic Thought and Policy», 2, 2019, pp. 101-109.

⁷ ASMVM, MBCA, SGEN, STDN, 27, 7, 1, Relazione Viaggio dott. Cuccia a Bruxelles, Parigi e Londra, s.d. (ma luglio 1948), p. 4.

Non vi sono tracce di rapporti all'epoca della presidenza Monnet dell'Alta autorità della CECA. Ma sappiamo che Cuccia segue i lavori della CECA anche attraverso l'Unione delle Industrie dei sei paesi, alle cui riunioni è invitato dal presidente Quinto Quintieri. Il 20 gennaio 1953, per esempio, Quintieri scrive: «Assai importante ritengo la Sua partecipazione ad altre prossime riunioni [...] nel corso delle quali saranno presi in esame problemi di carattere finanziario e monetario»⁸. Così come sappiamo che nel 1955 Giandomenico Sertoli sollecita Cuccia a interessare Mediobanca alla gestione dei fondi CECA depositati presso le banche di vari paesi⁹.

Nelle carte di Monnet si trovano varie tracce dei suoi rapporti con personalità italiane vicine a Cuccia: Francesco Giordani, che con Armand ed Etzel è uno dei padri dell'EURATOM, e Ugo La Malfa, che è coinvolto nei lavori del comitato Monnet fin dalla sua costituzione nel 1955¹⁰.

Tra le personalità in contatto con Monnet spicca ovviamente André Meyer, che direttamente da lui è informato sui lavori del comitato per gli Stati Uniti d'Europa. «Mio caro Jean – scrive Meyer a Monnet nel 1956 – grazie per l'invio del rapporto del Comitato d'azione per gli Stati Uniti d'Europa. Mi propongo di leggerlo nel prossimo fine settimana. L'atmosfera qui è più confusa che mai, tanto per le elezioni quanto per ciò che riguarda la politica estera. Verrete magari un giorno ad aiutarci a vedere più chiaro in questa oscurità»¹¹. Il loro è un rapporto di stima.

Nelle loro lettere si riferiscono spesso a «comuni amici» e gli scambi vertono sull'integrazione europea, sul ruolo dell'Europa in Africa, sul “crucio” della politica “antieuropeista” della Gran Bretagna. Monnet a Meyer nel 1959: «Le invio per lo stesso corriere una serie di documenti che sono stati trattati all'ultima riunione del Comitato. Li legga, alcuni la interesseranno [...] politica finanziaria comune etc. [...]. Legga il documento sui paesi sottosviluppati – l'Europa in questo campo può oggi apportare un contributo importante. Ma occorrerebbe trovare il mezzo di realizzare una azione comune con gli Stati Uniti; ciò è necessario per dare vita all'azione europea e neutralizzare l'azione ostile dell'Inghilterra»¹².

⁸ ASMVM, MBCA, SGEN, STDN, 26, 1, Lettera di Quintieri a Cuccia, 20 gennaio 1953, p. 9.

⁹ ASMVM, MBCA, SGEN, PRSP, 181, 1, 1, Lettera di Sertoli a Cuccia, 14 settembre 1955, pp. 103-106.

¹⁰ Nelle memorie di Monnet si legge: «Nel corso degli anni avevo imparato a conoscere meglio questi uomini che erano diventati amici. Certi erano impazienti, come Malagodi che spronava il Comitato con notevole caparbietà. “Non andiamo abbastanza in fretta”, diceva, e lo capivo benissimo, così come mi piaceva l'entusiasmo di La Malfa e il suo fervore di idee. La varietà dei caratteri era la caratteristica degli italiani. La personalità di Rumor avrebbe dato importanza ai suoi saggi consigli. Per l'autorità morale di Saragat si sarebbero ascoltati i suoi interventi concilianti» (J. Monnet, *op. cit.*, p. 328).

¹¹ FJME, AMK, C, 26/5/213, Lettre de André Meyer à Jean Monnet, 25 Septembre 1956.

¹² FJME, AMK, C, 26/5/239, Lettre de Jean Monnet à André Meyer, 5 Mai 1959.

Un inciso: negli anni successivi, come vedremo a proposito dei banchieri londinesi, Monnet si batterà per l'ingresso della Gran Bretagna nella Comunità. Si legga, per esempio, questa lettera del 1967 indirizzata a Cuccia, che nel frattempo ha conosciuto personalmente Monnet: «Mio caro amico [...]. Le invio le dichiarazioni adottate dal Comitato d'azione dal 1955 al 1965. Credo che [...] le posizioni che il Comitato ha preso in favore dell'ingresso della Gran Bretagna nella Comunità europea, della parità tra l'Europa e gli Stati Uniti e del riavvicinamento con l'Est al fine di organizzare la pace corrispondano in modo particolare alla situazione attuale»¹³. Ma torniamo agli anni Cinquanta e ai loro contatti indiretti.

Prezioso canale di collegamento tra Cuccia e Monnet è Jean Guyot (1921-2006), futuro consigliere di amministrazione di Mediobanca¹⁴. Chi è Guyot? Anche in questo caso occorre fare un piccolo passo indietro.

Vicedirettore del Tesoro francese durante gli anni della ricostruzione postbellica, nel 1952 Guyot viene reclutato da Monnet all'Alta autorità della CECA, dove assume il delicato ruolo di direttore delle Finanze. I negoziati per il prestito Eximbank alla CECA, nel 1953-1954, introducono Guyot al mondo della grande finanza internazionale (per esempio: Sigmund Warburg) e americana in particolare (David Rockefeller). Quel contratto di prestito viene chiuso grazie ai buoni uffici di André Meyer, di cui Guyot fa allora la conoscenza¹⁵. Questo prestito, concluso a un tasso particolarmente favorevole per le condizioni di mercato, prossimo ma inferiore al 4 per cento, è un successo per il prestigio internazionale della CECA e dell'Europa. Monnet ne sarà sempre grato a Guyot e Meyer.

Nel 1955 Guyot passa a Lazard Parigi. Conosce Cuccia, a cui si lega: «Quando Meyer è a New York, è Guyot che assicura il contatto quotidiano con Cuccia. Uomo colto e curioso, Cuccia va spesso a Parigi per acquistare libri. Trova in Guyot non solo un socio in affari, ma anche un amico che condivide con lui la passione per la letteratura e la bibliofilia»¹⁶. È Guyot, per esempio, a informare Jean Monnet sulla costituzione nel 1959 del fondo Eurunion, di cui si è

¹³ FJME, AMK, 1/3/228, Lettre de Jean Monnet à Enrico Cuccia, 30 Janvier 1967.

¹⁴ Si veda A. Giaccone, *Jean Guyot. Un financier humaniste*, CNRS Edition, Paris, 2015.

¹⁵ Ivi, p. 101.

¹⁶ Ivi, p. 127. Nelle carte di Guyot presso la Fondation Hyppocrène di Parigi di Cuccia non si trova che una traccia: un biglietto da visita, «il cui contenuto si limita a: “Con molti cordiali saluti. Arrivederci presto”» (*ibidem*). Dal diario di Guyot del marzo 1963: «Roma. Ho gironzolato sul Palatino, cena con Mona, Cuccia e Yves Boël [di Sofina]. Ho ammirato, alle luci della sera, il palazzo Farnese, il Campidoglio, piazza San Pietro. Oggi, passeggiata a Ostia e sui Monti Albani. Abbazia di San Nilo, chiesa cattolica di rito greco – il rito secondo il quale Cuccia si è sposato» (*ibidem*). L'abbazia aveva nei secoli accolto monaci provenienti dalle colonie albanesi di Calabria e Sicilia praticanti il rito orientale. La famiglia di Cuccia proveniva da Mezzojuso (Palermo), nella piana degli Albanesi.

detto, al quale partecipa Mediobanca¹⁷. È una delle tante iniziative europee di Mediobanca della fine di quel decennio.

Tra il 1960 e il 1962 avviene la saldatura tra Cuccia e Monnet, quando questi viene cooptato (insieme a David Lilienthal) nel consiglio di Fidia. A quel periodo risalgono tre brevi lettere di Monnet a Cuccia: gli invia i suoi auguri per le feste, lo ringrazia di un libro, dà le sue dimissioni da Fidia¹⁸. Dall'agenda di Monnet sappiamo che i due si incontrano a Milano almeno tre volte: il 7 dicembre 1960, il 31 maggio 1961, il 9 febbraio 1962. Quella di Monnet è, allo stesso tempo, una presenza e un programma. È stato già ricordato che alla fine degli anni Cinquanta Mediobanca è impegnata nella costruzione di relazioni finanziarie capaci di cementare l'unità europea. È la costruzione di nuove solidarietà di fatto, dal basso. I banchieri sono in prima linea: perché la loro "repubblica" è intrinsecamente sopranazionale. Ma non è solo questione di affari. Contano gli ideali di pace e sviluppo.

Dopo le dimissioni di Monnet, sarà Guyot a sedere nel Consiglio di Fidia. E sarà sempre Guyot, dopo le dimissioni di René Mayer, a prendere posto in quello di Mediobanca. Torniamo alla costruzione europea.

Possiamo seguire per un tratto la costruzione dell'Europa bancaria e finanziaria attraverso le lettere di Cuccia con Christian Valensi (1907-1994) un altro "monnettiano" di Lazard. La sua biografia merita un cenno.

Ebreo francese, consigliere di Stato dal 1930, dal 1933 al 1940 è segretario generale del Consiglio superiore delle ferrovie (il che lo immette anche nella cerchia legata a René Mayer e ai suoi interessi ferroviari).

Radiato dall'amministrazione dopo i decreti di Vichy contro gli ebrei (3 ottobre 1940), lascia il paese nel 1942. Si unisce alla Francia combattente e rappresenta a Washington il Tesoro francese. Ritrova gli esponenti della grande finanza ebraica: i Rothschild, i Seligman, nonché André Meyer e Pierre David Weill. Nel settembre del 1944 partecipa alla seconda riunione del consiglio dell'UNRRA. Dal 1949 al 1981 è partner di Lazard Parigi¹⁹.

Vale in particolare citare uno scambio di lettere con Cuccia della fine del 1958. Il 24 novembre Valensi scrive: «Lei ricorderà che abbiamo già evocato da

¹⁷ FJME, AMK, C, 16/6/163, Lettre de Jean Guyot a Jean Monnet, Paris, 6 Mai 1959.

¹⁸ FJME, AMK, C, 16/6/167 Telegramme de Jean Monnet a Enrico Cuccia, 22 dicembre 1960; FJME, AMK, C, 16/6/168, Telegramme de Jean Monnet a Enrico Cuccia, 1 agosto 1961; FJME, AMK, C, 17/3/1962, 9 febbraio 1962. Del 1965 è una lettera di ringraziamento di Monnet a Tino per l'invio del volume *Indici e dati relativi ad investimenti in titoli quotati nelle Borse italiane (1948-1965)* stampato in quell'anno da Mediobanca (FJME, AMK, 17/3/257, 12 Octobre 1965). Il volume conteneva anche testi in francese e in inglese.

¹⁹ Si vedano le sue memorie "americane", C. Valensi, *Un témoin sur l'autre rive. Washington 1943-1949*, Comité pour l'Histoire Économique et Financière de la France, Paris, 1994.

qualche tempo l'interesse che potrebbe avere l'introduzione di valori mobiliari francesi in Italia e quella di valori italiani in Francia. La questione era rimasta in sospeso in attesa che si creassero le condizioni in grado di favorire una tale iniziativa. Ebbene, alla vigilia della messa in opera del Mercato Comune e tenuto conto dell'ampiezza del fabbisogno di capitali generato dalla modernizzazione dell'industria francese e dalle ricerche di gas naturale e petrolio, sembra che le reticenze che esistevano in Francia per la realizzazione di questo progetto si siano attenuate in modo notevole. La quotazione reciproca di valori francesi e tedeschi a Parigi e a Francoforte è apertamente prevista. Sembra dunque che sia giunto il momento di riesaminare il problema in una cornice franco-italiana, il che permetterebbe ai capitali italiani di investire più facilmente nei grandi affari francesi e partecipare alle prospettive che potrebbero eventualmente offrire»²⁰. La risposta di Cuccia è del 27 novembre: «Credo anch'io che sia giunto il momento di riprendere in esame l'argomento»²¹.

E tuttavia Cuccia si chiede se, rispetto all'offerta diretta sui due mercati, non sia preferibile offrire le azioni di una holding che abbia in portafoglio titoli italiani e francesi. «Questo quesito si impone riflettendo sul fatto che l'introduzione in Borsa rispettivamente a Parigi e a Milano di cinque o sei valori italiani e altrettanti francesi comporta uno sforzo piuttosto complesso per la moltiplicazione delle pratiche di introduzione in borsa e per familiarizzare i due mercati con più valori esteri nello stesso tempo»²². La parola chiave è qui "familiarizzare". Cuccia vi torna su poco più avanti: «dato che dovremmo cercare di familiarizzare con i nuovi titoli esteri i piccoli risparmiatori, l'intervento di una "holding", che si saprebbe legata all'iniziativa di banche che godono, ciascuna nel suo paese, di un certo prestigio, faciliterebbe notevolmente il lavoro di "educazione" del piccolo azionista»²³. L'idea è di estendere il portafoglio anche ai titoli di altri paesi del Mercato comune con una politica di scelte graduali.

La riflessione continua. Valensi scrive a Cuccia il 3 dicembre²⁴. Cuccia risponde il 17. Scrive: «In questi ultimi tempi, mi è capitato abbastanza di frequente di riflettere attorno a problemi di organizzazione europea; e mi sono sempre trovato di fronte ad una stessa alternativa: da una parte, si vorrebbero mettere in piedi "test cases" di modeste dimensioni, pensando così di renderne più facile l'avvio; dall'altra, i "test cases" di modeste dimensioni hanno lo svantaggio di non interessare nessuno, perché ognuno dei "would-be" [in inglese nel testo] partecipanti si accorge che può benissimo risolvere, senza disturbi e fastidi,

²⁰ ASMVM, MBCA, SGEN, BNES, 7, 1, Valensi a Cuccia, Paris, 24 novembre 1958, pp. 167-169.

²¹ ASMVM, MBCA, SGEN, BNES, 7, 1, Cuccia a Valensi, 27 novembre 1958, pp. 165-166.

²² *Ibidem*.

²³ *Ibidem*.

²⁴ ASMVM, MBCA, SGEN, BNES, 7, 1, Lettera di Valensi a Cuccia, 3 dicembre 1958, pp. 162-164.

nell'ambito nazionale, il problema che si vorrebbe portare su un piano europeo»²⁵. È una riflessione sulla “scala” delle risorse, che, ieri come oggi, deve essere necessariamente continentale per ogni progetto europeo che voglia avere un significato. In ogni caso, la quotazione di titoli europei è per Cuccia centrale: è «un problema – scrive – che a me sembra importantissimo. Forse sarebbe meglio discuterne di persona e non per lettera»²⁶. L'anno dopo, come detto, nasce Eurunion, il primo fondo europeo di diritto lussemburghese. E anche se Lazard non vi partecipa, è frutto anche di quelle riflessioni.

Ma lo sguardo di Cuccia e Valensi si spinge oltre e l'Africa fa spesso capolino nella loro corrispondenza. Scrive Cuccia a Valensi nel 1959: «Le confermo quanto Le ho già detto, e cioè che Mediobanca è sempre molto interessata a qualsiasi iniziativa che possa favorire uno sviluppo dei nostri rapporti di affari, in particolare quando questo sviluppo riguarda i territori africani»²⁷. È un triangolo: Africa, Europa, Stati Uniti. Ed è lo stesso che troviamo, per esempio, tra le carte di Lilienthal e Monnet²⁸.

²⁵ ASMVM, MBCA, SGEN, BNES, 7, 1, Lettera di Cuccia a Valensi, 17 dicembre 1958, pp. 160-161.

²⁶ ASMVM, MBCA, SGEN, BNES, 7, 1, Lettera di Cuccia a Valensi, 14 luglio 1959, pp. 139-140.

²⁷ *Ibidem*.

²⁸ Sia consentito ancora rinviare a G. Farese, *International Development and Supranational Integration in the Letters between David E. Lilienthal and Jean Monnet, 1946-1963*, cit.

3.8 L'ISTITUTO ATLANTICO E ALTRE FORME DI ATLANTISMO

Abbiamo già detto che, pur senza farne formalmente parte, Cuccia viene negli anni Cinquanta informato sugli sviluppi del Comitato Monnet sugli Stati Uniti d'Europa (*Action Committee on United Europe*). E abbiamo anche ricordato che, negli stessi anni, si costituisce un Comitato americano sugli Stati Uniti d'Europa (*American Committee on United Europe*), gemello di quello europeo. I due comitati hanno anche lo stesso acronimo (ACUE). L'atlantismo va, fino a un certo punto, di pari passo con l'europeismo¹. La ragione risiede anzitutto nella guerra fredda e nella lotta al comunismo.

Per comprendere l'importanza di questa saldatura tra atlantismo, europeismo e lotta al comunismo, vale la pena di leggere uno stralcio di una lettera che un illustre componente del Comitato americano, Paul G. Hoffman (1891-1974), già a capo dell'ECA, scrive a David Lilienthal, anch'egli membro del Comitato. Siamo nell'aprile 1958. Scrive Hoffman: «Mi sono convinto che gli Stati Uniti hanno un enorme interesse nella realizzazione, ampia e rapida, dei trattati relativi al Mercato comune. La ragione è questa. La nostra migliore protezione contro la diffusione del comunismo in Europa sta, secondo me, nel preservare ampi differenziali negli standard di vita tra i paesi dell'Europa occidentale e quelli dei paesi satelliti della Russia. Il fatto che i tedeschi dell'Est possano guardare oltre il confine e vedere i loro zii e cugini non solo condurre una vita più felice e libera, ma anche più prospera, è la migliore garanzia del fatto che continueranno a resistere all'ideologia comunista e all'idea di accettare la Russia come leader del nuovo mondo. Questo vale anche per i polacchi, i cechi, i rumeni etc. Il differenziale tra gli standard di vita tra i paesi europei e i paesi satelliti non si può preservare se l'Europa resta compartimentalizzata. Molto presto, secondo me, la Russia avvierà la produzione di beni di consumo e, quando lo farà, occorrerà fare attenzione, perché ha tutti i vantaggi di uno dei più grandi mercati uniti del mondo. Tuttavia, se i paesi dell'Europa occidentale integreranno davvero le loro economie, allora la Russia non potrà mai raggiungerli e superarli»². Sono queste le convinzioni della classe dirigente negli Stati Uniti e in Europa.

Ma c'è anche un'altra ragione per sostenere l'integrazione europea. L'articolo 2 del trattato sulla NATO, infatti, prevede l'impegno degli Stati parteci-

¹ Con la fine degli accordi di Bretton Woods e poi della Guerra fredda i sistemi europeo e americano avrebbero continuato a cooperare, ma si sarebbero anche acuiti i momenti di competizione economica e politica, fino alla "guerra commerciale" e alle altre tensioni dei giorni nostri.

² DEL Papers, Box 408, Letter of Paul Hoffman to Lilienthal, April 22, 1958. Di P. Hoffman dopo la guerra è prontamente tradotto in italiano il suo *Peace can be won (Possiamo vincere la pace*, Mondadori, Milano, 1951). La sezione iconografica del volume mostra sia i risultati del piano Marshall in Italia sia un cordiale incontro con Alcide De Gasperi.

panti a sviluppare relazioni internazionali pacifiche, a promuovere il benessere dei rispettivi paesi, nonché a «eliminare eventuali conflitti nelle rispettive politiche economiche internazionali e a incoraggiare la collaborazione economica tra ciascuno di essi o fra tutti»³. Si prefigura così una comunità economica e politica in senso lato⁴, tanto che la NATO ha anche un'assemblea parlamentare con delegati dei parlamenti nazionali.

Sull'articolo 2, peraltro, insiste molto il presidente della Repubblica Gronchi, al cui «neo-atlantismo» ci siamo già riferiti: egli «spinge per una interpretazione rigorosamente difensiva del Patto atlantico attraverso una sottolineatura dell'articolo 2 del trattato che consente di privilegiare gli aspetti della cooperazione economica e sociale tra gli alleati rispetto agli impegni di carattere militare»⁵. L'idea di Gronchi è quella di restare fedele all'alleanza atlantica, ma di venire incontro ai partiti della sinistra. È, come abbiamo visto, una linea di condotta che apre spazi inediti di penetrazione e di collaborazione all'economia e all'industria italiana in paesi terzi.

Quella collaborazione guarda anche all'Africa. E a questo proposito, va citato un passo di Carli: «Nel 1956 – scrive – partecipai a un tentativo di cooperazione non militare tra i paesi della NATO. Venne costituito un comitato presieduto dal ministro degli Esteri [Gaetano] Martino, dal professor [Lincoln] Gordon e da me. Cercai di convincere i colleghi degli altri paesi a coordinare gli aiuti finanziari che ciascuno, secondo un'ottica rigidamente nazionalistica, concedeva alle ex colonie. Lo consigliavano ragioni non solo di politica estera, ma anche di ordine economico»⁶.

Del 1958 è una lettera del cui contenuto dobbiamo prendere nota. È indirizzata a Mattioli e il suo autore è Vittorio Valletta, il quale riassume alcuni indirizzi emersi in una riunione del CEPES (il Comitato europeo per il progresso economico e sociale): «prevalenza della importanza, nella lotta tra Est ed Ovest ed anche negli eventuali accordi, della materia economica; necessità per l'Occidente di sviluppare una azione unitaria anziché una azione dispersa; formazione unitaria da ricercarsi fra le Organizzazioni occidentali esistenti: primieramente la NATO (OTAN) opportunamente completata – se possibile – da altre Organizzazioni esistenti, con decisa prevalenza della azione di carattere economico»⁷.

³ Il testo del Trattato si può leggere qui: www.nato.int

⁴ S. Selva, *Supra-National Integration and Domestic Economic Growth: The United States and Italy in the Western Bloc Rearmament Programs, 1945-1955*, Peter Lang, Bruxelles, 2012.

⁵ G. Mammarella, P. Cacace, *La politica estera dell'Italia. Dallo Stato Unitario ai giorni nostri*, Laterza, Roma-Bari, 2010 (2006), p. 204.

⁶ G. Carli, op. cit., p. 173. Si veda anche E. Hatzivassiliou, *NATO and Western Perceptions of the Soviet Bloc: Alliance Analysis and Reporting, 1951-1969*, Routledge, New York, 2014, in specie le pp. 56-61.

⁷ ASI, BCI, CM, cart. 278, f. 14, Lettera di Valletta a Mattioli, Torino, 12 novembre 1958.

All'inizio degli anni Sessanta esistono vari indirizzi, forme e luoghi di collaborazione atlantica e gli italiani vi giocano un ruolo. In questo contesto, nel 1962 Enrico Cuccia viene cooptato nelle attività dell'Istituto Atlantico, un pensatoio con sede a Boulogne-Sur-Seine (nei sobborghi di Parigi) approvato dalla assemblea della NATO nel gennaio del 1961 e finanziato dalla Fondazione Ford. È uno degli esempi della "diplomazia culturale" della guerra fredda⁸. Vediamo da vicino chi ne è coinvolto.

Chi guida l'Istituto? Il presidente è John Jay McCloy (1895-1989), uno dei protagonisti della ricostruzione postbellica sia europea sia mondiale⁹. Allievo del grande giurista americano Felix Frankfurter, giovane avvocato d'affari legato a Jean Monnet e ai Rockefeller, sottosegretario alla Guerra durante il conflitto, nel dopoguerra McCloy è Alto commissario per la Germania (sua moglie Ellen Zinsser è una lontana parente della seconda moglie di Adenauer, Auguste Zinsser), presidente della Banca mondiale (1947-1949), del Council on Foreign Relations, di J.P. Morgan Chase¹⁰.

Il presidente onorario dell'Istituto è l'ex ministro belga Paul van Zeeland (1893-1973), un convinto europeista che sarà anche il segretario generale del comitato di indirizzo di Bilderberg, di cui diremo tra poco. Tra i componenti italiani dell'Istituto Atlantico vi sono Manlio Brosio, ambasciatore italiano a Washington, Attilio Cattani, Vittorio Valletta¹¹. È quest'ultimo a proporre a Cuccia di collaborare con l'Istituto Atlantico.

Nell'estate del 1962 si costituisce, all'interno dell'Istituto, un comitato incaricato di dare un contenuto economico alla partnership tra l'Europa e Stati Uniti prefigurata dalla presidenza di Kennedy. Il responsabile del progetto è il "monnettiano" Pierre Uri, partner di Lehman Brothers¹².

Non è inutile sottolineare ancora una volta quanto questo mondo è picco-

⁸ V. Aubourg, "Organizing Atlanticism: the Bilderberg Group and the Atlantic Institute, 1952-1963", in G. Scott-Smith, H. Krabbendam (eds.), *The Cultural Cold War in Western Europe, 1945-1960*, Routledge, London, 2013, pp. 92-108; si veda anche F. Bello, *Diplomazia culturale e guerra fredda*, il Mulino, Bologna, 2020.

⁹ W. Isaacson, E. Thomas, *The Wise Men: Six Friends and the World They Made: Acheson, Bohlen, Harriman, Kennan, Lovett, McCloy*, Simon & Schuster, New York, 1986.

¹⁰ Vale ricordare che Paul Cravath (1861-1940), dell'omonima *law firm* presso la quale lavora il giovane McCloy negli anni Venti, è il presidente della Italia-America Society, in contatto con Beneduce, Nitti, Stringher, Volpi. Tra le carte del secondo dopoguerra di Mattioli vi è anche uno scambio di lettere con McCloy, il quale nel 1953 gli scrive di «great pleasure» provato in occasione del loro incontro in Italia: «I enjoyed very much our exchange of views» (ASI, BCI, CM, cart. 55, f. 9, Lettera di McCloy a Mattioli, New York, November 17, 1953). Nel 1955 Mattioli definisce McCloy un «old friend of mine» (ASI, BCI, CM, cart. 55, f. 9, Lettera di Mattioli a McCloy, Milano, 16 gennaio 1955).

¹¹ Su questi protagonisti, oltre a M. Brosio, *Diari di Washington, 1955-1961*, cit., si veda E. Ortona, *Anni d'America. La diplomazia, 1953-1961*, il Mulino, Bologna, 1986.

¹² ASMVM, MBCA, SGEN, SPSC, 9, 1, 9, Lettera di Uri a Cuccia, 14 agosto 1962, p. 11.

lo e coeso: Lazard, Lehman, Mediobanca sono al centro di relazioni internazionali che attraversano economia e politica, cultura e affari.

Gli altri componenti del comitato economico dell'Istituto Atlantico sono: il francese Raymond Aron (1905-1983), celebre intellettuale e filosofo; l'americano Will L. Clayton (1880-1966), uno degli ispiratori del piano Marshall e della politica estera americana del secondo dopoguerra; l'inglese Sir Oliver Franks (1905-1992), uno degli ispiratori della NATO e primo presidente dell'OECE, ambasciatore negli Stati Uniti e infine presidente di Lloyds Bank; l'americano Gabriel Hauge (1914-1981), consigliere economico di Eisenhower e poi banchiere nella Manufacturers Trust Company; René Mayer, che abbiamo già incontrato come ex primo ministro e presidente dell'Alta autorità della CECA, allora presidente di Sofina nonché consigliere di Mediobanca; il tedesco Ludger Westrick (1894-1990), allora sottosegretario all'Economia con Ludwig Erhard.

Sono personalità di primo piano, che abbiamo in parte già incontrato e che in parte incontreremo a proposito del gruppo Bilderberg. Una delle loro caratteristiche è infatti quella di essere trasversali a più mondi, affari, cultura, politica e avere un vasto portafoglio di relazioni internazionali.

Per l'Italia, scrive Valletta a Cuccia il 28 giugno 1962, «sono stato richiesto dai miei colleghi del Consiglio di voler indicare una persona, che potesse onorevolmente rappresentare il nostro Paese in quest'opera di consulenza economica. Ho subito pensato a Lei e sono stato quindi pregato di sentire se Ella ritiene di poter accettare l'incarico, onorevole, mi pare, per tanti aspetti, ma anche impegnativo per l'importanza del tema e la sede in cui verrà dibattuto»¹³. Il 9 luglio Cuccia accetta l'incarico¹⁴.

All'interno dei lavori del comitato va collocato l'appunto "A propos d'une etude sur les implications atlantique du marche commun": l'autore è Carlo Bussi, vicedirettore ufficio statistica della FIAT; Cuccia riceve (da Valletta), corregge, interviene (marginalmente) e avalla questo testo¹⁵. Vale ripercorrere questo testo per la posizione "politica" che fa emergere.

¹³ ASMVM, MBCA, SGEN, SPSC, 9, 1, 10, Valletta a Cuccia, 28 giugno 1962, pp. 25-26.

¹⁴ ASMVM, MBCA, SGEN, SPSC, 9, 1, 10, Cuccia a Valletta, 9 luglio 1962, p. 24. «Caro Prof. Valletta, ben volentieri accolgo il Suo invito a far parte della Commissione dell'Istituto Atlantico per lo studio delle relazioni economiche tra l'Europa e l'America del Nord. Le sono grato per la lusinghiera attenzione nei miei riguardi». Su Valletta, P. Bairati, *Valletta*, UTET, Torino, 1983; G. Berta, *L'Italia delle fabbriche*, cit., pp. 137-149.

¹⁵ ASMVM, MBCA, SGEN, SPSC, 9, 1, 10, s.d. ma 1962, pp. 2-21. Il testo, come si evince dalla corrispondenza, è redatto da Carlo Bussi e inviato da Valletta a Cuccia con lettera del 5 settembre 1962, in MBCA, SGEN, SPSC, 9, 1, 10, p. 22. La copia annotata da Cuccia è in MBCA, SGEN, SPSC, 9, 3, pp. 2-22. La versione a stampa della nota di Bussi rivista da Cuccia è in MBCA, SGEN, SPSC, 9, 4, pp. 129-146.

Il testo inizia ricordando il discorso di Kennedy del 4 luglio 1962, nel quale il presidente americano aveva lanciato l'idea di una più stretta collaborazione atlantica con la felice formula di una "dichiarazione di interdipendenza" economica, politica e militare tra Europa e Stati Uniti, versione aggiornata di quella di "indipendenza" dei padri fondatori¹⁶.

Perciò, si legge nel testo, «l'analisi del contenuto economico da dare alla partnership EurUsa [...] non deve farci perdere di vista che la partnership dovrà avere, anzitutto e soprattutto, un contenuto essenzialmente politico»¹⁷. Tuttavia, l'estensione – concettuale e geografica – del concetto di comunità (si parla infatti di "comunità atlantica") pone non pochi problemi. Quale Europa ne farà parte? L'Europa dei sei o l'Europa dei dieci che includerà Danimarca, Norvegia, Irlanda, Regno Unito? E la comunità non rischierà di «eccitare quelle forze centrifughe, già presenti sul versante europeo che porteranno a diminuire la coesione di un insieme, che noi vorremmo legittimamente più coerente?»¹⁸. Senza dimenticare la necessità di guardare all'Africa e all'America Latina, le quali, significativamente, vengono ricomprese nella "comunità atlantica".

Si tratta di un punto importante, tale da giustificare, per un momento una breve deviazione. Seguiamo per un attimo il sentiero africano: in un verbale di un incontro del comitato economico, infatti, la discussione torna sul punto dei rapporti economici e finanziari tra Europa e Africa.

«Il sig. Cuccia – si legge in questo verbale – esprime qualche dubbio sulla possibilità di creare un mercato a medio termine nel quale i paesi sottosviluppati possano approvvigionarsi in funzione dei tassi di interesse. Fa notare che, viste le scarse garanzie che offrono questi paesi, è inevitabile che i crediti siano accordati in funzione di considerazioni politiche o legate alle possibilità di esportazione»¹⁹. Sono aspetti e riflessioni che abbiamo già incontrato altrove, a proposito del credito per l'esportazione, e che lo illuminano da un'altra angolazione, come detto, più politica. Possiamo ora tornare al documento redatto da Bussi.

A metà strada del testo incontriamo un primo punto fermo: «in tutta obiettività e cercando di conservare il senso della realtà, noi potremmo concludere dicendo che l'istituzione di una partnership EurUsa dovrebbe essere prece-

¹⁶ «We do not regard a strong and united Europe as a rival – aveva detto Kennedy – but as a partner [...] developing coordinated policy in all economic, politic and diplomatic areas [...] building the Atlantic partnership now will not be easily or cheaply finished [...] the United States will be ready for a declaration of interdependence [...] we will be prepared to discuss with a United Europe the ways and means of forming a concrete Atlantic partnership». Il video del discorso è disponibile qui: www.jfk.org

¹⁷ Ivi, p. 1.

¹⁸ Ivi, p. 3.

¹⁹ ASMVM, MBCA, SGEN, SPSC, 9, 4, Aperçu des différents points ayant particulièrement alimenté la discussion, s.d., ma 1962.

duta da una azione di rafforzamento del “partner” europeo»²⁰. Ed è qui che trovano spazio alcune considerazioni di ordine economico.

Bussi individua, infatti, due ordini di problemi: a breve termine e a lungo termine. Tra i primi, si sofferma sui crescenti squilibri tra le bilance dei pagamenti dei paesi europei (con bilancia eccedentaria perché in fase di espansione) e quella degli Stati Uniti (che negli anni Cinquanta aveva sperimentato la prima recessione postbellica e che si trovava in posizione deficitaria) con conseguenze serie sulla tenuta complessiva degli accordi monetari di Bretton Woods basati sulla convertibilità del dollaro in oro. È un problema che, come è noto, non tarderà a dispiegare i suoi effetti.

Tra i secondi Bussi cita ciò che ai suoi occhi «è veramente il grande problema del mondo contemporaneo: ridurre la disuguaglianza tra i paesi»²¹. Anche questo è un punto chiave, che abbiamo già incontrato in una lettera del 1960 di Cuccia a Paul Mazur di Lehman Brothers.

«Oggi – prosegue Bussi – accettiamo e riconosciamo tutti il principio dell’interdipendenza: tra le classi sociali, ciò che dovrebbe permetterci di sostituire la collaborazione allo schema marxista della lotta; e tra i paesi, ciò che dovrebbe condurci a sostituire la cooperazione alla rivalità, sia politica sia più semplicemente economica»²². In questo senso, si pone un problema di coesione economica all’interno del continente europeo e non solo.

Non si tratta, quindi, di inventare formule nuove, «ma stimolare, nella misura necessaria (che è l’obiettivo di una certa pianificazione, di cui parleremo) le forze che sono già al lavoro»²³. Il motore essenziale della crescita, scrive Bussi, è «l’industrializzazione dei processi di produzione (anche agricoli) e di distribuzione»²⁴. Ma non si può più, come in passato, fare leva su un processo spontaneo, fondato sulla ineguale distribuzione delle materie prime e sulla mera specializzazione internazionale.

Tutto ciò porta a una conclusione: che «una partnership ha bisogno di un qualche grado di pianificazione economica»²⁵. Il riferimento di Bussi, ovviamente, non è alla pianificazione sovietica: «non c’è nemmeno bisogno, qui, di dichiarare che non facciamo alcun riferimento ai sistemi in vigore in un’altra parte del mondo; stiamo dicendo, semplicemente, che le strutture e le forze economiche che agiscono dentro queste strutture sono di tale ampiezza e hanno un tale im-

²⁰ Ivi, p. 4.

²¹ Ivi, p. 5.

²² *Ibidem*.

²³ Ivi, p. 7.

²⁴ *Ibidem*.

²⁵ Ivi, p. 11.

patto economico e sociale (e quindi, politico) che esse ci impongono la necessità di indicare dei fini, di prevedere dei mezzi, di coordinare gli sforzi: è questo ciò che chiamiamo pianificazione»²⁶. In altre parole, i processi di integrazione economica e tecnica hanno scala e scopi sovraregionali, sopranazionali, tali da imporre una politica adeguata a queste dimensioni e questi fini (continentali).

Nel fare ciò, scrive Bussi, «noi possiamo vantaggiosamente dire qui che è nostra intenzione conciliare i due termini, che ad alcuni sembrano inconciliabili – ed è un errore – di pianificazione e di libera impresa»²⁷. È un punto che abbiamo già visto emergere nel pensiero di Cuccia e che non è in contraddizione con il suo netto favore per l'organizzazione economica privata. La lezione dell'IRI degli anni Trenta e del piano Vanoni degli anni Cinquanta (lungo la linea Beneduce-Paronetto-Vanoni) è ben presente.

Gli enti pubblici e la mano pubblica possono utilmente integrare la mano privata, nell'interesse di quest'ultima e della collettività. Se ciò vale sul piano nazionale, a maggior ragione – sembra dire Bussi – vale sul piano internazionale, dove l'interdipendenza, con le sue possibilità ma anche con i suoi rischi, richiede integrazione di politiche e strumenti.

Il documento si conclude mettendo a fuoco tre obiettivi: riduzione delle disuguaglianze, che però «non si significa necessariamente un aiuto»; industrializzazione, «che è la realizzazione di una concreta politica di crescita»; infine, «rispetto e coordinamento del lavoro di ciascuno»²⁸.

Non manca, in chiusura, un riferimento agli aspetti monetari della integrazione europea, sui quali insisteva da tempo il comitato Monnet più volte citato da Bussi in questo documento. Scrive Bussi: «una politica monetaria comune – chi potrebbe dubitarne? – è certamente della massima importanza; ma si tratta di un semplice strumento. D'altra parte, non abbiamo l'impressione che il momento attuale sia particolarmente indicato per trovare una soluzione a questo proposito»²⁹. Fin qui, dunque questo documento, che illumina – sia pure indirettamente attraverso la mano di Bussi e il pensiero FIAT – il rapporto di Cuccia con l'Istituto Atlantico.

Nel 1963 tocca a Mattioli essere cooptato in un consesso “atlantico”. Si tratta del gruppo Bilderberg, che aveva tenuto la sua prima riunione nel 1954 nell'omonimo hotel della località di Oosterbeek nei Paesi Bassi e il cui ispiratore

²⁶ Ivi, pp. 11-12.

²⁷ Ivi, p. 12.

²⁸ *Ibidem*.

²⁹ *Ibidem*. Si ricordi che nella CEE esisteva un comitato monetario e che nel 1966 sarebbe stato istituito anche un consiglio dei governatori delle banche centrali dei paesi membri.

e segretario era stato il polacco Joseph Retinger (1888-1960)³⁰, pioniere dell'Europa unita e difensore dell'integrazione tra i popoli, come il suo vecchio amico Joseph Conrad³¹. L'invito è di Giovanni Agnelli: «questo gruppo, promosso e presieduto da Bernardo d'Olanda, raccoglie alcune personalità particolarmente significative del mondo economico, politico e culturale occidentale (per l'Italia tra gli altri: Alberto Pirelli, Valletta, Quaroni, Malagodi e l'on. Fanfani) per dibattere in riunioni riservate, tenute una o due volte all'anno a turno in uno dei paesi membri dell'Alleanza occidentale, i temi più importanti dell'attualità politica ed economica mondiale. Si tratta di un'iniziativa sorta già da qualche anno e che ho sempre giudicato di molto interesse, anche per il livello delle persone che ne fanno parte e per la possibilità quindi che essa offre di interessanti scambi di idee e di informazioni»³². Fin qui dunque Agnelli.

Mattioli non parteciperà alla riunione del marzo 1963 a causa di altri impegni, ma l'invito è di per sé significativo e circoscrive una cerchia.

Al 1963, all'epoca dell'invito, hanno già partecipato alle riunioni del gruppo molte personalità che abbiamo già incontrato, oltre a quelle citate da Agnelli: Hermann Abs, Eugene Black, Guido Carli, Alcide De Gasperi, David Rockefeller, Pasquale Saraceno, Paul van Zeeland. Aggiungiamo all'elenco l'industriale americano Walter Paepcke (1896-1960), uno dei fondatori nel 1949 dell'Aspen Institute, istituto che di quella diplomazia culturale dell'epoca della guerra fredda è l'antesigano. Tra gli invitati italiani del 1963, con Mattioli, c'è anche Aurelio Peccei di Italconsult³³.

Di cosa si discute in questo gruppo? Del rapporto con il comunismo, di quello con i paesi arretrati, dell'integrazione europea. Un punto è rimarcato con chiarezza: l'importanza dello sviluppo economico dei paesi arretrati per il mantenimento dell'elevato livello di sviluppo dei paesi avanzati. Ci si richiama alla centralità dell'articolo 2 del trattato NATO. È una miscela di idealismo e realismo, una forma di *enlightened self-interest*.

³⁰ M.B.B. Biskupski, *War and Diplomacy in East and West. A Biography of Joseph Retinger*, Routledge, New York, 2019. Tra le carte di Mattioli, di Retinger si trova l'opuscolo *Reunions de Bilderberg*, Avril 1962, stampato dopo la sua morte per illustrare natura e finalità del gruppo.

³¹ J. Retinger, *Conrad and his contemporaries*, Minerva, London, 1941.

³² ASI, BCI, CM, cart. 248, f. 5, Lettera di Giovanni Agnelli a Mattioli, Torino, 19 febbraio 1963.

³³ Nel 1962, nell'ambito della Alliance for Progress dell'amministrazione Kennedy, Peccei contribuisce alla creazione di ADELA (*Atlantic Community Development Group for Latina America*), società che avrebbe finanziato lo sviluppo nei paesi dell'America Latina con capitali provenienti da banche e imprese occidentali. Peccei è legato sia all'IMI sia alla Fiat come amministratore delegato di Italconsult. Nel 1964 diviene amministratore delegato della Olivetti. Si veda A. Castagnoli, "Peccei, Aurelio", in *Dizionario Biografico degli Italiani*, vol. 82, 2015, *ad vocem*. Quanto ad ADELA, Mediobanca fu invitata a partecipare, ma declinò l'invito. Peccei è in contatto anche con Lilienthal, con il quale ha una corrispondenza. Italconsult riprende in qualche modo il modello della Development and Resources Corporation.

Anche se Mattioli non partecipa alla riunione indetta per il marzo 1963, alla cerchia atlantica di quegli anni egli appartiene, intellettualmente e moralmente, tanto quanto Cuccia.

Il Comitato Monnet e il suo “gemello” americano; l’Istituto Atlantico; il gruppo Bilderberg: esprimono tutti, prima che la prospettiva di comunità economiche e politiche, l’idea della necessità della circolazione delle idee per la formazione di una élite capace di preservare gli interessi, il ruolo e i valori dell’Occidente nel mondo.

3.9 IL RAPPORTO CON I BANCHIERI DELLA CITY

Abbiamo detto, nella prima parte, dell'importanza dell'esperienza giovanile di Cuccia presso la sede della Banca d'Italia di Londra. Sono tre anni ricchi di incontri e di stimoli nel contesto della grande depressione mondiale. Si pensi alla partecipazione alla conferenza economica mondiale del 1933 al fianco del ministro Jung. O al fatto che Cuccia è il segretario di Beneduce nei suoi soggiorni londinesi. Sono, per un giovane che non ha ancora trent'anni, esperienze di prim'ordine. La City, con i suoi banchieri (il governatore Montagu Norman su tutti) e i suoi economisti (Keynes su tutti), diventa inevitabilmente il suo orizzonte, anzitutto culturale¹.

Nel dopoguerra Cuccia si reca spesso a Londra, anche solo per brevi soggiorni, a volte di ritorno dagli Stati Uniti come alla fine del viaggio dell'estate del 1955 con Tino, quello che, si ricorderà, porta all'ingresso dei soci americani nel capitale di Mediobanca. Londra è un riferimento e un simbolo.

La corrispondenza con i rappresentanti della Comit a Londra offre brevi illuminazioni sul rapporto di Cuccia con la City e il suo mondo. Si legga questa lettera del 1948 di Cuccia a Reginald Hibberd (il cui indirizzo è 123 Old Broad Street, cioè nel cuore stesso della City): «mi consenta di ringraziarla ancora una volta per la sua assistenza e per i suoi utili consigli durante il mio ultimo breve soggiorno a Londra e per aver introdotto la “baby Mediobanca” agli “old wigs”. La sua guida è stata perfetta e sono sicuro che Lei simpatizzerà con la mia ragionevole speranza di vedere crescere e fiorire i teneri germogli che abbiamo appena piantato»².

Del 1949 è un'altra, rapidissima lettera, in cui Cuccia chiede a Hibberd di acquistare per lui un libro³. Come Di Veroli a New York, anche Hibberd è infatti una fonte preziosa di informazione e documentazione. Si tratta del volume *Two Memoirs*, un libriccino postumo di Keynes (che era morto tre anni prima), appena pubblicato per i tipi di Rupert Hart-Davis con una prefazione del fratello Geoffrey Keynes e contenente due saggi⁴: *My Early Beliefs* e *Dr. Melchior* – saggio quest'ultimo su Carl Melchior, uno dei grandi banchieri tedeschi (amico e socio di Max Warburg) presenti a Versailles e appartenenti alla tradizione bancaria continentale la cui aria il giovane Mattioli aveva, come detto, respirato a contatto con Toeplitz.

¹ Si vedano ancora una volta G. La Malfa, *Cuccia e il segreto di Mediobanca*, cit.; e il saggio di G. Piluso in E. Cuccia, *Promemoria di un banchiere di affari*, cit.

² ASMVM, MBCA, SGEN, FZES, NMRL, 6, 7, Lettera di Cuccia a Hibberd, 31st July, 1948, p. 50.

³ ASMVM, MBCA, SGEN, FZES, NMRL, 6, 7, Lettera di Cuccia a Hibberd, May 27, 1949, p. 46.

⁴ Il volume è ora disponibile in italiano, J.M. Keynes, *Le mie prime convinzioni*, a cura di G. La Malfa, Adelphi, Milano, 2012.

Una terza lettera è del 1954 e conferma che Londra non è solo banche e finanza, ma anche libri e riviste: la richiesta è di recuperare un numero del Times Literary Supplement, del quale, pur essendo abbonato, non ha ricevuto copia: «lei deve perdonare l'hobby di questo suo amico, il quale teme che la sua collezione sia rovinata dall'assenza di un numero»⁵. Le lettere consentono di seguire Cuccia nei dettagli minuti: per esempio, il fatto che scenda di preferenza al Claridge o al Mayfair, nel West End. Il rapporto di Cuccia con la capitale è molto intenso: a un banchiere confessa che, dovendo scegliere, l'unica città in cui vivrebbe all'estero è Londra⁶.

L'accordo di "first refusal" (1955) e l'ingresso di Lazard Brothers tra gli azionisti (1958) offrono a Mediobanca un canale di accesso privilegiato al mondo della City⁷. Da lì si va ben al di là di Londra: perché l'accordo prevede di estendere la collaborazione ai paesi del Commonwealth⁸.

Lazard Brothers è una *merchant bank* di tipo tradizionale, con sede a 11,

⁵ ASMVM, MBCA, SGEN, FZES, NMRL, 6, 7, Cuccia a Hibberd, September 29, 1954, p. 5.

⁶ ASMVM, MBCA, SGEN, FZES, DVOA, 3, 5, Cuccia a Davies, January 15, 1965, p. 3.

⁷ Uno dei canali attraverso cui seguire la comunicazione tra Lazard Londra e Mediobanca è la corrispondenza tra Mattioli e J. Macartney-Filgate, partner della casa londinese. In occasione dell'accordo del 1955 questi scrive: «The news of the successful conclusion of the negotiations between our New York house and our own Institution in connection with the acquisition of an interest in Mediobanca has given great pleasure to all of us here as has also, of course, the further agreement with Mediobanca». ASI, BCI, CM, cart. 149, f. 10, Lettera di Macartney-Filgate a Mattioli, London, 29th September, 1955.

I due condividevano la *membership* dell'Istituto internazionale di studi bancari e in quella sede avevano approfondito le esigenze del finanziamento a medio termine delle esportazioni, tema che all'inizio degli anni Cinquanta era divenuto centrale per le economie di tutti i paesi europei avanzati. In un appunto per l'Istituto redatto dal banchiere londinese si legge: «I would like to refer to a most interesting and, in places, provocative memorandum received from Signor Mattioli, to whom I am indebted for a very thoughtful study of this problem [...]. Signor Mattioli suggests the creation of a market capable of financing the sale of productive equipment to parties who can only pay on deferred terms. Developing this idea he suggests that it is not unreasonable to hope that, on one or other of the richer and best equipped markets, a credit title of, say, five years, representative of genuine exports of capital goods sponsored by an international syndicate of first-class banks, including banks of both the exporting and importing countries, might be made to reach new and wide strata of private savings». ASI, BCI, CM, cart. 149, f. 10, Medium Term Credits for Financing Exports, London, September 1953.

Nel 1956 Macartney-Filgate segnala a Mattioli l'interesse di B.K. Nehru, segretario al Tesoro del governo indiano e nipote del primo ministro, per il finanziamento dell'acquisto di navi italiane nell'ambito del piano quinquennale indiano. «I told him [Nehru] that our authorities would almost certainly not agree to banking credits being granted in London for the purpose of building ships in Italy, but that I would write and find out whether your institution would be interested in studying such finance». ASI, BCI, CM, cart. 149, f. 10, Lettera di Macartney-Filgate a Mattioli, London 20th September 1956.

⁸ ASI, BCI, CM, cart. 194, Annex to the Agreement between Mediobanca and the Foreign Group, 19th February 1958. Si ribadiva inoltre l'importanza di realizzare «practical steps towards European Unity» (*ibidem*).

Old Broad Street⁹. Opera originariamente nelle *acceptances* (lo sconto di titoli a breve, che risconta presso la Bank of England) e nell'*export credit*, una attività fondamentale per le transazioni di un impero globale. Tra le tre case "sorelle" (Londra, New York, Parigi) è la più defilata. La proprietà è, fin dalla Prima guerra mondiale, nelle mani della famiglia Cowdray.

Per mezzo secolo, il dominus di Lazard Brothers è Robert Kindersley, poi Lord Kindersley (1871-1954), che ne è presidente dal 1919 alla morte. È uno dei grandi banchieri del suo tempo. Partner di Lazard dal 1905, siede nel Board della Bank of England dal 1914 al 1946 ed è amico di Keynes. È presidente della Hudson's Bay Company (fondata nel 1670) e conosce fin dagli anni Dieci Jean Monnet, della cui azienda di famiglia, produttrice di cognac, la Hudson's Bay distribuisce i prodotti in America del Nord¹⁰.

Ai tempi dell'accordo con Mediobanca, il presidente di Lazard Brothers è il figlio, Hugh Kindersley (1899-1974). In una lettera del 1959, Hugh Kindersley ringrazia Cuccia per le notizie sui negoziati della ditta Borini e Prono con l'amministrazione della Nigeria (colonia britannica) per la costruzione della rete stradale locale: «Apprezzo molto la sua idea che noi si debba studiare le possibilità di un'operazione comune con Mediobanca per il finanziamento di questo piano, perché sarebbe un grande piacere per tutti noi trasferire sul piano degli affari la dichiarazione di intenti annessa all'accordo che abbiamo concluso con Mediobanca»¹¹. Il riferimento è qui a quella parte dell'accordo con Lazard che abbiamo già richiamato, relativa alla collaborazione nei paesi del Commonwealth.

Il riferimento alla Nigeria non è occasionale. Perché Londra è, per Mediobanca, anche un ponte per le colonie africane, come conferma una lettera della

⁹ Gli ambienti delle banche d'affari meritano attenzione: «Il visitatore che fosse entrato intorno al 1880 negli uffici di una delle *merchant houses* della City – una fra quelle dislocate in Old Broad Street, per esempio (come Hambro, Montagu, Lazard, Morgan), importanti senza essere veri e propri templi consacrati dell'alta finanza come le sedi dei Rothschild a New Court e dei Baring a Bishopsgate – vi avrebbe trovato un clima in contrasto con l'agitazione che regnava all'esterno. Un'impressione che si accentuava se si proveniva dal tumulto dello Stock Exchange, ove quello stesso visitatore, affacciandosi a uno dei punti di ingresso o d'uscita, da Capel Court o da Hercules Passage o da Throgmorton Street, avrebbe potuto cogliere l'andirivieni di *brokers* e *jobbers* [...]. Tutt'affatto diversa era l'atmosfera delle case d'affari [...] una cornice di quiete e composto distacco, che doveva infondere nell'operatore in visita o cliente il senso di fiducia proprio di un'organizzazione provvista di credito indistruttibile, nella quale erano tollerati soltanto modi ispirati a un'asciutta correttezza e moderazione». G. Berta, *L'ascesa della finanza internazionale*, Feltrinelli, Milano, 2013, pp. 71-72.

Sempre in tema di ambienti di lavoro, si leggano le impressioni di Lion Lambert sulla stanza di Mattioli: «J'ai observé votre bureau et tout ce qui se trouve dessus: cela fait fremir! Mais, sans vouloir offenser, cela m'a aussi rappelé la phrase de Claudel: "L'ordre est le plaisir de la raison et le desordre celui de l'imagination"». ASI, BCI, CM, cart. 146, f. 3, Lettera di Lion Lambert a Mattioli, Bruxelles, 9 Avril 1964.

¹⁰ Si veda T. Ugland, *Jean Monnet and Canada. Early Travels and the Idea of European Unity*, Toronto University Press, Toronto, 2011.

¹¹ ASMVM, MBCA, SGEN, BNES, 8, 24, Kindersley a Cuccia, 30 June, 1959, pp. 11-13.

metà degli anni Cinquanta di Cuccia a Carlo Cosulich, il successore di Hibberd alla rappresentanza Comit. Gli scrive: «estendendo territorialmente il campo di esplorazione alle possibilità di espansione degli scambi italo-esteri, in particolare per quanto riguarda le forniture di beni strumentali da parte dell'Italia, siamo entrati nella sfera d'azione, per quanto riguarda i territori di influenza britannica, dei Crown Agents for the Colonies, 4 Millbank, London [...]. Le saremmo molto grati se Ella ci potesse illuminare la figura di questi “fornitori ufficiali della Corona” e il loro ambito di attività [...]. Questo Le chiedo per l'eventualità che io possa approfittare della mia breve permanenza a Londra [...] per stabilire questo contatto»¹². Come abbiamo visto, le rotte finanziarie internazionali di Mediobanca sono spesso triangolari, nel senso che partono da Milano, si snodano a Francoforte, Londra, Parigi o New York e si dirigono altrove, in Africa, in America Latina, in Medio Oriente, in India, in Estremo Oriente.

Vi è poi sulla piazza una figura emergente, che abbiamo già citato per i suoi rapporti con Mattioli. Si tratta di Siegmund Warburg (1902-1982), il cui profilo presenta molti punti di contatto con quello di Cuccia. Il suo ritratto è utile a dare profondità a quello di Cuccia e di Mediobanca.

La formazione di Warburg è internazionale¹³, come si conviene a un banchiere d'affari: Budapest, Vienna, Londra (ma un quinquennio prima di Cuccia, negli anni 1926-1927), New York. Come Cuccia, sposa anche lui la figlia (Eva) di un protagonista della finanza europea (Mauritz Philipson, capo della Svenska Handelsbanken, tra le maggiori banche svedesi).

Nel 1929 diventa partner della M.M. Warburg, di suo zio Max. Come tanti altri ebrei, lascia la Germania dopo l'ascesa di Hitler. Nel 1934 fonda ad Amsterdam una società, la Dutch International Corporation, il cui socio è Berliner Handels Gesellschaft (Furstenberg). Nel 1939 diventa cittadino della Gran Bretagna, dove Dutch International ha un'affiliata, la New Trading Company. A presiederla chiama l'economista già attivo al Tesoro Andrew McFadegan (1887-1974), che in quel periodo traduce in inglese i libri di Richard Nikolaus Eijiro Coudenhove-Kalergi (1894-1972), tra cui *Europe must Unite* (1940)¹⁴. Warburg inizia a maturare ideali europeisti.

¹² ASMVM, MBCA, SGEN, FZES, NMRL, 6, 4, Lettera di Cuccia a Cosulich, 15 giugno 1955, p. 62.

¹³ N. Ferguson, *op. cit.*, passim. Su Warburg si vedano anche le memorie di Sir Eric Roll (1907-2005), che dal 1966 fu presidente del Warburg Group. E. Roll, *Crowded Hours. An Autobiography*, Faber, London, 1985.

¹⁴ Negli anni Venti il Comitato economico di Paneuropa, il movimento di Kalergi, si era riunito a Bruxelles nel quartier generale di Sofina. L'ideale europeo trovava terreno fertile nelle società di *public utilities*, specie quelle elettriche, le cui reti erano necessariamente transnazionali. Si veda V. Lagendijk, “*To consolidate Peace?*” *The International Electro-Technical Community and the Grid for the United States of Europe*, *Journal of Contemporary History*, 47, 2, 2012, pp. 402-406. A proposito di Kalergi, nel 1961 questi invitò Mattioli a far parte di un comitato di studi che aveva come obiettivo la creazione di una Unione monetaria europea. ASI, BCI, CM 63, f. 13, Lettera di Kalergi a Mattioli, 22 Décembre 1961. Mattioli accettò l'invito.

Così come Cuccia, è vicino agli ambienti che si oppongono al nazi-fascismo e opera per il collegamento tra ambienti ufficiali di vari paesi.

Nel 1946 – cioè lo stesso anno in cui a Milano nasce Mediobanca – Warburg fonda a Londra la S.G. Warburg & Co., attiva nella consulenza («a house giving advice») e nell'emissione e nel collocamento di titoli («placing and issuing house»). L'ambiente e lo stile di lavoro ricordano quelli di Mediobanca: *esprit de corps*, lunghi orari di lavoro, relazioni faccia a faccia, pochi uomini ben scelti, *record-keeping*¹⁵. Il tutto unito a un forte senso del dovere¹⁶. Per Warburg una primaria banca d'affari deve avere cinque caratteristiche: *moral standing*, reputazione per l'efficienza e per il lavoro intellettuale; connessioni; capitali; organizzazione di qualità.

È interessante notare che, fin dal 1943, Warburg pensa alla necessità di attrarre, alla fine della guerra, investimenti americani. La costruzione di *transatlantic business links* è un punto fermo. È in rapporto, tra gli altri, con Paul Mazur di Lehman Brothers. In una lettera del 1960 a un ex dirigente di M.M. Warburg, Hans Meyer, scrive: «se vogliamo servire la causa di un rafforzamento della comunità atlantica, che per me è la causa politica e sociale più importante del nostro tempo, tutto ciò che possiamo fare per incoraggiare e realizzare affari tra la *business community* tedesca e quella di altri paesi del mondo occidentale mi sembra di importanza capitale»¹⁷.

Quanto alla «comunità atlantica», Warburg immagina perfino un Atlantic Financial Board come nuova gamba finanziaria della NATO (con, in prospettiva, un mercato comune e una moneta comune). È fermamente anticomunista e guarda con interesse alla distensione tra Est ed Ovest.

Ancora: crede fortemente nell'integrazione europea, a cui dà un contenuto più che concreto con emissioni innovative. Sua è l'operazione che conduce al primo prestito obbligazionario postbellico di una società estera sulla piazza di Londra, l'*eurobond* (cioè in eurodollari) dell'italiana Autostrade (operazione per la quale è in contatto con Carli). Opera per la costruzione di un mercato europeo dei capitali, che la scala continentale richiede. È in contatto con il comitato Monnet. Si unisce al Bilderberg.

Sono, nell'insieme, i pensieri e le azioni che, come abbiamo già visto, uniscono un'intera generazione. Indirettamente parlano di Cuccia.

¹⁵ N. Ferguson, op. cit., *passim*. Ferguson cita anche un aneddoto divertente. Pare infatti che nella sede di S.G. Warburg & Co. fossero serviti due pranzi successivi, uno dalle 12.30 alle 13.15, l'altro dalle 13.30 alle 14.15, per massimizzare gli incontri di lavoro (ivi, p. 122). Era l'eredità del periodo in cui la New Trading, la precedente società di Warburg, aveva condiviso la sala da pranzo dell'ufficio in King William Street con un'altra società – in quel caso i due pranzi erano essenziali.

¹⁶ Ivi, p. 150.

¹⁷ Ivi, pp. 155-156.

Più concretamente, anche Cuccia ha una corrispondenza d'affari con Warburg¹⁸. Più in generale, vi è un giudizio di Cuccia su una vicenda che coinvolge Warburg, con il quale possiamo completare questo quadro.

Nel 1959, infatti, Warburg era stato protagonista della cosiddetta “guerra dell’alluminio”, nella quale, opponendosi all’Alcoa sostenuta da Lazard Brothers, aveva favorito l’acquisizione da parte della Reynolds della British Aluminium¹⁹. Warburg sale agli onori della cronaca: lui, fino ad allora un *outsider*, ha vinto, e Lazard (e Hambros) hanno perso. A questi eventi va ricondotto uno scambio di lettere tra Cuccia e Giustiniani.

Scriva Giustiniani: «dall’America mi segnalano che la lotta tra la Reynolds e l’Alcoa per il controllo della British Aluminium è stata capeggiata dal sig. Warburg [...] se è esatta la notizia dall’America, Lazard avrebbe perduto contro la Warburg. È possibile?»²⁰. Cuccia “assolve” Warburg: non si è trattato di una guerra personale tra lui e Kindersley: «La Lazard di Londra si è trovata in compagnia delle banche inglesi, e meno delle altre poteva, proprio per le sue parentele americane [Cuccia si riferisce alla Lazard Frères di New York], comportarsi diversamente da come si è comportata»; le banche inglesi «hanno mostrato una lealtà che, con i tempi che corrono, nessuno sembra disposto ad apprezzare»²¹. È interessante il riferimento alla lealtà come a uno dei valori di banca.

E così torniamo a Lazard Brothers e ai suoi uomini. Ne sono partner, più formalmente che sostanzialmente, i francesi, ora “americani”, André Meyer e Pierre David Weill. Ma ne è partner, soprattutto, un’altra grande figura della City del tempo, modello e fonte di ispirazione per molti. Con lui possiamo concludere questa incursione, per così dire, nella City.

È Robert Henry Brand (1878-1963), partner di Lazard dal 1909. Il suo percorso ci porta su strade note. Durante la prima guerra organizza l’Imperial Munitions Board, ramo canadese del Ministero delle munizioni. Nel 1919 è parte delegazione britannica alla Conferenza di Versailles. Qui conosce Keynes, con il quale collaborerà in più occasioni, specie quando tra il 1944 e 1946 Brand sarà il rappresentante del Tesoro a Washington. Il necrologio che appare sul *Times* nell’agosto del 1963 è la rappresentazione un po’ nostalgica di una generazione di banchieri che sta passando²².

¹⁸ É Agnelli a favorire il contatto. La corrispondenza di Cuccia con Warburg è in ASMVM, MBCA, SGEN, PSDV, 9, 73, 2, Warburg, 16 gennaio 1064-17 dicembre 1975.

¹⁹ Sulla “*Aluminium War*”, si veda ancora N. Ferguson, *op. cit.*, pp. 184-198.

²⁰ ASMVM, MBCA, SGEN, NICR, 21, 13, Giustiniani a Cuccia, Milano, 26 gennaio 1959, p. 337.

²¹ ASMVM, MBCA, SGEN, NICR, 21, 13, Cuccia a Giustiniani, 31 gennaio 1959, p. 13.

²² Su quel mondo, si veda ancora G. Berta, *L’ascesa della finanza internazionale*, cit., specie il capitolo 1, “L’élite cosmopolita della finanza”, pp. 47-95. Si veda anche il volume di R. Kellat, *The Merchant Banking Arena*, Macmillan, London, 1967.

Leggiamone uno stralcio: «Era un esempio illustre di una specie che va scomparendo con il passare degli anni, il banchiere privato londinese che è anche economista, filosofo e in qualche misura uomo di Stato. Il banchiere londinese, scrisse Walter Bagehot in *Lombard Street*, un'opera del tempo in cui le banche private dominavano la scena, aveva soprattutto un aspetto affascinante: doveva rappresentare, e spesso rappresentava, una certa combinazione di intelligenza pecuniaria e raffinata cultura, che raramente si trovava in altre parti della società. L'attività bancaria richiede accortezza ma non sforzo fisico. Un banchiere, perfino nei grandi affari, può sentirsi abbastanza sicuro del fatto che le sue transazioni sono solide, e così avere la mente libera. Una piccola parte del suo tempo e una parte significativa dei suoi pensieri può utilmente indirizzarsi ad altri fini»²³.

Il fratello maggiore di Robert Brand è Lord Hampden, cioè Thomas Brand (1869-1958): il figlio di quest'ultimo è Thomas Brand (1900-1965), presidente di Lazard (1965) con il quale Cuccia è in corrispondenza²⁴.

Questo è il mondo londinese di Cuccia e della sua Mediobanca. Ed è in questa cornice, intellettuale e morale, che sono avvolti i singoli affari.

²³ *The Times*, August 24, 1963. La copia è stata consultata tra le carte di Jean Monnet. Tra quelle carte si trova una lettera di Monnet a Brand. Traspare non solo la loro profonda amicizia, ma anche la preoccupazione di Monnet per la necessità della collaborazione del Regno Unito nel processo di integrazione europea. Scrive Monnet: «As you know I have been kept constantly busy. I am pursuing through the creation of Euratom the formation of the United States of Europe, which I believe is the only way for our countries to solve their problems. For a long time, I have thought that this applied to continental Europe only, but I am beginning to believe that it applies to England also and would like to discuss this with you when we meet». FJME, AMK, C, 22/1/244, Lettre de Monnet à Lord Brand, Paris, 23rd March 1956.

²⁴ ASMVM, MBCA, SGEN, BNES, 8, 18, Corrispondenza con Thomas Henry Brand (fino al 1958) poi Lord Hampden, 12 novembre 1957-18 ottobre 1965.

3.10 UNA “COMUNITÀ EPISTEMICA”

È evidente che, al netto di importanti differenze, i banchieri di cui abbiamo trattato condividono molti aspetti. È un mondo piccolo e coeso, in cui tutti si conoscono e si parlano. Sono, come detto, metro e specchio l’uno dell’altro. Sono, in cinque accezioni diverse, una “comunità”.

In primo luogo, è una “comunità generazionale”. È un aspetto spesso trascurato. Le loro date di nascita sono racchiuse per la gran parte in dieci anni e, complessivamente, in un quarto di secolo. Monnet (il più anziano) nasce nel 1888, Furstenberg nel 1890, Mattioli e René Mayer nel 1895, Black e André Meyer nel 1898, Hugh Kindersley e Lilienthal nel 1899, Siegmund Warburg nel 1902, Cuccia nel 1907, Carli (il più giovane) nel 1914. Ma la gran parte del gruppo è stretta in un decennio. Che cosa significa?

Anzitutto che la Prima guerra mondiale è, per loro, un’esperienza di vita, tanto che molti vi partecipano sul campo (Mattioli, René Mayer) o vi svolgono un ruolo (Brand, Monnet). Poi che tutti fanno esperienza della crisi del 1929, della depressione degli anni Trenta, della disoccupazione di massa. Apprendono lezioni indelebili. Non sono certo tutti keynesiani o rooseveltiani, anzi, ma la “piena occupazione”, dopo la guerra, sarà un obiettivo generale e l’intervento dello Stato nell’economia uno strumento acquisito: un dato del quadro. Ancora: che tutti vivono la Seconda guerra mondiale (loro, oppure i loro figli, operano attivamente a sostegno della resistenza). Sono perciò in gradi diversi internazionalisti, memori della crisi profonda degli Stati nazione. Si dirà che la comunità dei banchieri è, storicamente, internazionalista. Ma una sola generazione di banchieri ha vissuto due guerre mondiali. E il ruolo della memoria è fondamentale¹. All’inizio degli anni Settanta quel gruppo non è più attivo. Nel consiglio di Mediobanca all’inizio degli anni Settanta non troviamo più né Furstenberg né René Mayer. Nel 1972 si dimettono sia Mattioli sia Stringher, che una nota interna del Credit aveva definito come gli “ideatori” dell’istituto².

In secondo luogo, è una “comunità professionale”. È appunto una comunità di banchieri, con il suo codice: competenza, onestà, riservatezza e «serietà», parola quest’ultima che ricorre nelle lettere di Cuccia. Ma sono banchieri che

¹ In una pagina del suo libro sulla grande depressione, Barry Eichengreen ha mostrato che ogni generazione scrive la sua storia anche perché ogni generazione ricorda la *sua* storia: «For many members of the Federal Market Open Committee in 2008 the influential history was that of high inflation some thirty years earlier, that is, in the own lifetime, rather than the more distant decades characterized by chronic budget deficits, not of a Depression-era crisis when additional government spending could have been part of the solution and not the problem». B. Eichengreen, *Hall of Mirrors: the Great Depression, the Great Recession, and the Uses – and Misuses – of History*, Oxford University Press, Oxford, 2015, p. 190.

² ASU, CI, DC, SAD, Pratiche Riservate, f. 13, sf. Mediobanca, Consiglio Mediobanca, 4 settembre 1967, p. 1.

hanno una caratteristica, quella di avere fatto esperienza nel settore pubblico e nel settore privato, passando spesso il confine tra di essi. Sono quindi banchieri con l'animo del *civil servant* e, in alcuni casi, dell'*international civil servant*. Si prenda Black: da Chase Bank alla Banca mondiale e ritorno. Cuccia: Banca d'Italia, IRI, Comit, Mediobanca. Guyot: dalla CECA a Lazard. Lilienthal: dalla TVA alla Desources. René Mayer: le società ferroviarie, i ministeri economici, la presidenza del consiglio, la CECA, Sofina. Monnet: dalla Società delle Nazioni a Wall Street fino alla CECA. Che cosa significa? Che hanno un'idea dell'interesse generale, che sono almeno ispirati dall'ideale dell'interesse generale³. Il che – lo si vedrà fra un attimo – significa anche che riconoscono un ruolo allo Stato. Sono banchieri privati che si comportano come se fossero banchieri centrali, nel senso che di questi condividono approccio e preoccupazioni di sistema.

In terzo luogo, è una “comunità di idee”, soprattutto nel campo del pensiero economico. Quelle idee sono anche il frutto, come abbiamo detto, di esperienze comuni e di una memoria comune. Ma se è vero che la piena occupazione e l'intervento dello Stato sono per tutti un obiettivo e uno strumento, è anche vero che sono tutti, soprattutto, degli strenui difensori dell'organizzazione economica privata, della sua efficienza e razionalità. Il che significa della sua autonomia, dell'autonomia della sua sfera di azione. Cuccia teme l'affievolirsi delle forze economiche private, le difende, le puntella in ogni modo. Tuttavia, non c'è contraddizione tra pubblico e privato. L'intervento dello Stato da loro auspicato integra l'attività privata in modo moderno. L'intervento pubblico deve ispirarsi all'attività privata. Sono, in genere, dei conservatori illuminati o dei progressisti moderati.

Quanto al capitale, può essere pubblico o privato (preferibilmente privato), ma l'attività deve essere organizzata su basi privatistiche e nel contesto di un'economia di mercato, sia pure nella variante “mista”. È la lezione dell'INA di Nitti riattualizzata nell'IRI di Beneduce, della TVA di Lilienthal ribaltata sugli istituti del New Deal globale – a partire dalla Banca mondiale di Black il cui motto è: «we are a bank»⁴. È la visione della Mediobanca di Cuccia, partecipata sì dalle tre BIN (quindi dall'IRI), ma saldamente ancorata all'ideale e alla prassi dell'organizzazione economica privata. Questa impalcatura economica sorregge la visione politica.

In quarto luogo, infatti, la loro è una “comunità politica”. Essa ruota attorno all'ideale generale del benessere nella libertà⁵, che in concreto significa gli

³ Si veda il volume di G. Bossuat, *Jean Monnet, banquier 1914-1945*, cit.

⁴ G. Farese, P. Savona, *op. cit.*, pp. 37-40.

⁵ Il cui nucleo sta nel celebre “Discorso delle quattro libertà” pronunciato da Roosevelt il 6 gennaio del 1941: libertà dalla paura, libertà dal bisogno, libertà di parola, libertà di culto.

istituti della liberal-democrazia, della cooperazione economica e politica internazionale, del capitalismo “coordinato e “regolato”⁶.

La figura politica che più di ogni altra incarna questi ideali è Franklin Delano Roosevelt. Lilienthal ne è un’emanazione. Monnet ne è uno stretto collaboratore. A lui (il presidente, ma anche il simbolo) è indirizzata la lettera di Benedetto Croce che fa da viatico alla missione Quintieri-Mattioli nell’inverno del 1944. È lui il punto di riferimento politico e ideale.

Da Roosevelt e dalla sua cerchia viene anche un altro tratto che questa generazione di banchieri fa proprio: la spinta alla costruzione della sopranazione, che è cosa diversa dalle relazioni internazionali fondate solo sulla forza e sulla circolazione transnazionale di capitali, merci e persone. È messa a fattor comune; indivisibilità delle parti; potenziamento per tutti; scala e scopi più larghi. Non a caso, essi hanno in mente una comunità più larga, che non è solo una comunità di interessi, ma anche di intenti.

Ciò è vero, in modo particolare ma non esclusivo, per l’integrazione europea. Che non è soltanto costruzione di un mercato per i capitali e per le merci. E neppure solo ricerca di aggregazioni industriali adeguate alla scala continentale. Ma è anche difesa degli ideali e dei valori dell’Europa⁷. Abbiamo visto quanto ciò sia vero per Cuccia e per Mediobanca, così come per altri. La costruzione della compagine azionaria di Mediobanca serve anche a costruire l’Europa, dal basso, dai singoli affari, dalle singole emissioni di Borsa. Vale anche per la “comunità atlantica” che abbiamo più volte incontrato. È una comunità di affari e valori, di *profit and purpose*, aperta anche ad altre aree del mondo, a partire dalla nuova Africa. Siamo al punto di partenza, agli ideali: capitalismo, democrazia, libertà. Questa misura di idealismo in banchieri altrimenti freddi, silenti e riservati può sorprendere, ma la realtà è permeata anche dalle idee e dai simboli.

L’altra faccia della medaglia è la lotta al comunismo, da vincere sul piano del raggiungimento di un più elevato benessere e livello di vita. Si afferma, nel contesto della guerra fredda, un modello di *Cold War banking*, di cui Black è il campione, in cui l’attività bancaria è anche (non solo ma anche) funzionale a

⁶ B. Eichengreen, *The European Economy since 1945: Coordinated Capitalism and Beyond*, Princeton University Press, Princeton, 2007.

⁷ Nel suo libro sull’Europa nel Novecento, Mark Mazower ha ricordato i diversi significati attribuiti nel tempo alla costruzione europea: «Of course, there were several variants of this “project” with very different backers. Some – perhaps one might call them the descendants of Albert Speer – saw the community building up world-class industries on a European scale, rationalizing excessive national competition, and providing protection from global competition; others, the free marketers (descendants of the British bankers of the 1920s?), saw trade liberalization as the key to Europe’s post-war growth [...]. Finally, European social democrats [...] and others on the centre-left saw the Community replacing or supporting nation-states as the guarantor of welfare and social solidarity». M. Mazower, *Dark Continent. Europe’s Twentieth Century*, Penguin Press, New York, 1998, p. 364.

ridurre l'influenza globale del comunismo⁸. Abbiamo visto, anche nel caso di Mediobanca, alcuni esempi di questo approccio. Il "nemico comune" (non è una novità) è uno dei collanti della comunità.

In quinto luogo, è una "comunità globale". Non nel senso della sua composizione, ovviamente, giacché si tratta di una comunità tutta europea e transatlantica. Ma "globale" nella sua proiezione mentale e spaziale. È una questione di geografia ma anche di pensiero. Anche questo è un tratto tipico della comunità finanziaria. Ma soltanto fino a un certo punto.

L'apertura delle rotte aree commerciali appartiene essenzialmente al secondo dopoguerra. Come presidente della World Bank, Black visita una cinquantina di paesi in un mondo che ne conta allora poco più di cento. Lilienthal si ferma in una trentina di essi. Cuccia in una ventina (dalla Unione Sovietica agli Stati Uniti, dalla Gran Bretagna allo Zambia): tra questi spiccano molti paesi dell'Africa subsahariana. È una esperienza che non è concessa a molti banchieri europei, per non parlare degli italiani.

Che cosa significa concretamente? Che essi percepiscono fisicamente la nuova unità materiale del mondo, la comunanza e l'interdipendenza dei problemi, le nuove possibilità aperte dalla collaborazione internazionale, il metodo e il sistema integrato degli enti dell'innovazione sopranazionale.

Ancora: che l'attività bancaria è per loro collegata a una visione ampia, prospettiva delle relazioni politiche internazionali. Le banche sono soggetto, e non soltanto oggetto, della politica estera dei loro paesi. Nella proiezione all'estero di Mediobanca è presente anche questa dimensione creativa nel campo delle relazioni economiche internazionali. Tanto più in un paese come l'Italia che, rispetto ad altri, ha un "pensiero" di politica estera meno strutturato, e che si affida agli scatti di alcuni soggetti.

Vi sono anche elementi più esclusivi o trasversali in questa comunità: l'appartenenza a dinastie familiari con la loro ricca eredità di relazioni (Black è figlio di Eugene Black senior, governatore della Riserva federale; Cuccia è il genero di Beneduce; Furstenberg, Kindersley e Warburg sono figli d'arte); la chiesa della finanza ebraica (Lehman, André Meyer, René Mayer, quest'ultimo impa-

⁸ Nel 1952, in un'intervista televisiva, Black ammetterà che innalzare gli standard di vita è parte della battaglia contro il comunismo. Ma altrove dirà anche: «I don't think you can combat communism, no matter how much money you give, unless the money is properly spent» (G. Farese, P. Savona, *op. cit.*, p. 38). A Lilienthal, quasi una *excusatio non petita*, dirà: «It isn't our business to make loans to prevent the spread of Communism». Al che Lilienthal confesserà al suo diario: «That making loans (or grants) may well not prevent the spread of Communism is certainly a real point; it depends on a lot of other things. But the World Bank is a *public* institution, and no public institution can completely wave aside the consequences of its action or non-action on the ground that it is somehow not within its jurisdiction. Surely its jurisdiction is as broad as the dangers in which we live» (D.E. Lilienthal, *The Journals of David Lilienthal. IV. The Road to Change*, cit., p. 341).

rentato con i Rothschild); un codice sociale che ne fa patroni di arti e lettere (André Meyer con il Museum of Modern Art di New York), avidi lettori di libri (Cuccia, Lilienthal), bibliofili di rango mondiale (Furstenberg e Mattioli su tutti)⁹, perfino collezionisti di autografi: Black colleziona quelli di Dickens; Mattioli invia a François de Flers, direttore generale di Banque d'Indochine, un autografo di Croce¹⁰.

Insomma, con una formula di sintesi, è una “comunità epistemica”¹¹. Ha un insieme di credenze e principi normativi; una conoscenza tecnica specifica; un modello condiviso di azione e collaborazione; obiettivi in senso lato “politici”, fondati sull’idea che essi siano funzionali alla crescita del benessere collettivo e non solo a quello della comunità stessa; una “presa” sui decisori politici, fatta di influenza e di prestigio. Una comunità rafforzata dall’import-export dei modelli e dal contatto personale¹².

È *storia di persone*: su questo punto non si insisterà mai troppo.

Eppure, vi è qualcosa che, pur in un mondo sempre più integrato, divide questa comunità. È l’appartenenza dei loro istituti a giurisdizioni diverse, a sistemi industriali e territoriali che collaborano, ma che sono pur sempre in competizione tra loro. I rapporti personali tra banchieri possono quindi anche essere

⁹ Furstenberg a Cuccia: «Lei fu così gentile una volta da portarmi da quell’antiquario di libri antichi, Il Polifilo (Alberto Vigevani), e da allora ho mantenuto i rapporti». ASMVM, MBCA, SGEN, BNES, 9.I, 1, Lettera di Furstenberg a Cuccia, 27 maggio 1963, p. 62. Su Alberto Vigevani, che ebbe rapporti tra gli altri con Einaudi e Mattioli, si veda il suo *La febbre dei libri. Memorie di un librario bibliofilo*, Sellerio, Palermo, 2000.

¹⁰ Gli scrive Mattioli: «Mon cher ami, voice l’autographe de Croce: c’est un exemplaire caractéristique comme specimen graphologique, mais surtout il me semble approprié à votre collection, même s’il doit vous mettre à la poursuite d’un autographe de Mallarmé». ASI, BCI, CM, cart. 71, f. 8, Lettera di Mattioli a de Flers, Milan, 3 Mars, 1951. Sul piano della “circolazione culturale” vanno segnalate varie lettere di Mattioli a David Rockefeller di introduzione di artisti (Giacomo Manzù), critici letterari (Gianfranco Contini), editori (Giulio Einaudi), scrittori (Riccardo Bacchelli). ASI, BCI, CM, cart. 251, f. 1 (David Rockefeller).

Un altro esempio è la lettera di introduzione di Franco Marinotti scritta da Cuccia per Robert Lehman: Marinotti è «the Presidente of SNIA Viscosa, who is not only one of the leading Italian industrialist but also a considerable art collector as well as a painter of merit. As you know, Mr. Marinotti, amongst other things, sponsored the birth of the “Centro Internazionale delle Arti e del Costume” at Palazzo Grassi in Venice». ASMVM, MBCA, SGEN, BNES, 3, 2, 4, Lettera di Cuccia a Robert Lehman, 11 November 1959, p. 8.

¹¹ Il riferimento è P.M. Haas, *Epistemic Communities and International Policy Organization*, «International Organization», XLVI, 1, 1992, pp. 1-35. Sabino Cassese ha fatto riferimento a «comunità epistemiche, reti internazionali di élite, che hanno agito come “institution builders” utilizzando spesso le istituzioni americane come “arsenale della democrazia”», secondo l’espressione di Monnet fatta propria da Roosevelt attraverso la mediazione di Frankfurter. S. Cassese, *La democrazia e i suoi limiti*, Mondadori, Milano, 2017, p. 82.

¹² Si veda K.K. Patel, *The New Deal. Una storia globale*, cit. Sia anche consentito rinviare a G. Farese, *International Development and Supranational Integration in the Letters between David E. Lilienthal and Jean Monnet, 1946-1963*, cit.

orizzontali, paritari, ma quelli tra le istituzioni sono necessariamente gerarchici, verticali, perché riflettono quelli tra i sistemi-paese, tanto più nel contesto della guerra fredda. Lo abbiamo visto nel caso dei prestiti per la realizzazione dei piani di sviluppo in India: ciascun paese ha una “fetta”, commisurata al peso economico e politico all’interno dell’Occidente. Abbiamo visto come l’Italia si accodi, in Iran così come in altri paesi, agli Stati Uniti. Insomma, vi è una dimensione “politica”.

Il mondo ha un assetto “cardinale” (con fratture Est-Ovest, Nord-Sud) ma il blocco occidentale è – ferma restando la leadership degli Stati Uniti – dinamicamente “ordinale”. Significa che il sistema occidentale si può in certa misura “scalare”, grazie all’espansione economica del paese e, in certa altra, al prestigio e all’influenza delle sue imprese e istituzioni, della sua classe dirigente o anche solo di singole personalità: si pensi al ruolo assunto nella finanza internazionale da Carli, Cuccia, Mattioli, Menichella – alle loro interlocuzioni con Black, Lilienthal, Meyer, Rockefeller – o, nell’industria, da Mattei¹³.

Questo fa sì che abbia comunque senso raggruppare i protagonisti, come abbiamo fatto nei capitoli precedenti, per giurisdizioni e paesi. Alle persone e alle istituzioni vanno infatti affiancati i sistemi-paese in cui essi operano. Vi sono perciò gli americani: Eugene Black, David Lilienthal, l’“americano” André Meyer; i francesi: Jean Guyot, René Mayer, Jean Monnet; gli inglesi: i Brand, i Kindersley, Siegmund Warburg; gli italiani: Carli, Cuccia, Mattioli; i tedeschi: Hermann Abs, Hans Furstenberg.

¹³ A proposito di Mattei e della relativa “scalabilità” del blocco Occidentale, vale la pena citare una lettera di Mattioli a Nelson Rockefeller, che ha per argomento l’attività e l’attivismo dell’ENI. «Caro Nelson, ti ricordi la conversazione che abbiamo avuto sui rapporti tra l’ENI e le compagnie petrolifere americane? Ho provato in quella occasione, con la mia consueta schiettezza, a dirti che a mio giudizio l’intera materia era stata esaminata dagli interessi petroliferi americani con molto pregiudizio [...]. Devo sottolineare che il problema petrolifero italiano è una cosa sola con il problema dell’ENI, non soltanto per la posizione dell’ENI nell’ordinamento italiano, ma anche per molte ragioni obiettive e di fatto. L’ENI ha le risorse finanziarie, lo staff tecnico, il personale politico e, nella persona di Mattei, un capo con l’energia e la visione per svolgere un lavoro serio e significativo. Voi (e con “voi” intendo, ovviamente, i grandi produttori americani di petrolio) potete provare a ignorare o anche ad aggirare Mattei. Ma alla fine, se volete sviluppare o espandere la vostra attività in Italia, dovete raggiungere un “modus vivendi” con l’ENI. Non sarebbe meglio iniziare su una base amichevole, invece di dover negoziare una tregua più tardi? Una alleanza tempestiva non è meglio di un compromesso tardivo? Dopotutto le ambizioni di Mattei non sono assurde. Tu sai quali sono i suoi obiettivi reali. Vuole che l’ENI sia “accettata” e che sia riconosciuta come uno dei produttori, non al di sopra del suo rango, quale che esso sia, ma neppure troppo al di sotto del suo peso effettivo [...]. È solo perché ha sentito di essere stato snobbato dai grandi produttori che Mattei si è rivolto altrove per ottenere la sua “revanche”, entrando negli affari egiziani ed iraniani. Vi sono pochi dubbi sul fatto che questi sviluppi lo hanno rafforzato. Nondimeno, penso di poter convincere Mattei a prendere un aereo e a parlarne con te. Naturalmente, non gli ho parlato di te né della mia speranza di rimuovere l’ultimo ostacolo alla nostra comunità di interessi con l’America». ASI, BCI, CM, cart. 251, f. 3, Lettera di Mattioli a Nelson Rockefeller, Milan, June 3, 1957. Rockefeller declinò l’invito, rispondendo che il tempo avrebbe smussato gli angoli.

Il loro è, per così dire, una sorta di «nazionalismo che, invece di chiudersi in un mondo autarchico, si apriva ai rapporti commerciali con l'estero»¹⁴. Essi operano sempre all'interno di una struttura di freni e impulsi politici, oltre che economici. La storia di Mediobanca, come quella di ogni banca di un qualche peso, è al crocevia tra la storia economica e la storia politica. Le banche d'affari sono oggetto – e soggetto – di relazioni internazionali.

¹⁴ F. Sbrana, *Portare l'Italia nel mondo*, cit., p. 138. Sbrana si riferisce in particolare all'IMI e al Mediocredito quando scrive: «c'era uno spirito patriottico, guidato dalla visione dell'interesse pubblico di alcuni *grand commis* bancari, nell'operare di questi enti» (*ibidem*). Ma l'affermazione può essere generalizzata.

OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

L'internazionalizzazione di Mediobanca – che non significa soltanto internazionalizzazione del suo capitale – non risponde solo all'esigenza, pure avvertita¹, di erigere un argine rispetto ai rischi di inframmettenza politica mediante l'ingresso di soci privati esteri nel capitale di un istituto controllato dalle tre banche di interesse nazionale dell'IRI. La banca vuole essere internazionale perché internazionali sono i suoi orizzonti, quelli del suo management e delle imprese della cerchia sua. Nel dopoguerra l'Italia ha bisogno di una istituzione nuova, capace di tessere relazioni finanziarie e di trasformarle in un disegno strategico, che è anche disegno politico.

L'istituto milanese gioca così, nel secondo dopoguerra, un ruolo importante e originale nello sviluppo di relazioni economiche e finanziarie internazionali utili al consolidamento dell'Italia come "economia aperta", ma anche come solido "paese occidentale" nell'ordine europeo e atlantico. Questo consolidamento per via estera è uno degli elementi costitutivi dello sviluppo italiano del dopoguerra, della sua definitiva trasformazione da paese agricolo a paese industriale, da paese sconfitto a paese risorto; un paese, come detto nell'Introduzione, che ha rilievo internazionale in certa misura anche indipendentemente dalla politica estera che conduce (una politica estera in cui le grandi imprese giocano un ruolo essenziale).

Ma è bene ribadire che l'azione di Mediobanca, come abbiamo visto lungo i tre decenni di questo lavoro, non è isolata: anzitutto perché la sua storia si intreccia con quella di altri istituti bancari: soggetti italiani come l'IMI e stranieri come Lazard Frères. Ma anche perché la banca può, per così dire, "correre" per il mondo in certa misura solo se vi corrono le imprese affidate. Abbiamo visto il ruolo di traino che svolgono, tra gli altri, Giustiniani e Valletta. Perciò, la storia delle relazioni internazionali di Mediobanca – e dell'Italia economica – nel dopoguerra è la storia dell'ENI, dell'IRI, di FIAT, Olivetti, Montecatini, Necchi, Pirelli e così via. In altre parole, la vicenda particolare di Mediobanca allude anche a una storia più generale che, nel complesso delle sue interazioni e proiezioni – a cavallo tra economia e politica internazionale² – attende ancora di essere scritta. In questo lavoro, ho cercato di offrire un contributo in questa direzione.

Ho, in particolare nella terza parte, insistito sull'importanza delle persone. Il richiamo della teoria economica alle istituzioni richiede infatti un ancoraggio concreto alle singole istituzioni storiche, ma anche una messa a fuoco dei protago-

¹ G. La Malfa, *Cuccia e il segreto di Mediobanca*, cit.; G. Piluso, *Mediobanca*, cit.

² Per l'Italia del dopoguerra, Giulio Sapelli ha scritto di "esempio preclaro di interazione e di reciproco condizionamento tra politica estera della nazione e storica collocazione di questa nell'economia mondiale", G. Sapelli, *Storia economica dell'Italia contemporanea*, cit., p. 26.

nisti, come individui e nelle loro interazioni di gruppo. La storia è fatta *da* persone e *di* persone – da cerchie e comunità legate da un consenso o da un progetto – e dalle decisioni che esse prendono. Nel caso di Mediobanca, per esempio, la decisione non scontata – assunta già negli ultimi mesi della Seconda guerra mondiale – di dare vita a un istituto che si ponesse il problema di ristabilire i rapporti finanziari tra l'Italia e il resto del mondo alla fine di un ciclo caratterizzato dal protezionismo. O ancora la decisione – che inizia a emergere solo pochi anni dopo – di battere con determinazione le nuove rotte commerciali rese più praticabili dal credito all'esportazione e dalle profonde trasformazioni dell'industria italiana.

Eppure, anche in questa prospettiva circostanziata – gli istituti, le persone, le loro decisioni – emergono gli elementi del contesto, quell'ordine generale in cui, in ogni epoca e per effetto di una molteplicità di cause, si aprono e si chiudono prospettive, senza che ne risultino predeterminati gli esiti, perché il futuro è aperto. Nel caso delle relazioni internazionali di Mediobanca, quegli elementi fondamentali del contesto sono: gli accordi di Bretton Woods; lo schema di contrapposizione della guerra fredda; il processo di decolonizzazione in Africa e in Asia. È in *questo* contesto che vanno situate le scelte compiute da Mediobanca e dal suo management. Quali sono, in breve, le scelte fondamentali operate in quella stagione?

La *prima* è l'approfondimento pratico delle ragioni della collocazione internazionale dell'Italia nell'area occidentale, cioè atlantica ed europea, attraverso la creazione di forme di solidarietà di interessi finanziari o reali capaci di cementarla. Di qui l'ingresso dei soci americani ed europei nel capitale della banca; di qui i tentativi di dare un respiro euro-atlantico a emissioni azionarie e obbligazionarie o a specifici progetti industriali.

La *seconda* è l'individuazione del commercio estero come componente essenziale e vitale del processo di sviluppo dell'Italia, un paese povero di materie prime e di fonti di energia, ma ricco di capacità imprenditoriali. Di qui la spinta alle forme che il credito all'esportazione assume tra gli anni Cinquanta e Sessanta a fronte della crescente domanda di beni strumentali da parte dei paesi della decolonizzazione o allora in via di sviluppo.

La *terza* è la scelta dell'Africa – la “vocazione africana”, come si legge in un documento d'archivio – visto come il continente del futuro con il quale stabilire relazioni nuove e diverse rispetto a quelle coloniali, fino a immaginare rapporti di collaborazione meno diseguali, se non paritari. Di qui l'incessante attività di promozione attraverso missioni esplorative e, a seguire, l'istituzione di *trading companies* e la messa a punto di affari in vari paesi africani: dalla Costa d'Avorio al Mozambico, dalla Liberia allo Zambia. È il tratto distintivo della proiezione estera di Mediobanca.

La vicenda europea, poi, assume il ruolo di questione trasversale. Da una parte, infatti, vi è la costante ricerca di una scala – finanziaria e industriale – con-

tinente, adeguata al Mercato comune e al ruolo della nuova Europa nel mondo (di qui l'approfondimento di interessi e relazioni funzionali alla costruzione europea e i rapporti, per esempio, con Jean Monnet e René Mayer); dall'altra, una tendenza competitiva tra sistemi paese europei che stenta a scemare in una misura coerente con quella prima ricerca (come nel caso della proiezione sui nuovi mercati dei paesi emergenti): in Africa, per esempio, la competizione con Germania e Francia è accesa.

Si tratta a ben guardare, di singoli temi che – a trent'anni e più dalla fine della guerra fredda – mostrano ancora la loro attualità e rilevanza, sia pure in un contesto economico e politico diverso, nuovo, mutevole.

In primo luogo, perché negli ultimi anni in particolare si avverte una qualche incertezza di fondo in merito alla collocazione internazionale del Paese. A fronte di una appartenenza all'Unione, anche monetaria, europea che stenta ad assumere i tratti di una scelta irreversibile, vi è, da una parte, chi auspica il ristabilimento di un qualche prioritario, ancorché non esclusivo, rapporto con gli Stati Uniti e chi, dall'altra, volge il suo sguardo alla Cina come nuovo paese-leader, o ancora chi spera di estrarre valore negoziando di volta in volta con i partner senza vincoli precostituiti³.

In secondo luogo, perché tre colpi successivi (la grande recessione del 2008, la guerra commerciale tra la Cina e gli Stati Uniti iniziata nel 2016, la pandemia virale del 2020) hanno avviato processi restrittivi del commercio internazionale, che hanno fatto parlare di un'incipiente deglobalizzazione, richiamando in ogni caso nuovamente l'attenzione sulla natura geopolitica del commercio estero e della gestione delle materie prime, specie quelle energetiche: una natura che in realtà non era mai venuta meno e che era stato solo compressa e velata dallo schema della guerra fredda. Il che a sua volta richiama oggi in causa l'intervento delle istituzioni pubbliche e dello Stato – le sue forme, i suoi strumenti – nel sostegno alla competitività esterna di un paese – l'Italia – a forte vocazione internazionale. Tornano al centro della scena dell'economia mondiale le relazioni internazionali⁴.

³ Segnalo alcuni articoli apparsi nella prima parte dell'anno: E. Galli Della Loggia, "Gli interessi nazionale dimenticati", *Il Corriere della Sera*, 23 gennaio 2020; G. De Rita, "Con chi ci "conviene" stare è una strategia perdente", *Il Corriere della Sera*, 24 gennaio 2020; S. Fabbrini, "L'interesse nazionale non è nazionalismo", *Il Sole 24 Ore*, 26 gennaio 2020; Id. "Le scelte dell'Italia e la visione dell'Europa", 23 febbraio 2020, Id. "La divisione tra Stati indebolisce l'Europa", 1 marzo 2020.

⁴ P. Savona, "Nuove relazioni internazionali per superare la crisi finanziaria", *Il Sole 24 Ore*, 20 marzo 2020. Segnalo poi alcuni articoli apparsi sul *Corriere della Sera*: di F. Fubini, "Perché l'Italia è ferma", 31 dicembre 2019; "Guerra fredda a Davos", 21 gennaio 2020; "Lezioni da Davos", 26 gennaio 2020; e di D. Taino, "La globalizzazione lotta per la sua vita", 18 luglio 2019; "Dazi, l'America accusa la Cina: manipola il cambio sul dollaro", 7 agosto 2019; "Traballa la globalizzazione: Wuhan non deve essere la Sarajevo del nostro secolo", 15 marzo 2020.

In *terzo luogo*, perché il rapporto tra Italia e Africa, Unione Europea e Africa è stato negli ultimi anni caratterizzato da azioni sostanzialmente competitive (non diversamente da quelle descritte per gli anni Cinquanta e Sessanta) tra i grandi paesi europei, specie tra Francia, Italia e Germania, e posto come “problema” – specie in relazione al fenomeno migratorio. Le intuizioni del dopoguerra – anche quelle di Mediobanca: per esempio, la necessità di iniziative integrate sotto il profilo europeo – ponevano quel rapporto come insieme di opportunità⁵, che oggi, di fronte all’avanzare nel continente non soltanto della Cina⁶, ma anche dell’India, della Russia e della Turchia, sono in larga parte da ricostruire⁷. Nel 2020 la Commissione europea ha rilanciato il rapporto strategico con il continente africano⁸.

Il contesto è oggi molto diverso da quello del secondo dopoguerra, perché differenti sono i pesi relativi dell’Asia (e della Cina in particolare), dell’Europa e degli Stati Uniti, nonché per l’evoluzione, tuttora in corso, nei rapporti tra questi due ultimi blocchi⁹. Diversi, di conseguenza, sono opportunità e rischi per l’Italia, le sue istituzioni e le sue imprese. Non è compito di questo lavoro andare oltre. Ma pure nel nuovo contesto che si profila, la storia di Mediobanca illustra bene l’importanza di disporre di classi dirigenti credibili sul piano internazionale, capaci di coltivare un approccio di lungo termine in grado collegare paesi e persone, banche e imprese, istituzioni nazionali e istituzioni sopranazionali nel tentativo di sorreggere e sospingere gli elementi di tenuta e sviluppo di quel sistema aperto di relazioni internazionali di cui l’Italia ha bisogno vitale, ma senza cedimenti sul piano dei valori, democratici e liberali, della sua storia.

⁵ Per un inquadramento, E. Calandri (a cura di), *Il primato sfuggente: l’Europa e l’intervento per lo sviluppo (1957-2007)*, Franco Angeli, Milano, 2009.

⁶ Uno degli aspetti del Memorandum of Understanding sulla Belt and Road Initiative cinese (la nuova Via della Seta), firmato dal governo italiano e da quello cinese nel marzo 2019, riguarda potenziali collaborazioni in paesi terzi in Africa, oltre che in Asia centrale e Medio Oriente. Sulla penetrazione cinese in Africa, si vedano, tra gli altri, gli articoli di A. Magnani, “Africa, Alibaba testa di ponte per l’offensiva digitale della Cina” e di A. Biondi, “Per Huawei il Marocco è l’apripista, ma i tempi del 5G restano lunghi”, apparsi entrambi su *Il Sole 24 Ore*, 1 dicembre 2019. Per un inquadramento, P. Carmody, *The New Scramble for Africa*, Polity Press, Cambridge, 2016.

⁷ Si veda, per esempio, l’intervista all’Alto Commissario dell’ONU per i rifugiati, Filippo Grandi, “Per dare stabilità all’Africa servono investimenti strategici”, *Il Sole 24 Ore*, 29 settembre 2019. Sulle prospettive del continente prima dello scoppio della pandemia, D. Taino, “Il 2020 si candida ad anno dell’Africa”, *Corriere della Sera*, 23 gennaio 2020; si veda poi A. Magnani, “L’ombra del virus sul sogno del rilancio economico africano”, *Il Sole 24 Ore*, 14 aprile 2020.

⁸ Si veda il documento della Commissione europea: *Towards a Comprehensive Strategy with Africa. Joint Communication to the European Parliament and the Council*, Brussels, 9 March 2020.

⁹ A. Castagnoli, *Il lungo addio. La fine dell’alleanza tra Europa e Stati Uniti*, Laterza, Roma-Bari, 2019.

Ringraziamenti

Nel corso di questo lavoro, che mi ha impegnato negli ultimi quattro anni, ho contratto molti debiti di gratitudine con istituzioni e persone.

Desidero anzitutto ringraziare Mediobanca che, con la decisione di aprire il suo archivio alla ricerca storica, ha reso possibile questo lavoro.

Renato Pagliaro ha letto una prima stesura del testo, fornendo molti preziosi commenti: gli sono molto grato per il tempo che mi ha dedicato.

Lorenza Pigozzi ha accompagnato lo sviluppo del volume, fornendo l'assistenza e l'incoraggiamento dell'Archivio Storico di Mediobanca.

Gabriele Barbaresco ha assicurato una disponibile comprensione dei tempi e dei modi della ricerca storica, offrendo ascolto e consigli.

Oltre a rendere materialmente possibile il lavoro, Taddeo Molino Lova e Giampietro Morreale dell'Archivio Storico di Mediobanca hanno attentamente letto e commentato il testo, correggendo errori, imprecisioni e sviste: sono loro molto grato per l'attenzione con cui mi hanno seguito.

Giorgio La Malfa – a cui devo il coinvolgimento nel progetto di scrittura della storia di Mediobanca – ha seguito tutte le fasi della ricerca e della redazione del testo, fornendo critiche, idee, spunti e alimentando un dibattito che ha costituito un punto di riferimento imprescindibile: gli sono molto grato per la fiducia e per il tempo che mi ha accordato.

A molti amici e colleghi ho rivolto l'invito a leggere il testo o alcune parti di esso: Michele Barbato, Carlo Brambilla, Andrea Cafarelli, Sabino Cassese, Piero Craveri, Francesco Dandolo, Giandomenico Piluso, Gaetano Sabatini, Paolo Savona, Filippo Sbrana, Corrado Scibilia lo hanno fatto con una cura e con una dedizione di cui sono a ciascuno molto grato.

In questi anni ho avuto occasione di discutere e presentare all'estero alcune parti della ricerca: nel Seminario di Storia economica e sociale della Humboldt Universität di Berlino, coordinato da Alexander Nutzenadel, e nel Seminario di Storia dell'Università di Maastricht, coordinato da Kiran Patel: da loro e dai partecipanti agli incontri ho ricevuto critiche e stimoli che mi hanno aiutato a capire meglio che cosa dire e come farlo.

Stefano Baietti, Giuseppe Farese e Alessandro Laporta si sono sobbarcati il compito di ascoltarmi con affetto e pazienza e di leggere alcune parti del testo.

Sono molto grato agli archivisti delle altre istituzioni visitate.

Alberto Corteggiani dell'Archivio Centrale dello Stato, Francesca Malvezzi dell'Archivio Storico di UniCredit, Renata Martano dell'Archivio Storico della Banca d'Italia, Guido Montanari dell'Archivio Storico di Intesa San Paolo hanno offerto la loro alta competenza e la loro generosa disponibilità nella ricerca e nella messa a disposizione delle fonti.

Nel corso della ricerca due soggiorni all'estero – uno più lungo negli Stati Uniti e uno più breve in Svizzera – mi hanno consentito di consultare archivi e biblioteche indispensabili per questo lavoro. In questo contesto, ringrazio il personale della Baker Library della Harvard Business School, della Harvey S. Firestone Library nonché della Seeley G. Mudd Library dell'Università di Princeton e della Fondation Jean Monnet pour l'Europe dell'Università di Losanna per la loro cortese disponibilità nell'agevolare la ricerca. Più in generale, in questi soggiorni sono venuto a contatto con una serie di problemi e di prospettive storiografiche che altrove avrei difficilmente potuto acquisire o che difficilmente avrei potuto esplorare senza il necessario distacco spaziale e temporale dagli affari correnti.

La responsabilità dello scritto è, ovviamente, soltanto dell'autore.

Sara, Tullio e Filippo, ai quali dedico questo libro con i suoi orizzonti internazionali larghi, sono stati una fonte di ispirazione e speranza.

BIBLIOGRAFIA

- E. Aga Rossi, *L'Italia tra le grandi potenze. Dalla Seconda guerra mondiale alla guerra fredda*, il Mulino, Bologna, 2019.
- M. Alacevich, *Le origini della Banca mondiale. Una deriva conservatrice*, Bruno Mondadori, Milano, 2007.
- F. Amatori (a cura di), *Storia dell'IRI. 2. Il "miracolo" economico e il ruolo dell'IRI*, Laterza, Roma-Bari, 2013.
- F. Amatori (a cura di), *100 anni della Rinascente*, Egea, Milano, 2017.
- F. Amatori, B. Bezza (a cura di), *Montecatini 1888-1966. Capitoli di storia di una grande impresa*, il Mulino, Bologna, 1996.
- P. Andreocci, *Il pensiero politico di Senghor, Sékou Touré e Nyerere*, «Africa», Istituto Italiano per l'Africa, XXVI, 2, 1971, pp. 205-218.
- P.F. Asso, *L'Italia e i prestiti internazionali 1919-1931. L'azione della Banca d'Italia fra la battaglia della lira e la politica di potenza*, in AA.VV., *Finanza internazionale, vincolo esterno e cambi 1919-1939*, Laterza, Roma-Bari, 1993.
- P.F. Asso, M. De Cecco, *Storia del Crediop. Tra credito speciale e finanza pubblica, 1920-1960*, Laterza, Roma-Bari, 1994.
- P.F. Asso, G. Raitano, *Trasformazione e sviluppo del credito mobiliare*, in *Stabilità e sviluppo negli anni Cinquanta. 3. Politica bancaria e struttura del sistema finanziario*, a cura di F. Cotula, Laterza, Roma-Bari, 1999, pp. 309-589.
- M. Astore, *L'INCE e l'evoluzione della politica valutaria italiana da Caporetto all'autarchia*, Tesi di dottorato in Scienze economiche e sociali, XIII ciclo nuova serie, Università Politecnica delle Marche, 2015.
- V. Aubourg, "Organizing Atlanticism: the Bilderberg Group and the Atlantic Institute, 1952-1963", in G. Scott-Smith, H. Krabbendam (eds.), *The Cultural Cold War in Western Europe, 1945-1960*, Routledge, London, 2013, pp. 92-108.
- M. Bagella, *Gli istituti di credito speciale e il mercato finanziario: una visione macroeconomica (1947-1962)*, Franco Angeli, Milano, 1986.
- M. Bagella (a cura di), *Efibanca e l'industria italiana*, Giunti, Firenze, 1999.
- S. Baietti, *Il momento d'oro di Ezio Vanoni*, «Storia economica», XV, 2012, 1, pp. 111-149.
- S. Baietti, G. Farese, *Sergio Paronetto between the Industrial Reconstruction of the 1930s and the Reconstruction of the Country of the 1940s*, «The Journal of European Economic History», XXXIX, 2012, 2, pp. 411-425.
- S. Baietti, G. Farese (a cura di), *Sergio Paronetto e il formarsi della costituzione economica italiana*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2012.
- P. Bairati, *Valletta*, UTET, Torino, 1983.
- R. Baglioni "Frigessi di Rattalma, Arnolfo", in *Dizionario Biografico degli Italiani*, vol. 50, Roma, 1998, pp. 535-538.
- B. Bagnato, *Politica ed economia nella strategia italiana verso l'Unione Sovietica, 1958-1963*, Firenze, Olschki, 2003.

- B. Bagnato, *Petrolio e politica. Mattei in Marocco*, Firenze, Polistampa, 2004.
- P. Baffi, *Via Nazionale e gli economisti stranieri, 1945-1953*, in Id., *Testimonianze e ricordi*, Scheiwiller, Milano, 1990, pp. 93-151.
- F. Barbagallo, *Nitti*, UTET, Torino, 1984.
- S.J. Barton, *Policy Signals and Market Responses: a 50 Year History of Zambia's Relationship with Foreign Capital*, Springer, New York, 2016.
- P. Barucci, *Ricostruzione, pianificazione, Mezzogiorno: la politica economica in Italia dal 1943 al 1955*, il Mulino, Bologna, 1978.
- S. Battilossi, *L'eredità della banca mista. Sistema creditizio, finanziamento industriale e ruolo strategico di Mediobanca*, «Italia contemporanea», 1991, pp. 642-651.
- S. Battilossi, *L'Italia nel sistema economico internazionale. Il management dell'integrazione: industria, finanza, istituzioni, 1945-1955*, Franco Angeli, Milano, 1996.
- S. Battilossi, Y. Cassis (eds.), *European Banks and the American Challenge. Competition and Change in International Banking under Bretton Woods*, Oxford University Press, Oxford, 2002.
- L.P. Beleky, *The Development of Liberia*, «The Journal of Modern African Studies», XI, 1, 1973, pp. 43-60.
- F. Bello, *Diplomazia culturale e guerra fredda*, il Mulino, Bologna, 2020.
- E. Berbenni, *Attività bancaria in una regione di frontiera: la Banca della Svizzera Italiana*, in G. De Luca, M. Lorenzini, R. Romano (a cura di), *Banche e banchieri in Italia e in Svizzera. Attività, istituzioni e dinamiche finanziarie tra XVI e XXI secolo*, il Mulino, Bologna, 2018, pp. 293-315.
- G. Berta, *L'Italia delle fabbriche. La parabola dell'industrialismo nel Novecento*, il Mulino, Bologna, 2013 (2001).
- G. Berta, *L'ascesa della finanza internazionale*, Feltrinelli, Milano, 2013.
- M.B.B. Biskupsi, *War and Diplomacy in East and West. A Biography of Joseph Retinger*, Routledge, New York, 2019.
- E. Boccia, *La Borsa di Milano tra miracolo e crisi, 1958-1978*, Prismi, Napoli, 2000.
- G. Bossuat, *Jean Monnet, banquier 1914-1945. Intérêts privés et intérêt général*, Comité pour l'Histoire Économique et Financière de la France, Paris, 2014.
- G. Bossuat (a cura di), *Jean Monnet et l'économie*, Brussels, Peter Lang, 2018.
- C. Brambilla, *Italian Multinational Banking: Banca Commerciale Italiana and Credito Italiano Between 1930s and 1940s*, in H. Bonin et al., *Transnational Companies. 19th-20th Centuries*, Plage, Paris, 2002, pp. 437-448.
- C. Brambilla, *La sfida internazionale della Comit*, il Mulino, Bologna, 2013.
- M. Brosio, *Diari di Washington, 1955-1961*, a cura di U. Gentiloni Silveri, il Mulino, Bologna, 2008.
- M. Brosio, *Diari di Parigi, 1961-1964*, a cura di U. Gentiloni Silveri, il Mulino, Bologna, 2009.
- E. Calandri (a cura di), *Il primato sfuggente: l'Europa e l'intervento per lo sviluppo (1957-2007)*, Franco Angeli, Milano, 2009.

- M. Campus, *L'Italia, gli Stati Uniti e il piano Marshall 1947-1951*, Laterza, Roma-Bari, 2008.
- G. Candeloro, *Storia dell'Italia moderna, vol. 10. La seconda guerra mondiale. Il crollo del fascismo. La Resistenza, 1939-1945*, Feltrinelli, Milano, 1990.
- G. Carli, *Cinquant'anni di vita italiana*, Laterza, Roma-Bari, 1996 (1993).
- G. Carli, *Intervista sul capitalismo italiano*, a cura di E. Scalfari, Bollati Boringhieri, Torino 2008 (1977).
- P. Carmody, *The New Scramble for Africa*, Polity Press, Cambridge, 2016.
- H.L. Case, *Gordon R. Clapp: The Role of Faith, Purpose and People in Administration*, «Public Administration Review», XXIV, 2, 1964, pp. 86-91.
- S. Cassese, *Documenti sulla preparazione della legge bancaria del 1936*, «Storia contemporanea», 1, 1974, pp. 3-45 in Id., *La formazione dello Stato amministrativo*, Giuffrè, Milano, 1974, pp. 127-174.
- S. Cassese, *Lo Stato fascista*, il Mulino, Bologna, 2010.
- S. Cassese, *La democrazia e i suoi limiti*, Mondadori, Milano, 2017.
- A. Castagnoli, *Essere impresa nel mondo. L'espansione internazionale della Olivetti dalle origini agli anni Sessanta*, il Mulino, Bologna, 2012.
- A. Castagnoli, *La guerra fredda economica. Italia e Stati Uniti 1947-1989*, Laterza, Roma-Bari, 2015.
- A. Castagnoli, "Peccei, Aurelio", in *Dizionario Biografico degli Italiani*, vol. 82, 2015.
- A. Castagnoli, *Il lungo addio. La fine dell'alleanza tra Europa e Stati Uniti*, Laterza, Roma-Bari, 2019.
- V. Castronovo, *Storia di una banca. La Banca nazionale del lavoro e lo sviluppo economico italiano, 1913-1989*, Einaudi, Torino, 1983.
- V. Castronovo, *Storia economica d'Italia*, Einaudi, Torino, 1995.
- V. Castronovo, *FIAT. Una storia del capitalismo italiano*, Rizzoli, Milano, 2005.
- V. Castronovo (a cura di), *Storia dell'IRI. 1. Dalle origini al dopoguerra*, Laterza, Roma-Bari, 2012.
- A.M. Cavalcanti, *La politica commerciale italiana 1945-1952. Uomini e fatti*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 1984.
- E. Cerulli, *Giuliano Cora e l'Etiopia*, «Rivista di Studi Politici Internazionali», XXXVI, 1, 1969, pp. 18-24.
- E. Cianci, *Nascita dello Stato imprenditore in Italia*, Mursia, Firenze, 1977.
- G.A. Cisotto, *Giandomenico Sertoli. Un azionista vicentino collaboratore di Ernesto Rossi*, «Annali della Fondazione Ugo La Malfa», XXV, 2010, pp. 223-240.
- R.W. Clower, G. Dalton, M. Harwitz, A.A. Walters, *Growth without Development: An Economic Survey of Liberia*, Northwestern University Press, Evanston, 1965.
- W.D. Cohan, *The Last Tycoons. The Secret History of Lazard Frères & Co.*, Penguin, New York, 2008 (2007).
- N. Colajanni, *Il capitalismo senza capitale. La storia di Mediobanca*, Sperling & Kupfer, 1991.
- F. Coltorti, *Leo Valiani ed Enrico Cuccia: l'Iran degli anni Cinquanta*, «Annali della Fondazione Ugo La Malfa», XXVI, 2011, pp. 45-61.

- F. Coltorti, "Eugenio Rosasco, primo presidente di Mediobanca", Relazione presentata al Convegno "Rosasco: un'impresa, un'industria, una città" (Como, 21 marzo 2013).
- F. Coltorti, *La Mediobanca di Cuccia*, a cura di G. Giovannetti, Giappichelli, Torino, 2017.
- A. Confalonieri, *Banche miste e grande industria in Italia, 1914-1933*, Banca Commerciale Italiana, Milano, 1994.
- L. Conte, *I prestiti esteri*, in L. De Rosa (a cura di), *Storia dell'industria elettrica in Italia. 2. Il potenziamento tecnico e finanziario, 1914-1925*, Laterza, Roma-Bari, 1993, pp. 625-707.
- L. Conte, G. Piluso, "Il finanziamento dell'IRI e i rapporti con il sistema bancario (1948-1972)", in *Storia dell'IRI. 2. Il miracolo economico e il ruolo dell'IRI*, a cura di F. Amatori, Laterza, Roma-Bari, 2012, pp. 463-522.
- L. Conte, V. Torreggiani, *Istituzioni, capitali e moneta. Storia dei sistemi finanziari contemporanei*, Mondadori, Milano, 2017.
- A. Costa, *Scritti e discorsi*, 8 voll., Franco Angeli, Milano, 1980-1984.
- P. Craveri, *De Gasperi*, il Mulino, Bologna, 2006.
- Credito Italiano, 1870-1970*, Credito Italiano, Milano, 1971.
- E. Cuccia, *Un esempio inimitabile*, in AA.VV., *Donato Menichella. Testimonianze e studi raccolti dalla Banca d'Italia*, Laterza, Roma-Bari, 1986, pp. 289-290.
- E. Cuccia, *Ricordo di Raffaele Mattioli*, Firenze, Le Lettere, 1987.
- E. Cuccia, "La nascita di Mediobanca: Mattioli e quel 1946", *Il Corriere della Sera*, 24 giugno 2000.
- E. Cuccia, *Promemoria di un banchiere di affari*, a cura di S. Gerbi, G. Piluso, Arago, Torino, 2014.
- G. Dalton, *History, Politics, and Economic Development in Liberia*, «The Journal of Economic History», XXV, 4, 1965, pp. 569-591.
- F. Dandolo, *Il meridionalismo beneduceiano di Pasquale Saraceno*, «Storia economica», XV, 2012, 1, pp. 179-210.
- F. Dandolo, *Divari da colmare. La politica per il Mezzogiorno e la ricostruzione europea e mondiale nell'orizzonte culturale di Informazioni Svimez (1948-1957)*, «Mondo contemporaneo», 2, 2016, pp. 15-59.
- F. Dandolo, *Il Mezzogiorno fra divari e cooperazione internazionale. «Informazioni Svimez» e la cultura del nuovo meridionalismo (1948-1960)*, il Mulino, Bologna, 2017.
- L.N. Dash, *World Bank and Economic Development of India*, APH, New Delhi, 2000.
- M. De Cecco, *Splendore e crisi del sistema Beneduce. Note sulla struttura finanziaria e industriale dell'Italia dagli anni Venti agli anni Sessanta*, in F. Barca (a cura di), *Storia del capitalismo italiano*, Donzelli, Roma, 2010 (1997), pp. 389-404.
- M. De Cecco, G. Ferri, *Le banche d'affari in Italia*, il Mulino, Bologna, 1996.
- G. De Rosa, *Storia del Banco di Roma*, vol. III, Banco di Roma, Roma, 1981.
- L. De Rosa, *Storia del Banco di Roma*, voll. I-II, Banco di Roma, Roma, 1981.
- L. De Rosa, *Lo sviluppo economico dell'Italia dal dopoguerra a oggi*, Laterza, Roma-Bari, 1997.
- N. De Ianni, P. Varvaro (a cura di), *Cesare Merzagora. Il presidente scomodo*, Prismi, Roma, 2004.

- N. De Ianni, *Il ministro soldato. Vita di Guido Jung*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2009.
- N. De Ianni, "Quel terribile malanno". *Cesare Merzagora e l'IRI*, «Storia economica», XV, 1, 2012, pp. 19-38.
- E. Di Nolfo, *John Fowler e George Kennan: sei mesi troppo tardi*, «Storia delle relazioni internazionali», X-XI, 1, 1994-1995, pp. 3-24.
- B. Eichengreen, *The European Economy since 1945: Coordinated Capitalism and Beyond*, Princeton University Press, Princeton, 2007.
- B. Eichengreen, *Hall of Mirrors: the Great Depression, the Great Recession, and the Uses – and Misuses – of History*, Oxford University Press, Oxford, 2015.
- D. Ekbladh, *The Great American Mission: Modernization and the Construction of an American World Order*, Princeton University Press, Princeton, 2011.
- G. Farese, *Dare credito all'autarchia. L'IMI di Azzolini e il governo dell'economia negli anni Trenta*, Editoriale Scientifica, Napoli, 2009.
- G. Farese, *Luigi Einaudi. Un economista nella vita pubblica*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2012.
- G. Farese, *Istituzioni e cerchie finanziarie tra Italia e Stati Uniti: da Aldrich-Beneduce a Black-Merichella*, «Le Carte e la Storia», XXI, 2, 2015, pp. 94-101.
- G. Farese, *Lo sviluppo come integrazione. Giorgio Ceriani Sebregondi e l'ingresso dell'Italia nella cultura internazionale dello sviluppo*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2017.
- G. Farese, *Per una storia sopranazionale. Istituzioni economiche e protagonisti italiani, 1919-2019*, «Storia economica», XX, 2, 2017, pp. 751-766.
- G. Farese, *La cultura dello sviluppo negli anni di Annesi*, in *Giornata in ricordo di Massimo Annesi*, «Quaderno Svimez», 56, 2018, pp. 63-71.
- G. Farese, *International Development and Supranational Integration in the Letters between David E. Lilienthal and Jean Monnet, 1946-1963*, «History of Economic Thought and Policy», 2, 2019, pp. 101-109.
- G. Farese, *Banche, uffici studi e circolazione internazionale delle idee. La formazione della cerchia degli economisti di banca negli anni Trenta*, mimeo.
- G. Farese, *Note sull'attività delle banche italiane in Africa nel secondo dopoguerra*, mimeo.
- G. Farese, P. Savona, *Il banchiere del mondo. Eugene Robert Black e l'ascesa della cultura dello sviluppo in Italia*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2014.
- R. Faucci, *Einaudi*, UTET, Torino, 1986.
- F. Fauri, *L'Italia e l'integrazione economica europea*, il Mulino, Bologna, 2001.
- F. Fauri, *Il Piano Marshall e l'Italia*, il Mulino, Bologna, 2010.
- N. Ferguson, *High Financier. The Lives and Time of Siegmund Warburg*, Penguin, New York, 2010.
- D. Ferrari, *Il grande trading italiano. Storie di operatori con l'estero*, Scheiwiller, Milano, 1998.
- L. Ferraris, *La politica italiana di cooperazione allo sviluppo*, in L. Tosi (a cura di), *L'Italia e le organizzazioni internazionali. Diplomazia multilaterale nel Novecento*, Cedam, Padova, 1999.
- B. Foà, *Da Graziani a Keynes: un giovane economista negli anni Trenta*, «Quaderni di Storia dell'economia politica», VIII, 2-3, 1990, pp. 483-491.

- G. Formigoni, *Storia d'Italia nella guerra fredda (1943-1978)*, il Mulino, Bologna, 2016.
- E. Frankema, F. Buelens (a cura di), *Colonial Exploitation and Economic Development: The Belgian Congo and the Netherlands Indies Compared*, Routledge, New York, 2013.
- C. Furstenberg, *Die Lebensgeschichte eines deutschen Bankiers 1870-1914*, a cura di Hans Furstenberg, Ullstein, Berlin, 1931.
- F. Gaido, F. Pino, *Raffaele Mattioli. Documenti e fotografie della maturità*, Hoepli, Milano, 2015.
- P. Galea, *Protagonisti, istituzioni e strutture finanziarie nell'intervento di salvataggio del Banco di Roma. Il contributo di Oscar Sinigaglia*, in A. Cova, G. Fumi (a cura di), *L'intervento dello Stato nell'economia italiana. Continuità e cambiamenti (1922-1956)*, Franco Angeli, Milano, 2011, pp. 43-82.
- S. Gerbi, *Mattioli e Cuccia. Due banchieri del Novecento*, Einaudi, Torino, 2011.
- S. Gerbi, *Raffaele Mattioli e il filosofo domato. Storia di un'amicizia*, Hoepli, Milano, 2017.
- A. Giovagnoli, *Le premesse della Ricostruzione. Tradizione e modernità nella classe dirigente cattolica del dopoguerra*, Nuovo Istituto Editoriale Italiano, Milano, 1982.
- A. Giaccone, *Jean Guyot. Un financier humaniste*, CNRS Edition, Paris, 2015.
- A. Gigliobianco, *Via Nazionale. Banca d'Italia e classe dirigente. Cento anni di storia*, Donzelli, Roma, 2006.
- E. Grandi, *Una TVA per il Mezzogiorno. David Lilienthal e le reti transnazionali nei piani di sviluppo della Cassa per il Mezzogiorno*, «Annali della Fondazione Ugo La Malfa», XXVII, 2012, pp. 215-234.
- A. Graziani, *Lo sviluppo dell'economia italiana. Dalla ricostruzione alla moneta europea*, Bollati Boringhieri, Torino, 2005 (1998).
- M. Griffo (a cura di), *Dall'Italia tagliata in due all'Assemblea Costituente. Documenti e testimonianze dai carteggi di Benedetto Croce*, il Mulino, Bologna, 1988.
- E. Grilli, *The European Economic Community and the Developing Countries*, Cambridge, Cambridge University Press, 1993.
- P.M. Haas, *Epistemic Communities and International Policy Organization*, «International Organization», XLVI, 1, 1992, pp. 1-35.
- J.L. Harper, *L'America e la ricostruzione dell'Italia, 1945-1948*, il Mulino, Bologna, 1987.
- J.L. Harper, *La guerra fredda. Storia di un mondo in bilico*, il Mulino, Bologna, 2017.
- E. Hatzivassiliou, *Nato and Western Perceptions of the Soviet Bloc: Alliance Analysis and Reporting, 1951-1969*, Routledge, New York, 2014.
- E. Helleiner, *Forgotten Foundations of Bretton Woods: International Development and the Making of the Postwar Order*, Cornell University Press, Ithaca, 2014.
- P. Hoffman, *Possiamo vincere la pace*, Mondadori, Milano, 1951.
- W. Isaacson, E. Thomas, *The Wise Men: Six Friends and the World They Made: Acheson, Bohlen, Harriman, Kennan, Lovett, McCloy*, Simon & Schuster, New York, 1986.
- D. Ivone, *La politica economica in Italia nei primi anni della ricostruzione (1947-1948)*, Editore Scientifico, Napoli, 1989.

- J.C. Jansen, J. Osterhammel, *Decolonization*, Princeton University Press, Princeton, 2017.
- S. Jansen, “Mayer, René”, *Dizionario storico dell'integrazione europea*, www.dizie.eu
- D. Kapur, J.P. Lewis, R. Webb, *The World Bank: Its First Half Century*, 2 voll., Brookings Institution Press, Washington DC, 1997.
- R. Kellet, *The Merchant Banking Arena*, Macmillan, London, 1967.
- D. Kennedy, *Storia della decolonizzazione*, il Mulino, Bologna, 2017.
- C.P. Kindleberger, *La grande depressione nel mondo, 1929-1939*, Etas, Milano, 1982.
- C.P. Kindleberger, *Storia della finanza nell'Europa occidentale*, Laterza, Roma-Bari, 1987.
- R.F. Kuisel, *Technocrats and Public Economic Policy: from the Third to the Fourth Republic*, «The Journal of European Economic History», II, 1, 1973, pp. 53-99.
- V. Legendijk, “To consolidate Peace”? *The International Electro-Technical Community and the Grid for the United States of Europe*, «Journal of Contemporary History», 47, 2012, pp. 402-426.
- G. La Malfa, *Enrico Cuccia e Sergio Paronetto fra IRI e Comit. Protagonisti e problemi*, in S. Baietti, G. Farese (a cura di), *Sergio Paronetto e il formarsi della costituzione economica italiana*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2012, pp. 137-140.
- G. La Malfa, *Cuccia e il segreto di Mediobanca*, Feltrinelli, Milano, 2014.
- G. La Malfa, “Adolfo Tino, 1900-1977”, in G. Melis, A. Meniconi (a cura di), *L'élite irpina. Centocinquanta biografie, 1861-2016*, Editoriale Scientifica, Napoli, 2019, pp. 430-437.
- U. La Malfa, *Intervista sul non governo*, a cura di A. Ronchey, Laterza, Roma-Bari, 1977.
- F. Lavista, *Analisi economica, politica estera e sviluppo. Giorgio Fuà, l'ufficio studi dell'Eni e la governance delle partecipazioni statali*, Bologna, il Mulino, 2016.
- D.E. Lilienthal, *TVA. Democracy on the March*, Penguin Press, New York, 1944.
- D.E. Lilienthal, *This I do believe*, Harper & Brothers, New York, 1949.
- D.E. Lilienthal, *Change, Hope and the Bomb*, Harper & Row, New York, 1963.
- D.E. Lilienthal, *The Journals of David Lilienthal. IV. The Road to Change*, Harper & Row, New York, 1969.
- D.E. Lilienthal, *The Journals of David E. Lilienthal. V. The Harvest Years 1959-1963*, Harper & Row, New York, 1971.
- G. Lombardo, *L'Istituto Mobiliare Italiano. Centralità per la ricostruzione: 1945-1954*, il Mulino, Bologna, 2000.
- G. Lombardo, V. Zamagni, *L'Istituto Mobiliare Italiano 1933-1998*, il Mulino, Bologna, 2009.
- S. Lorenzini, *Development. A Cold War History*, Princeton University Press, Princeton, 2019.
- A. Magliulo, *Ezio Vanoni. La giustizia sociale nell'economia di mercato*, Studium, Roma, 1991.
- M. Majnoni, “Sopravvivere alle rovine”. *Diario privato di un banchiere (Roma 1943-1945)*, Arago, Torino, 2013.
- G. Malagodi, *Il “salvataggio” della Banca commerciale nel ricordo di un testimone*, in G. Toniolo (a cura di), *Industria e banca nella grande crisi, 1929-1934*, Etas, Milano, 1978, pp. 270-283.
- G. Malagodi, *Raffaele Mattioli*, in A. Mortara (a cura di), *I protagonisti dell'intervento pubblico in Italia*, CIRIEC-Franco Angeli, 1984, pp. 543-601.

- G. Malagodi, *Aprire l'Italia all'aria d'Europa. Il diario europeo, 1950-1951*, a cura di G. Farese, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2011.
- G. Mammarella, *L'Italia contemporanea, 1943-1998*, il Mulino, Bologna, 2000.
- G. Mammarella, P. Cacace, *La politica estera dell'Italia. Dallo Stato Unitario ai giorni nostri*, Laterza, Roma-Bari, 2010 (2006).
- A. Mariuzzo, *Una biografia intellettuale di Mario Einaudi. Cultura e politica da sponda a sponda*, Leo S. Olschki, Firenze, 2016.
- M. Martelli, M. Procino (a cura di), *Enrico Cuccia in Africa Orientale Italiana (1936-1937)*, Franco Angeli, Milano, 2007.
- G. Mastroianni, *Le emissioni obbligazionarie nel mercato finanziario italiano, 1926-1938*, Prismi, Napoli, 2000.
- M. Mazower, *Dark Continent. Europe's Twentieth Century*, Penguin Press, New York, 1998.
- M. Mazower, *Governing the World. The History of an Idea*, Penguin, New York, 2013.
- G. Melis, "Sinibaldo Tino, 1887-1965", in G. Melis, A. Meniconi (a cura di), *L'élite irpina. Centocinquanta biografie, 1861-2016*, Editoriale Scientifica, Napoli, 2019, pp. 438-441.
- D. Menichella, *Scritti e discorsi scelti 1933-1966*, Banca d'Italia, Roma, 1986.
- A. Millo, *Trieste, le assicurazioni, l'Europa. Arnoldo Frigessi di Rattalma e la Ras*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- G. Migone, *Gli Stati Uniti e il fascismo: alle origini dell'egemonia americana in Italia*, Feltrinelli, Milano, 1980.
- J. Monnet, *Cittadino d'Europa*, Rusconi, Milano, 1978.
- G. Myrdal, *Challenge to Affluence*, Gollancz, Londra, 1963.
- G. Montanari, "Marchesano, Enrico", in *Dizionario Biografico degli Italiani*, vol. 69, 2007.
- A.M. Morone, *L'ultima colonia. Come l'Italia è tornata in Africa, 1950-1960*, Laterza, Roma-Bari, 2011.
- G. Morreale, *Il Credito Italiano e la nascita di Mediobanca*, www.archivistoricomedioibanca.it.
- G. Morreale (a cura di), *Mediobanca e il salvataggio Olivetti. Verbali delle riunioni e documenti di lavoro 1964-1966*, Mediobanca, Milano, 2019.
- I. Napoli, *La DELTEC e la ricostruzione italiana (1944-1953)*, «Studi Storici», XLVI, 1, 2005, pp. 187-217.
- S.M. Neuse, *David Lilienthal. The Journey of an American Liberal*, University of Tennessee Press, Knoxville, 1996.
- B. O'Sullivan, *From Crisis to Crisis. The Transformation of Merchant Banking 1914-1939*, Springer, Berlin, 2018.
- M. Olivetti, *Per vivere meglio. Proposta per un sistema economico-sociale*, Bollati Boringhieri, Torino, 1994.
- B. Olivi, *L'Europa difficile. Storia politica dell'integrazione europea 1948-2000*, il Mulino, Bologna, 2001 (1993).
- E. Ortona, *Anni d'America. La ricostruzione 1944-1951*, il Mulino, Bologna, 1984.
- E. Ortona, *Anni d'America. La diplomazia, 1953-1961*, il Mulino, Bologna, 1986.

- I. Pasquetti, *Corrispondenze e telegrammi di Giorgio Cigliana Piazza dagli istituti di Bretton Woods (1947-1952)*, «Mondo contemporaneo», 1, 2019, pp. 141-162.
- K.K. Patel, *Il New Deal. Una storia globale*, Einaudi, Torino, 2018.
- P. Pecorari (a cura di), *L'Italia economica. Tempi e fenomeni del cambiamento dall'Unità a oggi*, CEDAM, Padova, 2018 (2003).
- P. Peluffo, *Storia del Mediocredito centrale*, Laterza, Roma-Bari, 1997.
- R.C. Perez, E.F. Willett, *The Will to Win: A Biography of Ferdinand Eberstadt*, Greenwood Press, Westport (Connecticut), 1989.
- A.A. Persico, *Pasquale Saraceno. Un progetto per l'Italia*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2013.
- F. Petrini, *Il liberismo a una dimensione. La Confindustria e l'integrazione europea, 1947-1957*, Franco Angeli, Milano, 2005.
- T. Piffer, *Il banchiere della Resistenza. Alfredo Pizzoni, il protagonista cancellato della guerra di liberazione*, Mondadori, Milano, 2005.
- T. Piffer, "Pizzoni, Alfredo", in *Dizionario Biografico degli Italiani*, vol. 84, 2015.
- G. Piluso, *Un centauro metà pubblico e metà privato. La Bastogi da Alberto Beneduce a Mediobanca (1926-1969)*, «Annali della Fondazione Luigi Einaudi», XXVI, 1992, pp. 386-391.
- G. Piluso, *Le banche miste sui mercati esteri: strategie e geografie di una espansione multinazionale*, in *La formazione della Banca centrale in Italia. Atti della giornata di studio in onore di Antonio Confalonieri*, Giappichelli, Torino, 1994, pp. 1-39.
- G. Piluso, *Mediobanca. Tra regole e mercato*, Egea, Milano, 2005.
- G. Piluso, "Cuccia, Enrico", in *Dizionario Biografico degli Italiani*, 2013.
- F. Pino, "Mattioli, Raffaele", in *Dizionario Biografico degli Italiani*, vol. 72, 2009.
- A. Pirelli, *Taccuini, 1922-1943*, il Mulino, Bologna, 1984.
- A.N. Porter, A.J. Stockwell, *British Imperial Policy and Decolonization 1938-1964*, vol. II, 1951-1964, Macmillan, London, 1989.
- L. Ranieri, *Dannie Heineman. An Extraordinary Life (1872-1962)*, Racine, Bruxelles, 2014.
- C. Reich, *Financier. The Biography of André Meyer*, Wiley, New York, 1997 (1983).
- M.G. Rienzo, *Banchieri-imprenditori nel Mezzogiorno. La Banca di Calabria (1910-1939)*, Donzelli, Roma, 2004.
- M.G. Rienzo, "Quintieri, Quinto", in *Dizionario Biografico degli Italiani*, vol. 86, 2016.
- E. Roll, *Crowded Hours. An Autobiography*, Faber, London, 1985.
- G. Rodano, *Il credito all'economia. Raffaele Mattioli alla Banca commerciale italiana*, Milano-Napoli, Ricciardi, 1983.
- S. Romano, *Giuseppe Volpi. Industria e finanza tra Giolitti e Mussolini*, Marsilio, Venezia, 1997.
- F. Romero, *Storia della guerra fredda*, Einaudi, Torino, 2009.
- R. Rossi, *Ugo La Malfa e il riformismo difficile*, «Storia economica», XV, 2012, 1, pp. 151-178.
- M. Salvati, *Occasioni mancate. Economia e politica dagli anni Sessanta a oggi*, Laterza, Roma-Bari, 2000.

- F. Santonastaso, *Alberto Asquini Commissario straordinario IRI e Sergio Paronetto responsabile della sede di Roma. Dal trasferimento dell'IRI a Milano (9 ottobre 1943-12 novembre 1943) alla critica della "socializzazione delle imprese" (d. Lgs. 12 febbraio 1944, n. 251)*, in S. Baccetti, G. Farese (a cura di), *Sergio Paronetto e il formarsi della costituzione economica italiana*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2012, pp. 159-198.
- G. Sapelli, *Storia economica dell'Italia contemporanea*, Mondadori, Milano, 2008 (1997).
- A. Sardanis, *Zambia: The First 50 Years*, IB Tauris, New York, 2014.
- P. Savona, *Una campana per l'Italia*, Treves, Roma, 2013.
- F. Sbrana, *Portare l'Italia nel mondo. L'IMI e il credito all'esportazione, 1950-1991*, il Mulino, Bologna, 2006.
- F. Sbrana, *Integrazione economica europea e sviluppo del commercio estero: l'ideale alleanza fra Guido Carli e Ugo La Malfa*, «Annali della Fondazione Ugo La Malfa», XXI, 2006, pp. 31-62.
- F. Sbrana, *Guido Carli da banchiere a governatore. Economia, relazioni internazionali, commercio estero (1952-1960)*, Guida, Napoli, 2013.
- F. Sbrana, *Le banche italiane e il commercio estero con l'Unione Sovietica*, «Ventunesimo Secolo», 40, 2017, pp. 30-48.
- L. Segreto, *Gli investimenti americani in Italia (1945-1963)*, «Studi storici», XXXVII, 1, 1996, pp. 273-316.
- L. Segreto, *Le relazioni finanziarie tra l'Italia e la Svizzera (1945-1971)*, «Rivista di Storia economica», XVII, 2, 2001, pp. 201-234.
- L. Segreto, *Il caso Mediobanca*, in *Storia d'Italia. Annali*, 23, *La Banca*, a cura di A. Cova, S. La Francesca et al., Einaudi, Torino, 2008, pp. 785-823.
- L. Segreto, *L'economia mondiale dopo la guerra fredda*, il Mulino, Bologna, 2018.
- L. Segreto, "Sertoli, Giandomenico", in *Dizionario Biografico degli Italiani*, vol. 92, 2018.
- S. Selva, *Supra-National Integration and Domestic Economic Growth: The United States and Italy in the Western Bloc Rearmament Programs, 1945-1955*, Peter Lang, Bruxelles, 2012.
- P. Soddu, *Ugo La Malfa. Il riformista moderno*, Carocci, Roma, 2008.
- F. Somary, *Il sistema bancario svizzero*, «Rassegna trimestrale», 1, 1933, pp. 5-10.
- C. Spagnolo, *Tecnica e politica in Italia tra anni Trenta e anni Quaranta. Note sul caso di Donato Menichella*, in G. Bognetti, G. Muraro, M. Pinchera (a cura di), *Scritti in onore di Alberto Mortara*, vol. II, Franco Angeli, Milano, 1990, pp. 861-910.
- J.S. Smith, "The Liberal Invention of the Multinational Corporation: David Lilienthal and Postwar Capitalism", in K. Phillips-Fein, J.E. Zelizer (eds.), *What's Good for Business. Business and American Politics since World War II*, Oxford University Press, Oxford, 2012, pp. 107-123.
- W. Speitkamp, *Breve storia dell'Africa*, Einaudi, Torino, 2010.
- B. Steil, *Il Piano Marshall. Alle origini della guerra fredda*, Donzelli, Roma, 2018.
- D. Strangio, *Decolonizzazione e sviluppo economico. Dalla Cassa per la circolazione monetaria della Somalia alla Banca nazionale somala: il ruolo della Banca d'Italia (1947-1960)*, Franco Angeli, Milano, 2010.

- D. Strangio, *La rinascita economica dell'Europa. Dall'European Recovery Program all'integrazione economica europea e alla Banca europea per gli investimenti*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2011.
- T. Ugland, *Jean Monnet and Canada. Early Travels and the Idea of European Unity*, Toronto University Press, Toronto, 2011.
- C. Valensi, *Un témoin sur l'autre rive. Washington 1943-1949*, Comité pour l'Histoire Économique et Financière de la France, Paris, 1994.
- H. Van der Wee, *L'economia mondiale tra crisi e benessere (1945-1980)*, Hoepli, Milano, 1989.
- A. Vigevani, *La febbre dei libri. Memorie di un librario bibliofilo*, Sellerio, Palermo, 2000.
- Una vocazione internazionale. Le radici di Intesa San Paolo nel mondo (1905-2006)*, Archivio Storico Intesa San Paolo, «Monografie», 12, 2017.
- S. Zoppi, *Questioni Meridionali. Napoli (1934-1943)*, il Mulino, Bologna, 2019.

INDICE DEGLI ENTI E DELLE ISTITUZIONI

- Action Committee on United Europe cfr. Comitato d'Azione per gli Stati Uniti d'Europa
ADELA cfr. Atlantic Community Development Group for Latin America
AEG cfr. Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft
African Development Bank cfr. Banca Africana di Sviluppo
Agenzia Generale Italiana Petroli 147-148, 166 n, 176 n
Agenzia per la Pianificazione (Iran) 161
AGIP cfr. Agenzia Generale Italiana Petroli
Air France 116, 120, 205
Alcoa 271
Allgemeine Bank Netherland 165
Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft 78
Alta Autorità della Comunità Europea per il Carbone e l'Acciaio 158 e n, 205, 250, 252-253, 260
Ambrosius 83-85, 86 e n
American Colonization Society 100
American Committee on United Europe 257
American Overseas Finance Corporation 82
Amministrazione Speciale della Santa Sede 20, 201
Amsterdamsche Bank 162
Anglo American 148-149
Anglo Federal Banking Corporation 27
Anglo-Portoguese Bank 105
Ansaldo 105, 108, 177
AOFI cfr. American Overseas Finance Corporation
ARAR cfr. Azienda Rilievo Alienazione Residuati
Archivio Centrale dello Stato 1, 286
Archivio Storico della Banca d'Italia 1, 286
Archivio Storico di Intesa San Paolo 1, 286
Archivio Storico di Mediobanca Vincenzo Maranghi 1, 24, 33, 88, 116, 123, 134, 136, 170 n, 176 n, 186 n, 187 n, 212 n, 216 n, 223 n, 285
Archivio Storico Unicredit 1, 286
Aspen Institute 264
Assemblea Costituente 199
Assicurazioni Generali 30, 56-57, 67, 73, 84, 86-87, 109, 209
Associazione Italiana Fabbricanti Seterie 37
Associazione per lo Sviluppo dell'Industria nel Mezzogiorno 4-5, 162 n, 164, 191, 235 e n, 237-238, 243
Atlantic Community Development Group for Latin America 264 n
Atlantic Financial Board 270
Azienda Rilievo Alienazione Residuati 158
Bache 57
Baker Library 2, 286
Banca Africana di Sviluppo 157, 165-166
Banca Asiatica di Sviluppo 157
Banca Central de la Republica Argentina cfr. Banca Centrale d'Argentina
Banca Centrale d'Argentina 176
Banca Centrale del Brasile 176, 178 n
Banca Centrale del Cile 176, 178 n
Banca Centrale della Corea del Sud 177
Banca Centrale d'Egitto 176
Banca Centrale dell'India 193, 195
Banca Centrale della Liberia 104
Banca Centrale della Nigeria 164
Banca Centrale del Pakistan 179
Banca Centrale della Tanzania 248 n
Banca Centrale di Tunisia 176
Banca Centrale d'Ungheria 178 n
Banca Centrale dell'Unione Sovietica 187 n
Banca Centrale dello Zambia 182
Banca Coloniale di Credito 97 n
Banca Commerciale Italiana 1 e n, 3-4, 11, 16, 18 e n, 19, 20, 22 e n, 23, 26-29, 32 e n, 33, 35, 37, 38 n, 40, 41, 43 n, 50 n, 51 n, 55-56, 59, 70-71, 73 n, 75, 76 n, 84, 98, 101, 104, 110, 151, 155, 157-158, 161, 164 n, 176, 187, 196 n, 200-201, 202 n, 203, 205, 208-210, 216 e n, 217, 228, 230, 243 e n, 266, 269, 274

- Banca Commerciale Italiana France 20, 59, 66 n
 Banca Commerciale Italiana Trust 19
 Banca dei Regolamenti Internazionali 40, 128, 238, 251 n
 Banca della Svizzera Italiana 32, 51 n, 79
 Banca di Calabria 23, 25, 199
 Banca di Credito Industriale (Iran) 161
 Banca di Stato della Repubblica Popolare di Romania 177
 Banca d'Inghilterra 16-17, 268
 Banca d'Italia 5, 10, 16 e n, 18 n, 29, 32, 62, 66 n, 67, 69 n, 72, 77, 80 n, 97, 126 e n, 128, 133 e n, 139 n, 155 e n, 156, 159, 164 e n, 168, 176, 177 n, 181 n, 185 n, 187 n, 188 n, 191 n, 192 n, 193-194, 199, 223 n, 235 e n, 245, 248, 251 e n, 266, 274
 Banca Europea per gli Investimenti 2 e n, 4, 79, 125, 157-158, 159 e n, 160, 164 e n
 Banca Interamericana di Sviluppo 157, 159-160
 Banca Internazionale per la Ricostruzione e lo Sviluppo cfr. Banca Mondiale
 Banca Italiana per la Cina 29 n
 Banca Italo-Belga 69 n
 Banca Melli 161 e n
 Banca Mondiale 2 e n, 5, 9, 47, 54, 58, 64, 79, 98, 112, 154-157, 159-161, 163, 165, 177, 191, 194, 200, 210 e n, 213, 219, 227-228, 235 e n, 238, 251, 259, 274, 276 n
 Banca Nazionale del Lavoro 157, 159, 188
 Banca Nazionale di Jugoslavia 176
 Banca Privata Finanziaria 29 n
 Banche di Interesse Nazionale 9, 11, 17 n, 18, 28, 32, 37, 56, 64, 67-68, 70, 73, 74, 76-77, 104, 111, 141, 157, 159, 163, 165, 178 e n, 215, 230, 235, 274, 281,
 Banco Central de Chile cfr. Banca Centrale del Cile
 Banco de Credito del Perù 40
 Banco di Napoli 157, 159, 166, 199, 238, 241
 Banco di Roma 2, 19 e n, 32, 37, 54 n, 55, 59, 65 n, 69 n, 73 n, 76 n, 97 n, 100, 151, 157, 164 n, 166, 169 n, 186 n, 187, 208, 215 e n, 216 n, 230,
 Banco di Roma Belgique 69 n
 Banco di Roma France 59 e n
 Banco di Roma per la Svizzera 32
 Banco di Sicilia 157, 166, 238, 241
 Banco do Brasil cfr. Banca Centrale del Brasile
 Banco Espírito Santo e Commercial de Lisboa 21
 Banco Europeo de Negocios 164
 Banco Italo Egiziano 97 n
 Banco Popular Espanol 165
 Bank for Industrial Development (Turchia) 164 n
 Bank of Baroda 195
 Bank of England cfr. Banca d'Inghilterra
 Bank of Korea cfr. Banca Centrale della Corea del Sud
 Bank of Monrovia 104-106
 Bank of West Africa 105
 Bank of Zambia cfr. Banca Centrale dello Zambia
 Bankers Trust 54 n, 104, 106, 140
 Banque de Bruxelles 57 n, 249 n
 Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest 127 n
 Banque des Etats de l'Afrique Centrale 127 n
 Banque de l'Indochine 58, 60, 63, 112, 165
 Banque Francaise du Commerce Exterieur 165
 Banque Francaise et Italienne pour l'Amerique du Sud 16, 18, 20-22, 59 e n, 105 n, 203
 Banque Ivoirienne de Developpement Industriel 165 e n
 Banque Lambert 77-78, 130, 132, 162
 Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie 40
 Banque Nationale pour le Developpement Economique (Marocco) 179
 Banque National d'Hongrie cfr. Banca Centrale d'Ungheria
 Banque de Paris et des Pays-Bas 9, 16, 20, 46-48, 50 n, 59-60, 96, 112, 162, 165, 223, 234
 Banque de Reports et de Depots 69 n
 Bantam Books 223
 Barclays 39, 147
 Baring Brothers 16, 58, 268 n
 Basler Bankverein 32
 Bastogi 109
 Bayerische Vereinsbank 165
 BDI cfr. Bundesverband der Deutschen Industrie
 BEI cfr. Banca Europea per gli Investimenti
 Berliner Handels Gesellschaft 8, 75, 76 e n, 77-78, 83 n, 127, 203, 205, 218, 239 e n, 269
 Bilderberg Group 259 e n, 260, 263, 265, 270
 BIN cfr. Banche di Interesse Nazionale
 BIRS cfr. Banca Internazionale per la Ricostruzione e lo Sviluppo
 Blankart 32, 35

Blyth 28
 BNL cfr. Banca Nazionale del Lavoro
 Bonifica 183
 Borini e Prono 268
 Borletti 139
 Breda 192
 British Aluminium 271
 British South Africa 149
 Brown 52
 Brufina cfr. Société de Bruxelles pour la Finance et l'Industrie
 Buccimazza 140
 Buffalo 84
 Buitoni 119
 Bundesverband der Deutsche Industrie 207 n
 Bureau d'Etudes et de Participations Industrielles (Marocco) 178
 Bureau of Public Roads (Stati Uniti) 98

 Caisse Centrale de Coopération Economique (Francia) 165
 Caisse d'Epargne de l'Etat (Lussemburgo) 78
 Camera di Commercio di Cotonou 120
 Camera di Commercio di Genova 37 n
 Camera di Commercio Internazionale 38 n, 196 n, 200 e n
 Camera di Commercio Italiana per l'Estero 37 n
 Cantiere Navale Breda 173-174, 177
 Cantieri Riuniti dell'Adriatico 189
 Caritas 132
 Cassa Depositi e Prestiti 164
 Cassa per il Mezzogiorno 87, 154, 157, 164, 210 n, 214, 228, 231 e n, 232, 235 e n, 237 e n, 238, 240-241
 Cauca Valley Authority 227
 CEEA cfr. Comunità Europea per il Carbone e l'Acciaio
 CED cfr. Comunità Europea di Difesa
 CEE cfr. Comunità Economica Europea
 Central Intelligence Agency 222
 Centro Internazionale delle Arti e del Costume 277 n
 CEPES cfr. Comitato Europeo per il Progresso Economico e Sociale
 CFAO cfr. Compagnie Francaise de l'Afrique Occidentale
 CGE cfr. Compagnia Generale di Eletticità
 Chase National Bank 9, 15, 28 n, 40, 48, 54 n, 66-68, 82, 104, 161, 201, 209, 217, 223, 259, 274
 Chase International Investment 161, 163, 165
 Chemical Bank 27
 Chemical Fund 222
 Chemins de Fer du Nord 205
 CIA cfr. Central Intelligence Agency
 CIPI cfr. Costruzioni Impianti Petroliiferi Industriali
 CIR cfr. Comitato Interministeriale per la Ricostruzione
 Citroen 207, 218, 223
 CNEN cfr. Comitato Nazionale per le Ricerche Nucleari
 Cofirep 63
 Comit cfr. Banca Commerciale Italiana
 Comit France cfr. Banca Commerciale Italiana France
 Comitato Assicurazione Crediti Esportazione 163 n, 164 n, 180 n, 195 n
 Comitato d'Azione per gli Stati Uniti d'Europa 238, 250 e n, 251, 252 e n, 253, 257, 263, 265, 270
 Comitato Europeo per il Progresso Economico e Sociale 258
 Comitato dei Ministri per il Mezzogiorno 237
 Comitato dei Ministri per la Cooperazione Economica Internazionale 191
 Comitato di Liberazione Nazionale 37
 Comitato di Liberazione Nazionale Alta Italia 54
 Comitato di Liberazione Nazionale (Francia) 205
 Comitato Interministeriale per la Ricostruzione 49
 Comitato Monnet cfr. Comitato d'Azione per gli Stati Uniti d'Europa
 Comitato Nazionale per le Ricerche Nucleari 238
 Comitato per la Cooperazione Economica Italo-Tedesca 239
 Comité Bancaire Européen pour la mise en oeuvre de l'ERP 46, 47 n, 48 e n, 49 n, 50 n, 51, 60
 Commissione Europea 284 e n
 Commissione Nazionale Italiana per l'Unesco 244 n
 Commodity Credit Corporation 72 n
 Commonwealth Development 149
 Compagnia Generale di Eletticità 173
 Compagnia Sviluppo Iniziative Industriali, Agricole e Commerciali 67 n, 96 e n, 97 n, 98 e n, 99 e n

- Compagnie d'Outremer pour l'Industrie et la Finance 77-78
- Compagnie du Congo pour le Commerce et l'Industrie 131
- Compagnie Financière 77-78
- Compagnie Francaise de l'Afrique Occidentale 118, 121
- Compagnie Francaise du Sahara 63
- Compagnie Generale de l'Est Africain 98
- Companhia de Cabinda 94-95
- COMPASS cfr. Compagnia Sviluppo Iniziative Industriali, Agricole e Commerciali
- Comptoir d'Escompte 96
- Comptoir Guinéen du Commerce Extérieur 126
- Comunità Economica Europea 9, 65, 74, 76-78, 80, 89, 114 n, 131, 181, 186, 207, 224, 234, 255, 257, 263 n, 283
- Comunità Europea dell'Atomo 74, 232 n, 238, 252, 272 n
- Comunità Europea di Difesa 250
- Comunità Europea per il Carbone e l'Acciaio 11, 61, 65, 75, 158 e n, 200, 205, 207 n, 250-253, 260, 274
- Concentrazione antifascista 202
- Confederazione Generale dell'Industria Italiana 23, 105, 167 n, 200, 207 n, 243, 249
- Confindustria cfr. Confederazione Generale dell'Industria Italiana
- Connecticut Mortgage and Realty Investments 221
- Consiglio di Stato (Francia) 205
- Consiglio Superiore delle Ferrovie (Francia) 254
- Consulta Nazionale 37
- Cornell University 209
- Costruzioni Impianti Petroliiferi Industriali 173
- Council on Foreign Relations 259
- CREDIOP cfr. Istituto di Credito per le Opere Pubbliche
- Credit cfr. Credito Italiano
- Credit Commercial de France 77-79, 165
- Credit Lyonnais 51 e n, 60, 63-64, 80, 112, 117, 163
- Credit Suisse 32, 40, 46, 57, 68, 163, 223
- Creditanstalt 15, 215 n
- Credito Italiano 1 n, 2, 4 n, 5, 8, 10, 17, 19 e n, 28, 29 e n, 33, 37, 38 n, 40, 54 e n, 55 n, 56, 67, 69 e n, 73, 76 e n, 84, 97 e n, 101, 109 n, 110, 151, 157, 166, 178 n, 187, 191, 201, 202 n, 215 e n, 216 n, 230, 273
- Dalmine 108, 173
- Damodar Valley Authority 227
- De Angeli Frua 39 n
- Delegazione Tecnica Italiana 84 e n, 215
- DELTEC cfr. Delegazione Tecnica Italiana
- Democrazia Cristiana 214
- Desources cfr. Development and Resources Corporation
- Deutsche Bank 9, 78-80, 162-163
- Development and Resources Corporation 69 e n, 74, 162, 165, 227-228, 231-232, 234, 241, 264 n, 274
- Development Board (Iraq) 99
- Development Finance Corporation (Australia) 223
- Dillon Read 162
- Dipartimento del Tesoro (Stati Uniti) 25, 26 n, 159
- Ducati 118
- Dunlop 149, 207, 224
- Dutch International Corporation 269
- ECA cfr. Economic Cooperation Administration
- Economic Cooperation Administration 46-47, 49, 51 n, 67 n, 93-96, 214, 257
- Edison 73, 78, 96, 183, 195, 203 n
- EFI cfr. Ente Finanziamenti Industriali
- Elettroconsult 105
- ENEL cfr. Ente Nazionale per l'Energia Elettrica
- Engelhard Hanovia 221
- English Electric 162
- ENI cfr. Ente Nazionale Idrocarburi
- Ente Finanziamenti Industriali 2 e n, 43 n, 109, 166, 168, 170, 175-176, 177 e n, 178, 180 n, 182, 184, 193, 210, 215, 216 e n,
- Ente Nazionale Idrocarburi 5, 6 n, 105, 147-148, 167, 182 n, 187, 194, 243 e n, 278 n, 281
- Ente Nazionale per l'Energia Elettrica 80 e n, 234
- Erlangers 58
- EURAFREP cfr. Société de Recherches et d'Exploitation du Pétrole
- Eurafrica 73
- EURATOM cfr. Comunità Europea dell'Atomo
- Eurosyndicat Research Bureau 79, 122
- EURUNION cfr. Fond Européen de Placement Eurunion

Eximbank cfr. Export Import Bank
 Export Import Bank 24, 39 n, 44, 49, 53, 82,
 95, 103, 211-212, 213 n, 253
 Exxon Mobil 147

 F. Eberstadt 222
 Fabbrica Apparecchiature per Comunicazioni
 Elettriche 102
 FACE cfr. Fabbrica Apparecchiature per Co-
 municazioni Elettriche
 Federal Housing Authority (Stati Uniti) 222
 Federal Market Open Committee 273 n
 Federal Reserve Board 25, 84
 Federated Department Store 88-89
 Ferrania 195, 223 e n
 Ferrobeton 140
 Ferrotaie 208
 FIAT 5, 67 e n, 72, 78, 79 e n, 80 n, 82 e n,
 87, 96, 105, 113, 119, 132 e n, 136, 141,
 143, 145- 147, 148 e n, 153, 162, 166 e
 n, 167, 171, 173, 177, 179, 184-186, 188-
 189, 191, 192 e n, 195, 196 n, 203 n, 207
 e n, 221, 223, 230-231, 243 e n, 260, 263,
 264 n, 281,
 FIDIA cfr. Finanziaria Italiana di Investimenti
 Azionari
 Finanziaria Italiana di Investimenti Azionari
 10, 86, 87 e n, 88 e n, 89, 225, 254
 Finarep 63
 Fincantieri 177, 186
 Fincmare 108
 Finmeccanica 5, 105, 108, 110 n, 179
 Finsider 108
 Fire Association 57
 Firestone 100, 103
 Firestone Bank 104
 First Boston Company 28, 161
 First National Bank 104
 Fond Européen de Placement Eurunion 77 e
 n, 78 e n, 79 e n, 253, 256
 Fondation Hyppocrène 253 n
 Fondation Jean Monnet pour l'Europe 2, 286
 Fondazione Ford 259
 Fondiaria 56-57, 73, 86-87, 104
 Fondo Monetario Internazionale 43, 69 n,
 107, 155, 159, 161, 169 n, 176, 244
 Ford Motor Company 221
 Franchi 63
 Franco Tosi 179
 Free Port Authority 102

 Gardella 182
 General Electric 221
 Generali cfr. Assicurazioni Generali
 GIE cfr. Gruppo Industrie Elettromeccaniche
 Giornale d'Italia 66 n
 Goldman Sachs 68, 218
 Gondrand 145, 147
 Goteborg Bank 174
 Gruppo Industrie Elettromeccaniche 179
 Gruppo Plenario della CEE per l'Assicurazio-
 ne sui Crediti all'Esportazione 181
 Guaranty Trust 28, 82, 201
 Guyerzeller 101 n
 Guzzi 118

 Hambros Bank 16, 27, 163, 165, 270
 Handelsblatt 207
 Handlowy Bank 189
 Harriman Ripley 28
 Harshadray 193
 Harvard Business School 2, 286
 Harvey S. Firestone Library 286
 Helbert Wagg 58
 Hellenic Industrial Development Bank 164
 Hindustan Photo Films Manufacturing 195
 Hollandsche Bank 162
 HSBC 101 n
 Hudson's Bay Company 268

 IBRD cfr. International Bank for Reconstruct-
 ion and Development
 ICE cfr. Istituto per il Commercio Estero
 ICIPU cfr. Istituto di Credito per le Imprese di
 Pubblica Utilità
 IFI cfr. Istituto Finanziario Industriale
 ILVA 108
 IMI cfr. Istituto Mobiliare Italiano
 Imperial Highway Authority (Etiopia) 98 e n
 Imperial Munitions Board (Canada) 271
 Impresit 105, 112, 132, 139, 183
 INA cfr. Istituto Nazionale delle Assicurazioni
 Incar 140-141, 145, 148
 Incar Costa d'Avorio 153
 Incar Lusaka 141
 Incar Nigeria 141, 143, 152
 Incar Salisbury 140-141
 Indeco cfr. Industrial Development Corporation
 Indeco Transport 152
 Industrial and Mining Development Bank
 (Iran) 161, 221

- Industrial Development Corporation (Zambia) 146, 149 e n, 150
- Industrial Finance Corporation of India 195
- Innocenti 5, 119, 171, 186,
- Interafrica 106-107, 140-141
- Interbanca 140
- International Bank cfr. Banca Mondiale
- International Bank for Reconstruction and Development cfr. Banca Mondiale
- International Basic Economy Corporation 161
- International Finance Corporation 106, 157, 164, 200
- International Standard Electric 221
- International Telegraph & Telephone 102, 211
- Intersomer cfr. Società Mercantile Internazionale
- Intersomer Lusaka 141, 144-145
- Intersomer Mozambico 113, 141
- Intersomer Rhodesia 136-139, 141
- Intersomer Salisbury 140
- Intyre 113
- Investment Corporation for Yugoslavia 165
- IOR cfr. Istituto per le Opere di Religione
- IRI cfr. Istituto per la Ricostruzione Industriale
- Irving Trust 27, 217
- ISAP cfr. Istituto per lo Sviluppo delle Attività Produttive
- ISIAO cfr. Istituto Italiano per l'Africa e l'Oriente
- ISPI cfr. Istituto per gli Studi di Politica Internazionale
- Istituto Atlantico 259, 260 e n, 263, 265
- Istituto di Credito per le Opere Pubbliche 156, 213
- Istituto di Credito per le Imprese di Pubblica Utilità 176-177, 182, 184
- Istituto Finanziario Industriale 73, 86-87, 223
- Istituto Italiano di Studi Storici 217
- Istituto Italiano per l'Africa e l'Oriente 73 n, 105 e n, 123 n
- Istituto Mobiliare Italiano 1 e n, 2, 5, 7, 49 e n, 53, 109, 158 n, 162, 164, 166 e n, 167-168, 170-171, 175-176, 177 e n, 178 e n, 179, 180 n, 181-182, 184, 188-191, 193, 210, 212 e n, 216, 221, 237-238, 241, 243 e n, 248, 249 n, 264 n, 279 n, 281,
- Istituto Nazionale delle Assicurazioni 149-150, 170, 174, 188, 214, 274
- Istituto Nazionale delle Esportazioni 41
- Istituto per gli Studi di Politica Internazionale 27, 37 n
- Istituto per il Commercio Estero 105, 133
- Istituto per la Ricostruzione Industriale 4-5, 6 e n, 7, 9, 17 e n, 18 e n, 25 e n, 37, 41, 42 e n, 43, 51, 57, 64, 66, 87, 108 e n, 109 e n, 110 n, 111, 114, 147, 152, 155, 171, 208-209, 236, 238, 241, 242 n, 243-244, 263, 274, 281
- Istituto per le Opere di Religione 55, 73, 86-87, 100
- Istituto per lo Sviluppo delle Attività Produttive 237 e n, 238, 239 e n, 240, 241 e n, 242 e n
- Istituto per lo Sviluppo Economico dell'Italia Meridionale 236 e n
- ISVEIMER cfr. Istituto per lo Sviluppo Economico dell'Italia Meridionale
- Italcementi 5, 78, 162, 171
- Italconsult 5, 105, 162, 171, 264 e n
- Italia-America Society 259 n
- Italmac 173
- Italstrade 83
- Italviscosa 173, 192 n
- Italviscosa Eastern Trading 192
- ITT cfr. International Telegraph & Telephone
- J.P. Morgan 64, 71, 209, 218, 259
- Julius Baer 79
- Kleinwort 58
- Kreditanstalt für Wiederaufbau 164 n
- Kuhn Loeb 28, 82, 159
- La Centrale 5, 166 n, 171
- La Rinascente 89
- Ladenburg Thalmann 57
- Lambert cfr. Banque Lambert
- Lazard Brothers & Co. (Londra) 8, 58, 63, 68, 75, 76 e n, 79, 161, 218, 220, 267 e n, 268 e n, 271-272
- Lazard Frères & Co. (New York) 8-10, 30, 52, 54, 57, 59, 64, 65 n, 67-71, 72 e n, 74-75, 76 e n, 82-83, 87 e n, 161, 165, 196 n, 206, 221, 223, 227-228, 229 n, 230 n, 232, 250, 260, 271, 281
- Lazard Frères et Cie. (Parigi) 8, 58-59, 60-63, 68, 76-77, 79, 96, 98, 112, 162, 218, 232 n, 234, 253-254, 256, 274
- Lega Italiana dei Diritti dell'Uomo 202
- Lehman Brothers 2, 8, 57, 63, 67-68, 70-71, 72 e n, 74-75, 76 e n, 82-83, 87 e n, 88, 206,

- 218, 219 n, 223, 228, 229 n, 246, 251 e n, 259-260, 262, 270
- Ligenco 101
- L'Italia Libera 66
- Livingstone Motor Assemblers 152
- Lloyd triestino 104, 192
- Lloyds Bank 39, 162, 260
- Lusaka Engineering Company 152
- M.M. Warburg 15, 269-270
- Madras Aluminium Company 195
- Mantrust cfr. Manufacturers Trust Company
- Manufacturers Trust Company 214, 215 n, 260
- Marelli 228
- Martins 27
- McAlpine 138
- Mediocredito Centrale 101, 133, 150, 167, 169-171, 173-174, 188, 244 e n, 245 n, 279 n
- Mercato Comune cfr. Comunità Economica Europea
- Merchant Bank of Central Africa 139, 162
- Michelin 78, 218
- Midland Bank 19, 39-40, 48, 162
- Milano Assicurazioni 56
- Minerals and Chemicals Philipp Corporation 221
- Mining School of Colorado 240
- Ministero degli Affari Esteri 23, 80, 96, 99 n, 126 e n, 133 e n, 135, 139 n, 163 n, 164 e n, 175, 177 n, 178 n, 181 n, 191 e n, 192 e n, 243
- Ministero degli Armamenti (Francia) 205
- Ministero del Commercio Estero 61, 77, 101, 188 n
- Ministero del Tesoro 34, 39 n, 56, 77, 133 n, 163 n, 164 n, 169,
- Ministero del Tesoro (Francia) 253-254
- Ministero del Tesoro (India) 267 n
- Ministero del Tesoro (Messico) 171
- Ministero del Tesoro (Regno Unito) 269
- Ministero delle Finanze (Tanzania) 147
- Ministero delle Finanze (Turchia) 177
- Ministero delle Finanze (Etiopia) 177
- Ministero dell'Industria e del Commercio 164 n
- Minnesota Mining & Manufacturing Company 221, 223
- Mirabaud 58
- Monnet & Murnane 250
- Monsanto International 221
- Montagu 268 n
- Montecatini 5, 6 n, 78, 82 e n, 87-88, 96, 118, 126, 131, 138, 162-163, 167, 171, 183, 191, 193, 195, 220, 228, 231-232, 243, 281
- Morgan Greenfell 58
- Morgan Guaranty Trust 82
- Morgan Stanley 28, 68
- Motori Marini Carraro 177
- Motta 119
- Movimento Eurafriicano 73 n
- Movimento Nazionale Congolese 129
- Nabisco 221
- Nacional Financera (Messico) 171
- NAM cfr. National American Manufacturers
- National American Manufacturers 67 n
- National Bank of Greece 163
- National Investment Bank for Industrial Development (Grecia) 163
- National Provincial 39
- National Union Fire Insurance 57
- NATO cfr. North Atlantic Treaty Organization
- Necchi 5, 105, 117-119, 121, 139, 173, 228, 243, 281
- Nederlandsche Handel-Maatschappij 46, 162
- Neue Guyerzeller 101 e n
- New School for Social Research 209
- New Trading Company 269, 270 n
- New York Stock Exchange 72
- New York Times 21 n, 66 n, 70
- NIBID cfr. National Investment Bank for Industrial Development
- Nigerian Development Corporation 164
- Nigerian Industrial Development Bank 164
- Nordfinanz 163
- North Atlantic Treaty Organization 163, 177, 181, 206 n, 257-260, 264, 270
- Novasider 186 e n
- OCSE cfr. Organizzazione per lo Sviluppo e la Cooperazione Economica
- OECE cfr. Organizzazione Europea per la Cooperazione Economica
- Olivetti 5, 118-119, 121, 145, 186, 192, 221, 228, 229, 243 e n, 264 n, 281
- ONU cfr. Organizzazione delle Nazioni Unite
- Oppenheim 162
- Organizzazione delle Nazioni Unite 65, 93, 123 n, 128-129, 284 n
- Organizzazione Europea per la Cooperazione Economica 3 n, 4, 7, 46, 65, 81, 260

- Organizzazione per lo Sviluppo e la Cooperazione Economica 177
- Pakistan Water and Power Development Authority 179
- Paneuropa 269 n
- Paribas cfr. Banque de Paris et des Pays-Bas
- Partito Comunista Italiano 64, 186, 214, 235
- Partito d'Azione 3, 21, 22 n, 66 n, 158,
- Partito Liberale Italiano 37 n
- Partito Repubblicano Italiano 158, 202 n
- Partito Socialista Unitario 202 n
- PASA cfr. Proposed Argentinian Petrochemical Complex
- Pepsico Overseas 221
- Perugina 118-119
- Petrocaltex 67 n
- Petrofina 78
- Philip Hill 162
- Piacenza 145, 147
- Piaggio 118-119, 121, 192
- PICA cfr. Private Industrial Company for Asia
- Pierson Heldring & Pierson 77
- Pilkington 220
- Pirelli 5, 39 n, 73, 76 e n, 78, 82 n, 86-87, 109, 113, 118-119, 136, 147, 149, 166 n, 203 n, 207, 221, 224, 228, 243, 281
- Pittsburgh Plate Glass 220
- Polizia Politica 17 n, 201-202
- Premier Automobiles 192 n, 195
- Private Industrial Company for Asia 196 n
- Profima cfr. Société Immobilière et de Participations
- Progredi cfr. Società per la Progettazione e Realizzazione di Impianti
- Promotex 79
- Proposed Argentinian Petrochemical Complex 222
- Questura di Roma 17 n
- Radio Corporation of America 68
- Raffineria Olii Lubrificanti 39 n
- RAS cfr. Riunione Adriatica di Sicurtà
- RCA cfr. Radio Corporation of America
- Reale Assicurazioni 56
- Rederiaktiebolaget Transoil 174
- Renault 184
- Repfrance 63
- Review of Economic Conditions in Italy 65 n
- Reynolds 271
- Rhodesian Select Trust 162
- Rhodesinter cfr. Intersomer Rhodesia
- Richmond 131
- Rinascita Liberale 66 n
- Riunione Adriatica di Sicurtà 56, 73, 109 e n
- Roans Selection Trust 149
- Rockefeller Brothers 57
- ROL cfr. Raffineria Olii Lubrificanti
- Rothschild
- Rothschild (Londra) 16, 79, 162-163, 268
- Rothschild (Parigi) 77, 80, 162-163, 205
- Rothschild (Vienna) 15, 32
- Royal Dutch Shell 78
- S.G. Warburg 58, 270 e n
- SACAM cfr. Società Azionaria Centrali Agricole Meridionali
- SADE cfr. Società Adriatica di Elettricità
- SAE cfr. Società Anonima Elettificazione
- Saint Paul Mercury Indemnity 57
- Saint-Gobain 78
- Samuel Montagu 101 n
- San Giorgio 108
- Sant'Eustacchio 179
- SCOA cfr. Société Commerciale de l'Ouest Afrique
- Seeley G. Mudd Library 286
- SET cfr. Società Esercizi Telefonici
- SIAC 108
- SIE cfr. Sindacato Iniziative per l'Esportazione
- Siemens 78, 121
- SIFIDA cfr. Société Internationale Financière pour les Investissements et le Développement en Afrique
- Sindacato Iniziative per l'Esportazione 170 e n, 171, 178 n
- Singer 121
- SIPE cfr. Società Italiana Prodotti Esplosivi
- Skandinaviska Bank 165
- SME cfr. Società Meridionale di Elettricità
- Smith Barney 28, 52
- SNIA Viscosa 86-87, 96, 191, 192 e n, 193, 195, 277
- Società Adriatica di Elettricità 5, 162, 171, 213
- Società Anonima Elettificazione 173
- Società Anonima per Amministrazioni Fiduciarie 101, 251 n
- Società Azionaria Centrali Agricole Meridionali 236

- Società delle Nazioni 205, 250, 274
 Società Esercizio Cantieri 177
 Società Esercizi Telefonici 236
 Società Finanziaria di Partecipazioni Azionarie 152
 Società Finanziaria Industriale Italiana 208
 Società Finanziaria per l'Industria e il Commercio 208
 Società Finanziaria Telefonica 17 n, 208 n
 Società Italiana Condotte d'Acqua 183
 Società Italiana Prodotti Esplosivi 39 n
 Società Mercantile Internazionale 5, 9-10, 84, 102, 104, 106, 108 n, 109 e n, 110 e n, 111 e n, 112 e n, 113-115, 119, 121, 128, 136, 137, 140, 141 e n, 142-144, 145, 147, 148, 151 e n, 152 e n, 153 e n, 166, 171, 173, 179, 243, 248-249,
 Società Meridionale di Elettricità 98, 213, 236
 Società Napoletana Fabbrica Macchine Industriali 178
 Società per la Progettazione e la Realizzazione di Impianti 73 n, 101, 109
 Società Promozione Industriale 242
 Società Prospezioni Industrie Geologiche 86
 Società Romana di Elettricità 78
 Société Belge de Banque 69 n
 Société Commerciale des Ports Afrique Occidentale 116
 Société Commerciale de l'Ouest Afrique 121
 Société de Bruxelles pour la Finance et l'Industrie 57 n
 Société de Gestion pour l'Investissement dans le Marché Commun 77
 Société de Recherches et d'Exploitation du Pétrole 63, 206
 Société Européenne pour le Financement du Matériel de Chemin de Fer 61
 Société Financière de Développement Industriel et Commercial 60-63
 Société Financière de Transports et d'Entreprises Industrielles 8, 63, 68-70, 74-75, 76 e n, 78, 162, 206, 218, 253, 260, 269 n, 274
 Société Generale 40, 46-47, 130-131
 Société Immobilière et de Participations 20
 Société International Financière pour les Investissements et le Développement en Afrique 165
 Société Italo Tunisienne d'Exploitation Pétrolière 178 n
 Société Nationale des Chemins de Fer 205
 Société Valentinoise d'Applications Textiles 112
 SOCOPAC cfr. Société Commerciale des Ports Afrique Occidentale
 SOFDIC cfr. Société Financière de Développement Industriel et Commercial
 Sofina cfr. Société Financière de Transports et d'Entreprises Industrielles
 Sofindit cfr. Società Finanziaria Industriale Italiana
 SOGIM cfr. Société de Gestion pour l'Investissement dans le Marché Commun
 Sony 52
 Sottosegretariato per gli Scambi e le Valute 17
 South India Viscose 193
 SPAFID cfr. Società Anonima per Amministrazioni Fiduciarie
 Spring cfr. Società Prospezioni Industrie Geologiche
 Standard Bank 165
 Standard Oil 67 n
 Stardrill Keystone 239, 241
 State Bank of India cfr. Banca Centrale dell'India
 State Bank of Pakistan cfr. Banca Centrale del Pakistan
 STET cfr. Società Finanziaria Telefonica
 Stork 121
 Sudameris cfr. Banque Francaise et Italienne pour l'Amerique du Sud
 Svenska Handelsbank 163, 269
 SVIMEZ cfr. Associazione per lo Sviluppo dell'Industria nel Mezzogiorno
 Tanzania Bank of Commerce 147
 Tecnoceram 183
 Tennessee Valley Authority 10, 157 e n, 226 e n, 227, 251, 274
 Terni 108, 213
 Texas Gulf Sulphur 83, 86
 Titan 164
 Toro Assicurazioni 56
 Trade and Development Corporation 9, 101-110, 128, 140
 Tradevco cfr. Trade and Development Corporation
 TVA cfr. Tennessee Valley Authority
 Twentieth Century Fund 233 n
 UBS cfr. Union de Banque Suisses

UEP cfr. Unione Europea dei Pagamenti
Ufficio Italiano Cambi 82, 133, 156, 159-160,
177
Underwood 221
Unilever 78, 221
Union de Banques Suisses 32, 34, 68
Union Financière 32
Union Minière du Haut Katanga 131-132
Unione degli Industriali della CECA 200
Unione Democratica Nazionale 199
Unione Europea 7, 284
Unione Europea dei Pagamenti 65
Università di Losanna 286
Università di Princeton 286
UPIM (Unico Prezzo Italiano Milano) 89
US Atomic Energy Commission 226
US Development Loan Fund 161
Verney Carron 63
Vespa cfr. Piaggio
Vianini 104
Vneshtorgbank (Banca Russa per il Commercio
Estero) 178 n, 184-185, 187 e n, 188 e n
Warburg Group 269
Warner Lambert 221
Water Development Corporation (Arizona) 240
Westminster Bank 37, 105
White Weld 57
World Bank cfr. Banca Mondiale
Zambia Tanzania Road Services 145-148, 152,
182, 248
Zoppas 121
ZTRS cfr. Zambia Tanzania Road Services

INDICE DEI NOMI

- Abs, Hermann 80 e n, 200, 264, 278
Adenauer, Konrad 259
Aga Rossi, Elena 12 n
Agnelli, Gianni 87, 186, 207, 223, 264 e n, 271 n
Alacevich, Michele 2 n, 154 n, 235 n
Albé, Eugenio 78, 151
Aldrich, Winthrop W. Aldrich 217 e n
Alighieri, Dante 30 n
Amatori, Franco 6 n, 89 n, 109 n
Amendola, Giovanni 66 n
Amerighi 148 n
Andreocci, Paolo 123 n
Annovazzi, Eugenio 84 e n, 85 e n
Antonioni 182 n
Armand, Louis 232 n, 238 e n, 252
Aron, Raymond 260
Ascoli, Max 209, 226 e n
Asquini, Alberto 87 e n, 88
Asso, Pier Francesco 33 n, 201 n, 213 n
Astarita, Giovanni 199
Astarita, Tommaso 199
Astore, Marianna 201 n
Aubourg, Valérie 259 n
Azzolini, Vincenzo 16, 17 n, 66 n, 251 e n
- Bacchelli, Riccardo 277 n
Badoglio, Pietro 23, 199
Baffi, Paolo 5 e n, 235 n
Bagehot, Walter 272
Bagella, Michele 2 n
Baglioni, Roberto 109 n
Bagnato, Bruna 6 n, 186 n, 243 n
Baietti, Stefano 3 n, 4 n, 18 n, 87 n, 285
Bairati, Piero 260 n
Baldelli, Ferdinando 132
Ballin, Albert 249 n
Barabino, Emanuele 94 e n, 95 e n
Barbagallo, Francesco 199 n
Barbaresco, Gabriele 285
Barbato, Michele 285
Barca, Fabrizio 18 n
- Baring (Famiglia) 16, 58, 268 n
Baroncini, Gino 87
Barton, Stuart John 149 n
Barucci, Piero 4 n
Battilossi, Stefano 1 n, 65 n, 80 n, 213 n
Bazan, Carlo 238, 242
Beckhart, Benjamin H. 48
Beleky, L.P. 100 n
Bello, Francesco 259 n
Beneduce, Alberto 8, 16-17, 18 e n, 19 e n, 25 n, 41 e n, 42 n, 66 n, 71 n, 82 n, 201, 213, 238, 244, 247, 251 e n, 259 n, 263, 266, 274, 276
Beneduce, Idea Nova Socialista 18
Benincore 216 n
Berbenni, Enrico 32 n
Berenson, Bernard 234
Bernardo d'Olanda cfr. van Lippe-Biesterfeld, Bernhard
Berta, Giuseppe 6 n, 260 n, 268 n, 271 n
Berthoud, Jacques 78
Bevione, Giuseppe 203 n
Bezza, Bruno 6 n
Biondi, Andrea 284 n
Biskupsi, Mieczyslaw B. 264 n
Black jr., Eugene 219
Black sr., Eugene 276
Black, Eugene Robert 52 n, 53 n, 156, 157 e n, 161, 191, 200, 219, 227, 229, 232 e n, 235 e n, 238, 264, 273-275, 276 e n, 277-278
Blankart, Giacomo 32
Bobba, Franco 80
Bocchini, Arturo 203 n
Boccia, Elisa 55 n
Bodin, Jean 249 n
Boel, Yves 253 n
Bognetti, Giuseppe 5 n
Boldrini, Marcello 187
Bombieri, Carlo 51 n, 57 n, 155
Bonin, Hubert 1 n
Bonomi, Ivanoe 8, 24

- Boothe Luce, Clare 229 e n
 Borletti, Romualdo 89
 Borri, Silvio 189 e n, 190 n, 238
 Bossuat, Gerard 250 n, 274 n
 Bouvier 117
 Brambilla, Carlo 1 n, 243 n, 285
 Brand, Robert Henry 271
 Brand, Thomas Henry 272
 Brand, Thomas Walter 272
 Bresciani Turrone, Costantino 54 n, 65, 169 e n, 215 n, 238
 Brosio, Manlio 206 n, 259 e n
 Brughera, Mino 5, 8, 29 e n, 49, 67 n, 83, 96, 215, 216 n
 Bruno, Luigi 216
 Brusasca, Giuseppe 97 e n
 Buelens, Franz 129 n
 Burnham, James 42 n
 Bussi, Carlo 260 e n, 261-263
- Cacace, Paolo 4 n, 258 n
 Cafarelli, Andrea 285
 Caglioti, Vincenzo 242
 Calamai, Mario 84 n
 Calandri, Elena 284 n
 Calvet, Pierre 128
 Campilli, Pietro 4 n, 157-158, 200, 212, 237-238
 Campus, Mauro 46 n
 Carli, Guido 1n, 2n, 3n, 5 e n, 9, 11, 17 n, 18 n, 62, 65, 80 n, 81 e n, 82, 101, 114, 149 n, 157 n, 166 e n, 167 n, 169 e n, 170, 176 e n, 177 n, 183 e n, 185-186, 187 n, 188 n, 193-194, 214 n, 215 n, 223 n, 229 n, 230, 238 n, 243, 244 e n, 245 e n, 246 e n, 247, 248 e n, 249 e n, 258 e n, 264, 270, 273, 278
 Carmody, Padraig 284 n
 Carpenter, Robert 240
 Case, H.L. 69 n
 Cassese, Sabino 15 n, 17 n, 277 n, 285
 Cassis, Youssef 80 n
 Castagnoli, Adriana 1 n, 162 n, 177 n, 186 n, 195 n, 243 n, 264 n, 284 n
 Castiglioni, Augusto 54 n, 215 e n
 Castiglioni, Camillo 215 n
 Castronovo, Valerio 1 n, 17 n, 207 n, 224 n, 237 n, 243 n
 Cattaneo, Ettore 110 n
 Cattani, Attilio 259
 Cavalcanti, Anna Maria 3 n
- Cenzato, Giuseppe 98, 202 e n, 236 e n, 237
 Ceriani Sebgregondi, Giorgio 5, 93 e n, 162, 191, 243
 Cerulli, Enrico 94 n
 Chinigò, Moses 18 n
 Chitepo 137
 Cianci, Ernesto 208 n
 Cicognani, Amleto 20
 Cigliana Piazza, Giorgio 69 n, 84 n, 155 e n, 156 e n, 215, 238
 Cisotto, Gianni A. 158 n
 Ciulli Ruggieri, Carlo 28 n, 39 n, 54 n, 209
 Clapp, Gordon E. 69, 226 n, 227, 228 e n, 229, 230 n, 232 n, 241
 Claudel, Paul 268 n
 Clayton, Will L. 260
 Clower, R.W. 100 n
 Cohan, William D. 218 n
 Colajanni, Napoleone 1 n
 Collot d'Escury, Henry 46-47
 Colt 54 n
 Coltorti, Fulvio 1 n, 37 n, 99 n, 161 n, 176 n
 Confalonieri, Antonio 1 n
 Conrad, Joseph 264
 Conte, Leandro 15 n, 19 n, 109 n
 Contini, Gianfranco 277 n
 Cora, Giuliano 94, 97 e n, 98
 Corbino, Epicarmo 242
 Corteggiani, Alberto 286
 Costa, Angelo 4 n, 67 n, 167 n, 207 n
 Cosulich 269 e n
 Cotula, Franco 33 n
 Coudenhove-Kalergi, Richard Nikolaus Eijiro 269 e n
 Cova, Alberto 1 n, 208 n
 Cowdray (Famiglia) 268
 Cox, Oscar 25
 Cravath, Paul 259 n
 Craveri, Piero 3 n, 6 n, 285
 Crena De Iongh, Daniel 155
 Crick, Wilfrid F. 39 e n, 43 e n, 44 e n, 45 n, 48
 Croce, Benedetto 24, 25 e n, 199-200, 202 n, 203 n, 275, 277 e n,
 Cuccia, Beniamino 16 n, 43
 Cuccia, Simone 16 n
 Currie, Lauchlin B. 27
- Dalton, G. 100 n
 Dandolo, Francesco 4 n, 5 n, 154 n, 157 n, 164 n, 235 n, 239 n, 285

D'Aroma, Antonio 228 e n
 Dash, L.N. 191 n
 Davies, George T. 106, 267 n,
 De Cecco, Marcello 1 n, 18 n, 19 n, 167 n, 213
 n, 249 n,
 De Feuilhade De Chauvin, Tanneguy 80 n
 De Flers, Francois 277 e n
 De Gasperi, Alcide 3 e n, 4, 6, 43, 97, 212, 213
 n, 257 n, 264
 De Gaulle, Charles 93, 123 n, 205
 De Ianni, Nicola 16 n, 43 n, 208 n
 De Launoit, Paul Auguste Cyrille 57 n
 De Luca, Giuseppe 32 n
 De Marchi, Emilio 242
 De Munck, Willy 46
 De Rita, Giuseppe 283 n
 De Rosa, Gabriele 32 n, 59 n, 69 n
 De Rosa, Luigi 1 n, 19 n, 23 n, 59 n, 69 n, 97 n
 De' Stefani, Alberto 203 n
 Del Vecchio, Corrado 216 n
 Di Costanzo, Giuseppe 38 n
 Di Iorio, Alberto 55
 Di Nolfo, Ennio 21 n
 Di Veroli, Giorgio 11, 20 n, 26, 27 e n, 28 e n, 29
 n, 30 e n, 34 n, 35 e n, 36 e n, 52 n, 59, 70,
 208 e n, 209, 210 e n, 211 e n, 212 e n, 213
 e n, 214 e n, 215 e n, 216, 217-218, 266
 Di Veroli, Hertha 216 n
 Dickens, Charles 277
 Dubois, Josiah 25
 Dulcy 117
 Dulles, John Foster 206 n

 Eberstadt, Ferdinand 222 e n
 Ebtehaj, Abol Hassan 161
 Ehre, Victor 84
 Eichengreen, Barry 273 n, 275 n
 Einaudi, Giulio 226 n, 277 n
 Einaudi, Luigi 3 e n, 5 e n, 32, 33 e n, 34, 37,
 43, 209, 226 n, 228, 277 n
 Einaudi, Mario 209, 226 e n, 227 e n, 228 e n,
 231 n, 249 n
 Einzig, Paul 16 n
 Eisenhower, Dwight D. 260
 Ekbladh, David 157 n
 Engelhard, Charles W. 222
 Engelhard, Mary Jane 222
 Enriques, Giovanni 238, 242
 Erhard, Ludwig 239, 260
 Etzel, Franz 238 e n, 252

 Fabbrini, Sergio 283 n
 Faina, Carlo 87
 Fanfani, Amintore 4, 18 n, 166 n, 186, 264
 Farese, Giuseppe 285
 Fauci, Riccardo 3 n, 5 n
 Fauri, Francesca 7 n, 46 n, 59 n
 Favero 243
 Felismino, Aureliano 95
 Ferguson, Niall 15 n, 80 n, 269 n, 270 n, 271 n
 Ferrari 152 n
 Ferrari, Dante 141 n, 186 n, 188 n
 Ferrari Aggradi, Mario 158
 Ferrari, Antonio 216 n
 Ferraris, Luigi Vittorio 175 n
 Ferraro, Biagio 137, 139 e n
 Ferri, Giovanni 1 n, 167 n, 249 n
 Figliola, Giacomo 109, 113
 Fisher 25
 Foà, Bruno 25 e n, 84 e n, 85 e n,
 Formentini, Paride 157, 164 e n
 Formigoni, Guido 23 n
 Fortis 80 n, 81 n
 Foscolo, Ugo 73 n, 76 n, 230
 Frankema, Ewout 129 n
 Frankfurter, Felix 226, 251, 259, 277 n
 Franks, Oliver 260
 Freud, Sigmund 30
 Frigessi di Rattalma, Arnaldo 109 n
 Frigessi di Rattalma, Guido 109 e n
 Frygyessi von Racz-Almasi (famiglia) 109 n
 Fubini, Federico 283 n
 Fulcheri, Giuseppe 132 e n, 133
 Fumi, Gianpiero 208 n
 Fummi, Giuseppe 11, 20, 87, 201 e n, 203 e n,
 209, 215 n
 Fummi, Pietro 201 n
 Furstenberg, Carl 203
 Furstenberg, Hans (Jean) 11, 75, 76 e n, 83
 n, 127 e n, 128 e n, 199, 203 e n, 204 e
 n, 205 e n, 206, 239, 269, 273, 276, 277
 e n, 278

 Galea, Pasquale 208 n
 Galletta, Diego 151
 Galli della Loggia, Ernesto 283 n
 Gambatesa, Giuseppe 215 e n
 Gambino, Antonio 170, 216 n
 Gandolfi 182 n
 Gavot, Emmanuel 118

- Genardi 118
 Gentiloni Silveri, Umberto 206 n
 Gerbi, Antonello 26 e n, 32 n, 39 n, 40 e n
 Gerbi, Giuliano 26 e n
 Gerbi, Sandro 2 n, 16 n, 40 n, 41 n
 Giacone, Alessandro 253 n
 Giampaolo, Michele 151
 Gliobianco, Alfredo 5 n
 Giordani, Francesco 4-5, 157 n, 210 n, 232 n,
 235, 237, 238 e n, 252
 Giovagnoli, Agostino 4 n
 Giovannetti, Giorgio 1 n
 Giustiniani, Piero 6, 9, 67 n, 96, 126 e n, 131 e
 n, 193 e n, 194 e n, 200, 220, 232 e n, 246
 e n, 271 e n, 281
 Glasser 25
 Gold, Otto 239
 Gomory, Andrew L. 214
 Gonzalez del Solar, Julio César 159 e n
 Gordon, Lincoln 258
 Grandi, Elisa 231 n
 Grandi, Filippo 284 n
 Grant, James Forbes 155 e n
 Graziani, Augusto 1 n
 Graziani, Rodolfo 17, 41
 Griffo, Maurizio 25 n
 Grilli, Enzo 114 n
 Gromyko, Andrej 187
 Gronchi, Giovanni 4, 181, 186, 245 n, 257
 Guarino, Giuseppe 15 n
 Guarneri, Felice 17
 Guyot, Jean 77, 78 n, 79 n, 80 n, 87, 219, 251,
 253 e n, 254 e n, 274, 278
- Haas, Peter M. 277 n
 Halpenny, Leonard 240
 Hambro, Charles 17
 Harper, John Lee 1 n, 7 n, 23 n, 25 n, 84 n
 Harriman, William Averell 48
 Harwitz, M. 100 n
 Hatty, Cyril 138
 Hatzivassiliou, Evanthis 258 n
 Hauge, Gabriel 260
 Heineman, Dannie N. 70
 Helleiner, Eric 93 n, 100 n
 Herrera, Felipe 159, 160 e n
 Hibberd, Reginald 266 e n, 267 n, 269
 Hill 220
 Hoffman, Paul G. 46, 257 e n
 Houphouet-Boigny, Felix 118, 122
- Iaschi, Attilio 101, 156
 Imbriani Longo, Giuseppe 238, 242
 Isaacson, Walter 259 n
 Ivone, Diomede 4 n
- Jamal, A.H. 248 e n
 Jansen, Jan C. 7 n
 Jansen, S. 205 n
 Joel, Otto 200, 204
 Joyce, James 30
 Jung, Guido 15, 16 e n, 25 n, 41 e n, 208 e
 n, 266
- Kamarck, Andrew 25 e n
 Kapur, Devesh 154 n
 Kaunda, Kenneth 145, 149 n
 Kellet, Richard 271 n
 Kennan, George F. 21
 Kennedy, Dane 7 n
 Kennedy, John Fitzgerald 227 n, 245, 259, 261
 e n, 264 n
 Keynes, Geoffrey 266
 Keynes, John Maynard 16, 203, 250, 266 e n,
 268, 271
 Kindersley (famiglia) 278
 Kindersley, Hugh 268 e n, 271, 273, 276
 Kindersley, Robert 268
 Kindleberger, Charles Poor 6 n, 15 n
 Korovushkin, Alexander K. 187 n
 Krabbendam, H. 259 n
 Kronauer, Carlo 29 n
 Kuisel, Richard F. 250 n
- La Francesca, Salvatore 1 n
 La Malfa, Giorgio 1 n, 2 n, 3 n, 16 n, 17 n,
 18 n, 21 n, 64 n, 66 n, 70 n, 266 n, 281
 n, 285
 La Malfa, Ugo 3 e n, 4 e n, 21 n, 22 n, 41 n, 65,
 66 n, 158 e n, 168, 186 e n, 217, 252 e n
 La Pira, Giorgio 4
 Lagendijk, Vincent 61 n, 269 n
 Lambert, Lion 78, 268 n
 Lamboray, Camille 78
 Lamfalussy, Alexandre 249 n
 Lamont, Thomas S. 71 e n
 Lamont, Thomas W. 71 e n
 Laporta, Alessandro 285
 Laurent, Jean 60 e n
 Lavista, Fabio 6 n
 Lazarus, Fred 88 e n, 89 e n

Lazarus, Ralph 88 e n, 89 e n
 Lazarus, Simon 88
 Lehman, Robert 68, 218, 223 e n, 276, 277 n
 LeLong, M.H. 105 n
 Lentati, Alessandro 29 n, 100, 102, 109, 113,
 127 e n, 128 n, 132 e n, 148 e n, 151,
 159 e n, 163, 164 n, 165, 182 n, 242 n,
 243 e n,
 Lepore, Amedeo 235 n
 Lewis, John P. 154 n
 Lilienthal, David Eli 2, 10, 11, 65 n, 69, 83, 87
 e n, 88, 89 e n, 161-162, 165, 185 e n,
 191, 209, 220, 222 n, 225 e n, 226 e n,
 227 e n, 228 e n, 229 e n, 230 e n, 231 e
 n, 232 e n, 233 e n, 234 e n, 236, 238 e n,
 241 e n, 251 e n, 254, 256, 257 e n, 264,
 273-275, 276 e n, 277, 278
 Lilienthal, Helen 229
 Linder, Albert 68 e n, 223
 Lindsay, Anna 201 n
 Lindsay, Crawford 201 n
 Litvine, Max 130 e n, 131, 133 e n
 Lolli, Ettore 215
 Lombardo, Giorgio 49 n
 Lombardo, Ivan Matteo 156, 213 e n
 Lorenzini, Marcella 32 n
 Lorenzini, Sara 2 n, 7 n, 126 n
 Lovett, Robert A. 213 e n
 Lumumba, Patrice 129
 Lupo, Luigi 105 n
 Luxford, Ansel F. 25

 Macartney Filgate, J. 267 n
 Maccanico, Antonio 233 e n
 Macmillan, Harold 115 n
 Magliulo, Antonio 3 n
 Magnani, Alberto 284 n
 Majnoni, Massimiliano 22 n, 59 e n
 Malagodi, Giovanni 2 n, 3 e n, 6 n, 22 e n,
 40, 41 e n, 93 e n, 200 n, 208 e n, 243,
 252, 264
 Malvezzi, Francesca 286
 Malvezzi, Giovanni 18 n
 Mammarella, Giuseppe 4 n, 187 n, 258 n
 Mandeville, Bernard 203 n
 Manfroni, Camillo 244 n
 Manzù, Giacomo 277 n
 Maranghi, Vincenzo 248 n
 Marchesano, Enrico 56 e n
 Marinotti, Franco 67 n, 87, 96 e n, 277 n

 Mariuzzo, Andrea 209 n
 Marjolin, Robert 81
 Marshall (piano) 41, 44, 46-50, 93, 214, 251,
 257 n, 260
 Marshall, George Catlett 46, 213 n
 Martano, Renata 286
 Martelli, Margherita 17 n
 Martino, Gaetano 258
 Massone, Aurelio 117
 Mastroianni, Gianpaolo 82 n
 Mattarella, Bernardo 187 e n, 223 n
 Mattei, Enrico 6 e n, 186, 194, 230, 243, 278
 e n
 Matteotti, Giacomo 66 n
 Mattioli, Raffaele 2 e n, 5, 6 n, 8, 11, 18 e n,
 19 e n, 20, 22 e n, 23-24, 25 e n, 26 e n,
 27 e n, 28 e n, 29 e n, 30 e n, 31, 32 e n,
 33 e n, 34 e n, 35 e n, 36 e n, 37 n, 38 e
 n, 39 n, 40, 41, 46, 49, 50 n, 51 e n, 52 n,
 54 n, 55, 56 e n, 57, 59 e n, 60 e n, 64, 67
 e n, 68 e n, 70 e n, 71 e n, 73 e n, 75 e
 n, 76 n, 80 n, 84, 94, 97 n, 156, 157 e n,
 185, 199, 200 e n, 202 e n, 203 e n, 204
 e n, 205 n, 206, 208-209, 210 e n, 211 e
 n, 212 e n, 213 e n, 214 e n, 215 e n, 216
 e n, 217-218, 219 e n, 222 n, 230, 231 e
 n, 249 e n, 258 e n, 259 n, 263, 264 e n,
 265-266, 267 n, 268 n, 269 e n, 273, 275,
 277 e n, 278 e n
 Mavros, George 164 e n
 Mayer, D. 205 n
 Mayer, Emilio 51 n, 70 e n, 71 e n, 84 n
 Mayer, René 75, 76 e n, 199, 203, 205 e n, 206
 e n, 250, 254, 260, 273, 274, 276, 283
 Mazower, Mark 2 n, 275 n
 Mazur, Paul 88, 246, 247 e n, 262, 270
 McCloy, John Jay 259 e n
 McDaniel, Charles 94, 95 e n
 McFadayan, Andrew 269
 McKenna, Reginald 19 e n
 McNamara, Robert 200
 Mecenate (Gaio Clinio Mecenate) 51 n
 Melchior, Carl 266
 Melis, Guido 66 n
 Mendès-France, Pierre 62-63
 Menichella, Donato 3 n, 4, 5 e n, 6 n, 17, 18 n,
 25 n, 42 n, 45 n, 62 e n, 69 n, 83, 128, 155
 e n, 156 e n, 157 n, 158, 168, 200, 212 e
 n, 214 n, 217, 228-229, 230 e n, 231, 232
 n, 235, 237, 278

- Meniconi, Antonella 66 n
 Merlin 116, 120
 Merzagora, Cesare 43 n, 168 n, 215, 216 e n,
 Meyer, André 10, 11, 21, 30, 65 n, 67-69, 70 n,
 72, 74, 87, 88 e n, 134 e n, 135, 161, 206,
 218, 219 e n, 220 e n, 221 e n, 222 e n,
 223, 224, 225, 227 e n, 228 e n, 229 e n,
 230 n, 232 n, 233 n, 250, 251 n, 252 e n,
 253-254, 271, 273, 276-278
 Meyer, Hans 270
 Migone, Gian Giacomo 201 n
 Millo, Anna 109 n
 Minola, Enrico 148 e n
 Mobutu, Joseph 129
 Moizzi, Ernesto 29 n
 Moizzi, Zeffirino 29 n
 Molino Lova, Taddeo 170 n, 243 n, 285
 Molteni 216 n
 Monnet, Jean 2, 10-11, 47, 74, 77, 78 n, 79 n,
 87-88, 205, 206 n, 232 n, 238 e n, 244,
 250 e n, 251 e n, 252 e n, 253 e n, 254
 e n, 256, 257, 259, 263, 268, 272 n, 273-
 275, 277 n, 278, 283
 Montanari, Guido 56 n, 286
 Moreau-Neret, Olivier 51 e n
 Morelli, Mario 23
 Morgenthau, Henry 25
 Moro, Aldo 4
 Morone, Antonio Maria 93 n
 Morreale, Giampietro 29 n, 221 n, 285
 Morse, Frank H. 72 n
 Mortara, Alberto 200 n
 Mossadeq, Mohammad 161
 Muraro, Gilberto 5 n
 Murnane, George 30, 250, 251 n
 Mussolini, Benito 42 n, 66 n, 202 n, 208 n
 Myrdal, Gunnar 246 n

 Napoli, Isabella 84 n
 Nasser, Gamal Abdel 246
 Nathan, Joe 16, 84 n, 215 n
 Nehru, B.K. 267 n
 Nehru, Jawaharlal 191
 Neuse, Steven M. 69 n, 226 n
 Nezzo, Alessandro 151, 178 n
 Nitti, Francesco Saverio 19, 66 n, 199-200, 259 n, 274
 Nogara, Bernardino 20, 32 n, 201 e n, 203
 Norman, Montagu 16, 266
 Noya di Lannoy 97 n
 Nutzenadel, Alexander 285

 Obber, Carlo 108 n, 109 e n, 110 n, 151
 Oddi Baglioni, Astorre 189 e n
 Olivetti, Adriano 6 e n, 221, 226 n, 231 e n
 Olivetti, Massimo 45 n
 Olivi, Bino 7 n
 Orazio (Quinto Orazio Flacco) 51 n
 Orsi, Carlo 29 n
 Ortona, Egidio 1 n, 16, 23 e n, 25 n, 26 n, 84 n,
 177 n, 178 n, 209 e n, 213 n, 259 n
 Osio, Giuseppe 151
 Ossola, Rinaldo 187 n
 Osterhammel, Jurgen 7 n
 Oudot, Emile 59 n

 Paepcke, Walter 264
 Palmaro, Marcel 64 e n, 65, 66 n, 72 n, 84 n,
 223
 Paronetto Valier, Maria Luisa 244 n
 Paronetto, Sergio 4 e n, 6 n, 18 n, 244 e n, 263
 Pasquetti, Ilenia 155 n
 Patel, Kiran Klaus 2 n, 157 n, 277 n, 285
 Peccei, Aurelio 162, 264 e n
 Pecorari, Paolo 1 n, 207 n
 Pella, Giuseppe 4 n
 Pelly, Constance 201 n
 Peluffo, Paolo 167 n
 Pennacchio, Mario 62 e n
 Perez, Robert C. 222 n
 Perrone, Alberto 87
 Persico, Alessandro Angelo 4 n
 Petrini, Francesco 4 n
 Philipson, Mauritz 269
 Phillips-Fein, Kim 227 n
 Picasso, Pablo 220
 Pierson, Henri D. 78
 Piffer, Tommaso 54 n
 Piluso, Giandomenico 1 n, 2 n, 16 n, 17 n, 19
 n, 32 n, 34 n, 72 n, 76 n, 109 n, 167 n,
 184 n, 266 n, 281 n, 285
 Pinchera, Massimo 5 n
 Pino, Francesca 2 n, 200 n
 Pinto, Luis-Ignacio 120
 Pio XI cfr. Ratti, Achille
 Pirelli, Alberto 29 n, 71 n, 76, 264
 Pirelli, Leopoldo 87, 207
 Pizzoni, Alfredo 54 e n, 55 n, 215 n
 Pleven, René 118, 205
 Podgorny, Nikolay 187
 Poletti, Charles 211
 Porter, Andrew N. 115 n

Potecchi, Carlo 101
 Prain, Ronald 163
 Procino, Maria 17 n

 Quaroni, Pietro 62, 264
 Quintieri, Luigi 199
 Quintieri, Quinto 8, 11, 20, 23-24, 25 e n, 26
 n, 84, 199-200, 207 n, 209, 252 e n, 275

 Raitano, Gabriella 33 n
 Ranieri, Liane 70 n
 Ratti, Achille 20
 Reich, Cary 21 n, 68 n, 218 n, 219 n, 220 n, 222 n
 Reinhardt, Eberhard E. 46-47, 51 n
 Reinstein, Jacques J. 25
 Reiss Romoli, Guglielmo 208 n
 Rembrandt, Harmenszoon van Rijn 220
 Renooy, Dirk Cornelius 47, 50 e n
 Resterucci 116
 Retinger, Joseph 264 e n
 Reyre, Jean 46-48, 223, 251
 Reza Pahlavi, Mohammad 161
 Ribeiro, Ricardo 21
 Ricardo, David 32
 Rienzo, Maria Gabriella 199 n
 Ripandelli, Francesco 177 n
 Rocco, Ferdinando 210 n, 238
 Rockefeller (famiglia) 259
 Rockefeller, David 28 n, 67, 200, 223, 253, 264,
 277 n
 Rockefeller, Nelson 200, 217, 278 n
 Rodano, Giorgio 2 n, 200 n
 Roll, Eric 269 n
 Romano, Roberto 32 n
 Romano, Sergio 201 n
 Romero, Federico 7 n
 Ronchey, Alberto 4 n, 41 n
 Roosevelt, Franklin Delano 17, 20, 24, 25 e n,
 27, 74, 225, 250, 274 n, 275, 277 n
 Rosasco, Eugenio 37 n, 202 e n, 230
 Rosenstein Rodan, Paul 156, 210 n
 Rossello, Mario 96
 Rossi, Adolfo 216 n
 Rossi, Antonio 49, 216 n
 Rossi, Ernesto 158
 Rossi, Roberto 3 n
 Rothschild (famiglia) 205, 254, 277
 Rothschild, Edmond 78
 Rothschild, Edouard 205
 Rumor, Mariano 183, 252 n

 Sabatini, Gaetano 285
 Salazar, Antonio de Oliveira 95
 Saller, Raphael 118
 Salteri, Silvio 29 n, 178 n
 Salvati, Michele 6 n
 Sapelli, Giulio 6 n, 281 n
 Saraceno, Angelo 5, 140, 158 n
 Saraceno, Pasquale 4 e n, 5, 18 n, 230 e n, 235,
 236 n, 242, 264
 Sardanis, Andrew 149 e n
 Savoia (famiglia) 21 n, 66 n
 Savona, Paolo 23 n, 52 n, 154 n, 191 n, 219 n,
 235 n, 274 n, 276 n, 283 n, 285
 Savoretti, Piero 186 e n, 188 e n
 Sbrana, Filippo 1 n, 3 n, 5 n, 65 n, 167 n, 168
 n, 169 n, 170 n, 171 n, 175 n, 178 n, 180
 n, 184 n, 185 n, 188 n, 191 n, 243 n, 245
 n, 246 n, 279 n, 285
 Scalfari, Eugenio 183 n
 Scaretti, Enrico 23 n
 Schaefer, Alfred 32-33, 34 e n, 35 e n, 36-37,
 75 n
 Schlogel, Maurice 80 n
 Schuman (dichiarazione) 93, 205
 Schuman, Robert 205
 Schwarzenbach, Ernest B. 28, 30 n
 Schwefelberg, Mihail cfr. Sulfini, Michele 56
 Scibilia, Corrado 285
 Scott-Smith, Giles 259 n
 Segni, Antonio 186
 Segreto, Luciano 1 n, 12 n, 23 n, 32 n, 158 n
 Sekou Touré, Ahmed 123 e n, 124-126, 127 e
 n, 128 e n
 Seligman (famiglia) 254
 Selva, Simone 258 n
 Sertoli, Giandomenico 158 e n, 252 e n
 Sforza, Carlo 21, 50 n, 66 n, 97
 Sherman, Charles D. 103
 Siglienti, Stefano 158, 170, 177 n, 217, 238,
 242
 Sinigaglia, Oscar 208
 Smith, Adam 32 n
 Smith, Jason Scott 227 n
 Snoy et d'Oppeurs, Jean-Charles 130 e n, 131
 e n, 133 e n
 Soddu, Paolo 3 n, 41 n
 Somary, Felix 32 e n, 33 e n, 34 n, 35-37,
 Sommariva, Giuseppe 101
 Sommaruga, Carlo 100-101
 Sorbi, Norberto 101, 104

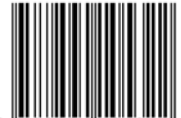
- Spaak, Paul Henri 79
 Spada, Massimo 55, 87, 100-101, 104
 Spagnolo, Carlo 5 n
 Speer, Albert 275 n
 Speitkamp, Winfried 93 n, 112 n, 151 n
 Sraffa, Piero 32 n
 Steil, Benn 46 n
 Steiner, F.G. 54, 65 n, 72 n
 Stockwell, A.J. 115 n
 Strakosch, Anna 201 n
 Stranco, Carlo Alberto 187 n
 Strangio, Donatella 2 n, 93 n, 157 n
 Stringher, Bonaldo (figlio) 10, 29 n, 80 n, 97, 98 n, 100-102, 110 e n, 113, 116-121, 177 n, 239 n, 243 e n, 244 n
 Stringher, Bonaldo (padre) 10, 29 n, 71, 201, 259 n
 Stringher, Giovanni 5, 8, 17, 29 e n, 49, 56, 67 e n, 73 n, 76 e n, 83, 202 e n, 215, 216 n, 230, 273
 Sulфина, Michele 56 e n
 Sveshnikov, M. 185 e n
 Svevo, Italo 30
- Taino, Danilo 283 n, 284 n
 Tarchiani, Alberto 209
 Thierry, Jacques 78
 Thomas, Evan 259 n
 Thorne jr., London K. 106
 Tino, Adolfo 21 n, 37 n, 66 e n, 67 e n, 83, 149 n, 185, 202 e n, 206 e n, 233, 248, 254 n, 266
 Tino, Sinibaldo 66 n
 Tirana, Rifat 212
 Toeplitz, Giuseppe 70, 200, 202 n, 266
 Tonello, Antonio 84 n
 Toniolo, Gianni 15 n, 208 n
 Torreggiani, Valerio 15 n
 Torresi, Tiziano 4 n
 Tosi, Luciano 175 n
 Trinca, Tito 10, 101, 103-104, 106, 113, 141 e n, 145, 147, 148 e n, 149, 151, 182 n
 Truman, Harry Spencer 54, 93, 96
 Tubman, William 100, 103
- Ugland, Trygve 268 n
 Uri, Pierre 251 e n, 259 e n
- Valensi, Christian 251, 254 e n, 255 e n, 256 e n
 Valletta, Vittorio 6 e n, 9, 67 e n, 96, 132, 186, 200, 230-231, 258 e n, 259, 260 e n, 264, 281
- Van der Straeten, Edgard 131, 133 e n, 134 n, 135
 Van der Wee, Herman 6 n
 Van Gogh, Vincent 220
 Van Lippe-Biesterfeld, Bernhard 264
 Van Zeeland, Paul 259, 264
 Vanoni, Ezio 3 e n, 4, 43, 65, 167 n, 229 n, 263
 Vanzi, Ivo 238
 Varvaro, Paolo 43 n
 Ventimiglia, Guglielmo 156, 213
 Vezzoso 121
 Vigevani, Alberto 277 n
 Villari, Lucio 4 n
 Visentini, Bruno 158
 Vito, Francesco 109 n
 Volpi, Giuseppe 71, 201, 203, 259
 Von Tumpling 204
- Wachs, Otto 78
 Walker, Burnett 15 n, 52 e n, 53 e n, 96 e n
 Walters, A.A. 100
 Warburg (famiglia) 200
 Warburg, Eva 269
 Warburg, Max 15, 266
 Warburg, Paul 15
 Warburg, Siegmund George 80 n, 200 e n, 253, 269 e n, 270 e n, 271 e n, 273, 276, 278
 Webb, Richard C. 154 n
 Weill (famiglia) 68
 Weill, Pierre David 30, 54, 59, 67, 68, 218, 227, 254, 271
 Weiss, Carlo 30, 72 n, 82-84, 87, 101, 227, 228 n, 229 e n, 232 n, 239
 Weiss, Edoardo 30
 Weiss, Ottocaro 30, 67, 70, 84 e n, 209, 218-219
 Westrick, Ludger 260
 White, Harry Dexter 25
 Willet, Edward F. 222 n
 Woods, George 200
- Zamagni, Vera 49 n
 Zappa, Gino 109 n
 Zelizer, Julian E. 227 n
 Zinsser, Auguste 259
 Zinsser, Ellen 259
 Zoli, Adone 245 n
 Zonchello 152 n
 Zoppi, Sergio 5 n

INDICE DEI PAESI

- Africa Occidentale Francese 116-118, 123 n, 124, 138
Africa Orientale Italiana 18
Algeria 20, 51 n, 222 n
Alto Volta cfr. Burkina Faso
Angola 94, 96 e n, 110, 113, 173, 180, 183, 248
AOF cfr. Africa Occidentale Francese
Arabia Saudita 112
Argentina 16, 115, 173, 176, 180, 181, 195, 245
Australia 40, 43 n, 99
Austria 61, 99
- Belgio 8, 40, 46-47, 57 n, 61, 64, 69 e n, 76-78, 99, 104, 112 n, 134, 179
Benin 113, 114 n, 115-116, 118, 120-121, 126, 182 e n, 243 n
Birmania cfr. Myanmar
Brasile 16, 108, 115, 173, 176, 180-181, 245 e n
Bulgaria 20 n, 186 n
Burkina Faso 117-118, 120, 183
- Camerun 20, 62, 113, 114 n, 115-116, 118, 121, 127 n, 182, 243 n, 248
Canada 40, 43 n, 54 n, 64, 99, 105, 112
Cecoslovacchia 7, 126, 179, 180, 186 n, 192
Ceylon cfr. Sri Lanka
Ciad 183, 248
Cile 16, 173, 181
Cina cfr. Repubblica Popolare Cinese
Città del Vaticano 55, 201 n
Colombia 16, 69, 179, 227, 230
Commonwealth 99, 267-268
Congo Brazzaville 183
Congo cfr. Repubblica Democratica del Congo
Corea del Sud 177, 196
Costa d'Avorio 9, 20, 103, 115-119, 121-122, 153, 157, 165, 227, 233, 243 n, 282
Costa d'Oro cfr. Ghana
- Dahomey cfr. Benin
Danimarca 40, 261
- Egitto 20 n, 51 n, 100 n, 108, 173, 176, 180, 246 e n, Eritrea 97 e n, 179
Etiopia 17, 41, 93-94, 96, 97 e n, 98 e n, 99, 100 e n, 110, 176
- Filippine 180, 196
Finlandia 99
Francia 8, 20 e n, 21, 40, 46-47, 57-58, 59 e n, 61-64, 68, 69 n, 76-78, 93, 99, 105, 112 e n, 117, 121, 123 n, 126 e n, 127-128, 151 n, 173, 179, 184, 192, 201 n, 202 n, 206, 218, 223 n, 251, 254-255, 283-284
- Gabon 20, 243 n
Germania Occidentale cfr. Repubblica Federale Tedesca
Germania Orientale cfr. Repubblica Democratica Tedesca
Ghana 105-106, 110-112, 120-121, 126, 131, 227, 243, 246, 248
Giamaica 99
Giappone 24, 104, 192-193, 196 e n
Gran Bretagna cfr. Regno Unito
Grecia 20 n, 112, 163 e n, 164, 173
Guinea 103, 116, 118, 123 e n, 124-125, 126 e n, 127, 128-129, 173, 183, 243 n, 246
- India 5-6, 9-10, 69, 93, 117, 169, 173, 177, 180, 191 e n, 192 e n, 193-194, 195 e n, 196 n, 227, 230, 267 n, 269, 278, 284
Indocina 98, 111
Indonesia 121, 171, 173, 180, 195
Inghilterra 16, 17 n, 80 n, 105, 201 n, 203 n, 252
Iran 5, 10-11, 69, 93, 99 e n, 108, 161 e n, 162 e n, 173, 180, 221, 227, 231-232, 278
Iraq 99 e n, 112
Irlanda 261
Islanda 112
Jugoslavia 20 n, 115, 165, 173, 176, 180, 195
- Kenya 99, 115, 182

- Kuwait 112
- Liberia 9, 100-104, 105 e n, 106, 140-142, 173, 243 n, 282
- Libia 112, 179
- Lussemburgo 61, 77-78
- Madagascar 96, 243 n
- Malawi 136, 139 n
- Malesia 120
- Mali 116, 126
- Marocco 20, 51 n, 178, 243 n, 246, 284 n
- Mozambico 9, 110, 113, 140-143, 146, 183, 282
- Myanmar 196
- Niger 118, 120, 183
- Nigeria 105-106, 110 e n, 111-112, 115, 117, 120, 126, 141-144, 151 n, 164 e n, 233 e n, 243 n, 246, 248, 268
- Norvegia 99, 108, 261
- Nuova Caledonia 62
- Nuova Zelanda 99
- Nyasaland cfr. Malawi
- Olanda cfr. Paesi Bassi
- Paesi Bassi 9, 40, 46-47, 61, 64, 76-78, 99, 104, 115, 179, 263
- Pakistan 112, 177, 179, 191-192, 196 n
- Panama 180, 195
- Perù 26, 40, 180-181, 227
- Polonia 108, 173, 180, 189, 192, 195
- Portogallo 21 e n, 112, 142, 173, 180, 218
- Regno Unito 8, 40, 57, 64, 76, 79, 93, 99, 104-105, 111, 112 n, 115, 136, 151 n, 161, 192, 252-253, 261, 269, 272 n, 276
- Repubblica Democratica del Congo 9, 20, 93-95, 113, 115, 120, 129 e n, 130-131, 132 e n, 133-135, 138, 150, 151 n, 173, 243 n
- Repubblica Democratica Tedesca 45 n, 124, 126 e n, 173, 180 e n, 192
- Repubblica Federale Tedesca 8, 24, 61, 75 e n, 76-78, 99, 104, 115, 132, 164 e n, 179, 192, 194, 203 n, 206, 207 n, 239 n, 259, 269, 283-284
- Repubblica Popolare Cinese 19 n, 29 n, 124, 152, 181, 195, 250, 283 e n, 284 e n
- Rhodesia 9, 99, 113, 115, 136 e n, 137-138, 139 e n, 140, 154, 163, 173, 248
- Rhodesia del Nord cfr. Zambia
- Rhodesia del Sud cfr. Zimbabwe
- Romania 20 n, 177 e n, 180, 186 n, 195,
- Russia cfr. Unione delle Repubbliche Socialiste Sovietiche
- Senegal 10, 20, 113, 115-119, 127 n, 243 n
- Sierra Leone 110, 113
- Somalia 5, 84, 93, 166, 243
- Spagna 21, 142, 173, 218, 228
- Sri Lanka 100, 180, 192
- Stati Uniti 2, 3 e n, 8, 10-11, 15, 17, 19-21, 23 e n, 25 e n, 26-27, 29, 31, 34 n, 35, 40, 43 n, 44, 50 n, 52-53, 54 e n, 55, 57, 59, 64, 66 n, 67 n, 68-69, 72 e n, 74, 76, 82-84, 86, 88-89, 98-100, 103-105, 112, 123, 129, 135, 148, 161-162, 184, 186, 192, 194, 199, 201, 206, 209-212, 213 e n, 214, 218, 222, 233, 245, 249 e n, 250, 252-253, 256-257, 259-262, 266, 276, 278, 283-284, 286
- Sud Africa 99, 100 n, 112, 136, 138, 142
- Sudan 110, 117, 183, 248
- Svezia 40, 173, 180, 192
- Svizzera 2, 8, 32-35, 37 n, 38 n, 40, 43 e n, 46, 47, 51 n, 57, 59, 61, 64, 67, 69 n, 79, 99, 112, 192, 201 n, 223 n, 286
- Thailandia 173, 196 n
- Togo 10, 114 n, 115, 118-119, 121, 243 n
- Tunisia 20, 176 e n, 243 n
- Turchia 10, 20 n, 108, 157, 163, 164 n, 173, 177 e n, 180, 191, 195, 284
- Uganda 115, 183
- Ungheria 20 n, 173, 180, 186 n, 192, 195, 226
- Unione delle Repubbliche Socialiste Sovietiche 7, 9-10, 43, 45 n, 126, 129, 151 n, 180-181, 184-185, 186 e n, 187 e n, 188, 189, 190, 193, 195-196, 245-246, 257, 276, 284
- Unione Sovietica cfr. Unione delle Repubbliche Socialiste Sovietiche
- URSS cfr. Unione delle Repubbliche Socialiste Sovietiche
- Uruguay 16, 173, 181
- Zambia 115, 136, 141, 143-148, 149 e n, 150, 152, 182 e n, 248, 276, 282
- Zimbabwe 112, 136, 139 n, 140-141, 143, 146, 151, 162, 248

ISBN 978-88-941053-2-2



9 788894 105322