

IMPRESE E STORIA

IES

RIVISTA DELL'ASSOCIAZIONE
PER GLI STUDI STORICI SULL'IMPRESA

n.48 | 2023
luglio - dicembre

FrancoAngeli

IMPRESE E STORIA Rivista dell'Associazione per gli studi storici sull'impresa

Direttore scientifico

Marco Doria (Università degli studi di Genova)

Condirettori

Fabrizio Loreto (Università degli studi di Torino), Mario Perugini (Università degli studi di Catania)

Comitato scientifico

Franco Amatori (Università Luigi Bocconi di Milano), Jordi Catalan (Universitat de Barcelona), Francesco Chiapparino (Università Politecnica delle Marche), Andrea Colli (Università Luigi Bocconi di Milano), Marina Comei (Università degli studi di Bari), Marco Doria (Università degli Studi di Genova), Ferdinando Fasce (Università degli studi di Genova), Giovanni Luigi Fontana (Università degli studi di Padova), Daniela Felisini (Università degli studi di Roma Tor Vergata), Vittoria Ferrandino (Università degli studi del Sannio), Gianpiero Fumi (Università Cattolica del Sacro Cuore), Roberto Giulianelli (Università Politecnica delle Marche), Matthias Kipping (York University of Toronto), Amedeo Lepore (Università degli studi della Campania Luigi Vanvitelli), Eric Monnet (Paris School of Economics), Stefano Musso (Università degli studi di Torino), Francesca Pino (International Council on Archives), Luciano Segreto (Università degli studi di Firenze), Raymond Stokes (University of Glasgow), Donatella Strangio (Università degli studi di Roma la Sapienza), Ben Wubs (Erasmus University of Rotterdam), Mario Taccolini (Università Cattolica del Sacro Cuore)

Comitato di direzione

Veronica Binda (Università Luigi Bocconi di Milano), Marco Bertilorenzi (Università degli studi di Padova), Andrea Caracausi (Università degli studi di Padova), Claudia Cerioli (Fondazione Ansaldo), Valerio Cerretano (University of Glasgow), Barbara Costa (Archivio storico Intesa Sanpaolo), Matteo Di Tullio (Università degli studi di Pavia), Marco Doria (Università degli studi di Genova), Giovanni Favero (Università Ca' Foscari Venezia), Fabrizio Loreto (Università degli studi di Torino), Tito Menzani (Università degli studi di Bologna), Elisabetta Merlo (Università Luigi Bocconi di Milano), Mario Perugini (Università degli studi di Catania), Carolina Lussana (Fondazione Dalmine), Lucia Nardi (Archivio storico Eni), Stefano Palermo (Università Telematica Pegaso), Ivan Paris (Università degli studi di Brescia), Giandomenico Piluso (Università degli studi di Torino), Andrea Zanini (Università degli studi di Genova)

Segreteria di redazione

Manfredi Alberti, Marianna Astore, Benedetta Crivelli, Cinzia Martignone, William Mazzaferro, Mario Perugini, Andrea Ramazzotti, Salvatore Romeo, Fernando Salsano, Riccardo Semeraro

Contatti

mario.perugini@unict.it; segreteria@assi-web.it

Sommario

IMPRESE E STORIA 48 2023

Studi e ricerche

Aldo Enrietti, Aldo Geuna, Pier Paolo Patrucco, <i>L'evoluzione dell'industria automobilistica italiana (1894-2020) attraverso il dataset AUTOITA</i>	pag.	5
Marina Nicoli, <i>Rappresentazione e percezione del produttore cinematografico: uno sguardo al caso italiano (1905-1970)</i>	»	43
Giovanni Gregorini, Riccardo Semeraro, <i>Agricoltura capitalistica e modificazioni dell'ambiente. Boschi diffusi e biodiversità nella pianura irrigua lombarda d'età moderna</i>	»	79

Archivi e fonti

Paolo Zaninelli, Guido Montanari, <i>I fascicoli del personale della Banca Commerciale Italiana: la schedatura dei primi 3.000 assunti dal 1894 al 1911</i>	»	109
---	---	-----

L'evoluzione dell'industria automobilistica italiana (1894-2020) attraverso il dataset AUTOITA*

di Aldo Enrietti*, Aldo Geuna*, Pier Paolo Patrucco*

The evolution of the Italian automotive industry (1894-2020) through the AUTOITA dataset

The article reconstructs the historical evolution of the Italian automotive industry in the period between 1894 and 2020 through the original AUTOITA database. This database represents the first, and so far unique, dataset covering the entire historical period of the industry in Italy, as well as the first Italian database allowing international comparisons. First, the article provides a concise qualitative discussion of the evolution of the automotive industry in Italy since the foundation of Bernardi & Miari Giusti in Padua in 1894 up to the first two decades of the 21st century. Subsequently, it describes the methodology we used to build the AUTOITA database and its characteristics. The paper also proposes a descriptive statistical analysis of the evolution of the Italian automotive industry from 1894 to 2020 as a first example of the use of the database. Finally, the paper focuses on the challenge between Turin and Milan by discussing a few reasons that could explain Turin's leadership despite the fact that, until 1899, the automotive industry was more developed in the Milan area.

Keywords: cluster; database; industria automobilistica; spin-off; Torino

Introduzione

Esistono solide testimonianze storiche sullo sviluppo dell'industria automobilistica italiana ed in particolare sul caso della città di Torino; la gran parte degli studi è però di tipo qualitativo e fino ad ora non sono stati portati

* Saggio presentato il 13/07/2022, accettato il 19/09/2023

* Dipartimento di Economia e Statistica Cognetti de Martiis, Università di Torino, e ISMEL, Polo del Novecento, Torino, mail: aldo.enrietti@unito.it

* Dipartimento di Culture, Politica e Società, Università di Torino, Collegio Carlo Alberto, Torino, mail: aldo.geuna@unito.it

* Dipartimento di Economia e Statistica Cognetti de Martiis, Università di Torino, e BRICK, Collegio Carlo Alberto, Torino, mail: pierpaolo.patrucco@unito.it

a termine tentativi sistematici per creare una banca dati il più possibile completa dei produttori di automobili in Italia. Solo tre studi (Hannan et al., 1995; Antonelli, 2001; Kim et al., 2003) utilizzano dati quantitativi basandosi però su fonti di tipo secondario¹. Pertanto, di fronte alla manifesta debolezza dei dati disponibili in letteratura sulla consistenza ed evoluzione dell'industria automobilistica italiana, ci siamo posti come obiettivo primario la ricostruzione sistematica e, il più possibile, completa delle imprese che nel tempo hanno costituito l'industria automobilistica italiana. Abbiamo così prodotto il database AUTOITA, disponibile presso il Museo dell'Automobile di Torino² e che include informazioni su 396 imprese produttrici di automobili tra il 1894 e il 2020. Tali informazioni erano originariamente contenute in fonti eterogenee e frammentarie e di conseguenza è stato compiuto innanzitutto un sistematico lavoro di archivio con l'obiettivo di individuare le fonti attendibili e, successivamente, di integrazione e omogeneizzazione dei diversi dati al fine di avere un corpus di informazioni coerente e confrontabile con i principali dataset internazionali sull'industria automobilistica.

L'articolo è strutturato nel modo seguente. Nella sezione seguente presentiamo una sintetica discussione dell'evoluzione dell'industria automobilistica in Italia a partire dalla fondazione della Bernardi & Miari Giusti a Padova nel 1894 fino ai primi due decenni del XXI secolo. Nella terza parte descriviamo la metodologia che abbiamo seguito per la costruzione della banca dati AUTOITA e le sue caratteristiche. Nella sezione successiva, offriamo una prima analisi statistica descrittiva dell'evoluzione dell'industria automobilistica italiana dal 1894 al 2020, come primo esempio dell'utilizzo della banca dati. Infine nelle ultime due sezioni approfondiamo l'analisi attraverso un focus sulla sfida fra Torino e Milano, e discutiamo una serie di motivazioni che potrebbero spiegare la preminenza avuta da Torino dopo che fino al 1899 l'industria automobilistica si era sviluppata più intensamente a Milano.

¹ In particolare, Hannah et al. (1995) e Kim et al. (2003) utilizzano dati sulle imprese italiane ripresi principalmente (nei due articoli non sono chiaramente specificate le fonti dei dati) da Georgano (1982) e Baldwin et al. (1982), due enciclopedie automobilistiche internazionali. Antonelli (2001) analizza invece 225 aziende, con dati provenienti da fonti non specificate del Museo dell'Automobile di Torino, e non fornisce informazioni dettagliate sull'unità di analisi.

² <https://www.museoauto.com/en/the-museum/documentation-centre/>. Una prima applicazione del dataset allo studio dello sviluppo e delle dinamiche che hanno caratterizzato l'industria automobilistica italiana si trova in Enrietti et alii (2021).

1. L'industria automobilistica in Italia: una sintesi

Per contestualizzare i nostri dati forniamo una breve sintesi dell'evoluzione dell'industria automobilistica italiana fino ai nostri giorni³.

Il primo produttore automobilistico italiano a realizzare auto con motore a benzina per la vendita al pubblico è stato Enrico Bernardi, con la società Bernardi & Miari Giusti fondata nel 1894 (e cessata nel 1901) a Padova da Bernardi stesso e due ingegneri, Giacomo Miari e Francesco Giusti del Giardino. Inizialmente queste auto sono a tre ruote, mentre per vedere le prime auto italiane con motore a benzina e a quattro ruote si dovrà attendere l'anno successivo, quando saranno prodotte a Torino da Michele Lanza (Biffignandi, 2013).

L'industria automobilistica italiana ha avuto origine da un gran numero di aziende prevalentemente artigianali o di piccole dimensioni: dal 1894 al 1906 furono fondate ben 165 imprese⁴. Il mercato principale per questi primi veicoli era composto da un piccolo numero di nobili e da ricchi imprenditori del mondo della finanza e dell'industria e, di conseguenza, le auto erano lussuose, spesso dei veri e propri "pezzi unici". I costruttori di auto fornivano ai clienti il telaio e il motore, e il cliente si affidava a carrozzieri specializzati per la restante costruzione, in particolare la scelta della carrozzeria e la scelta degli accessori, spingendo la personalizzazione all'estremo (Biffignandi, 2017, 2013). In questo contesto artigianale, il capitale investito poteva anche essere inferiore alle 10.000 lire (si tenga conto che un operaio provetto, a cavallo del secolo, poteva guadagnare 1200-1500 lire all'anno).

In questo contesto, FIAT, fondata nel 1899, è stata fin dall'inizio diversa dai concorrenti per due motivi (Castronovo, 1999): il capitale investito era elevato (800.000 lire), e a tre anni dalla sua fondazione, il management (in particolare Giovanni Agnelli) decise di puntare su un prodotto meno sofisticato, rivolto ad un pubblico più ampio. Invece di progetti originali su misura per una clientela d'élite, FIAT intendeva raggiungere un gruppo più ampio di consumatori utilizzando il meglio della tecnologia esistente. La strategia di FIAT era quella di industrializzare la produzione automobilistica il più

³ La nostra analisi e discussione si ferma al 2020. Escludiamo quindi dal quadro la nascita del gruppo Stellantis, frutto della fusione tra FCA (nata nel 2014 a sua volta come fusione tra FIAT e Chrysler Group) e PSA, dal momento che tale discussione richiederebbe uno spazio che andrebbe oltre i limiti di questo articolo.

⁴ Si veda il paragrafo 3 per una descrizione dettagliata dei dati AUTOITA.

rapidamente possibile⁵: infatti, se i volumi di produzione iniziali erano piccoli, questi aumentarono velocemente da 50 vetture nel 1900 a 268 nel 1904, a 1097 nel 1906, a 2474 nel 1911 fino ad arrivare a 3236 nel 1914 (Volpato 1983). Alla crescita di FIAT contribuì fortemente l'esportazione che rappresentava, nel periodo antecedente alla prima guerra mondiale, più di metà della sua produzione (l'86% nel 1909) (FIAT Archivio Storico, 1996). Più in generale, nei suoi primi 20 anni di vita, tutta l'industria automobilistica italiana, e quindi non solo Fiat, è stata un chiaro esempio di crescita trainata dall'export.

L'importanza delle esportazioni è giustificata dalle dimensioni del mercato interno. Se infatti le imprese produttrici erano numerose, al contrario, il mercato nazionale era limitato: nel 1906 il numero di veicoli circolanti in Italia era di 6.080 unità contro circa 16.000 in Germania, 40.000 in Francia, 63.000 nel Regno Unito e 143.000 negli Stati Uniti (Volpato, 1983).

Da un punto di vista storico, il primo spartiacque nella storia dell'industria automobilistica italiana fu la crisi economica del 1906-1907, quando la prospettiva di rapidi guadagni aveva favorito la grande speculazione azionaria (Castronovo, 1999) e successivamente il crollo del valore dei titoli: ad esempio, nel 1906 le quotazioni delle azioni FIAT raggiunsero 75 volte il loro valore nominale. La speculazione favorì anche la nascita di numerose imprese: nel 1907 erano attive in Italia 84 case automobilistiche e circolavano poco più di 6.000 auto, cioè un'auto ogni 5.500 abitanti in Italia, contro una su 981 in Francia e una su 640 in Inghilterra. Nel 1907 ci fu un rapido crollo dell'industria che portò, attraverso la chiusura di molte imprese e un consistente processo di concentrazione, ad un ruolo predominante di FIAT: nel 1904 la quota di FIAT sulla produzione nazionale era dell'8,7%, e nel 1914 del 35% pari a 3236 vetture, con un export del 45% (Volpato, 1983).

Lo scoppio della prima guerra mondiale ha rappresentato una seconda opportunità di crescita per il settore automobilistico, e soprattutto per FIAT, grazie alla crescente domanda per veicoli militari e la conseguente produzione automobilistica in crescita. Tra il 1914 e il 1918 la produzione di FIAT cresce di oltre il 356%, raggiungendo un massimo di oltre 19.000 veicoli nel 1917, laddove la produzione di un'altra impresa di spicco, Lancia, aumenta "solo" del 94% fino a raggiungere un massimo di 860 veicoli nel 1918⁶. Verso la fine della prima guerra mondiale, FIAT rappresentava circa l'80%

⁵ Nei primi anni del 1900 Giovanni Agnelli fece diversi viaggi negli Stati Uniti per visitare gli stabilimenti della Ford, con l'obiettivo di apprenderne il metodo e le strategie di produzione (Castronovo, 1999).

⁶ I dati sui volumi di produzione sono tratti da ANFIA.

della produzione automobilistica nazionale italiana, concentrata prevalentemente sui veicoli industriali (FIAT Archivio Storico, 1996).

Gli anni del dopoguerra videro il rafforzamento della strategia "Make as Ford" per concentrarsi ancora di più sulla produzione in serie, piuttosto che sulla personalizzazione di vetture d'élite. La strategia FIAT si è così tradotta in una riduzione della gamma di modelli e in un aumento del volume di produzione, sfruttando le economie di scala. Nel 1919, lo stabilimento FIAT del Lingotto rappresentò la prima fabbrica europea progettata e organizzata per la produzione in serie, del modello "501". La 501 fu, infatti, la prima automobile italiana ad essere prodotta in grandi volumi: nel 1926 ne furono realizzate circa 46.000. Nei cinque anni tra il 1925 e il 1929, dagli stabilimenti FIAT uscirono 190.000 vetture, pari al 72% della produzione nazionale totale (Volpato, 1983). In termini internazionali, tuttavia, sia la produzione italiana che la domanda italiana rimangono deboli: nel 1929 vennero prodotte quasi 52.000 vetture in Italia contro le 191.000 della Francia e le 182.000 del Regno Unito. La produzione italiana era quindi meno di un terzo rispetto a quella dei principali concorrenti europei (Volpato, 1983). Una delle ragioni del minor sviluppo della produzione automobilistica italiana è da ricercarsi nella scarsa domanda interna, che non riusciva a compensare la diminuzione dell'esportazioni. Nel periodo 1926-27, infatti, il governo italiano decise una politica di forte rivalutazione della lira, puntando al cambio di 90 lire per una sterlina (Quota 90) per rientrare nel Gold Exchange Standard. Le aziende automobilistiche italiane che, per la maggior parte degli anni Venti avevano esportato circa il 60% della loro produzione, subirono così un significativo calo delle esportazioni, passando dal 61% del 1927 al 41% del 1930 e al 17% del 1933 (Biffignandi, 2013).

La crisi del 1929 segna in maniera più generale l'inizio di un periodo storico caratterizzato da politiche protezionistiche a livello mondiale ed in particolare nei confronti dell'Italia fascista; nel 1935 la Lega delle Nazioni impone delle sanzioni contro l'Italia a seguito dell'invasione dell'Etiopia. Lo sviluppo dell'industria automobilistica italiana è pertanto sempre di più dipendente dalla domanda interna. La crisi del 1929 rappresentò per l'Italia un ulteriore momento di concentrazione del settore: fallirono piccole e medie imprese come Ansaldo, Ceirano, Chiribiri, Diatto, Itala e Scat; Alfa Romeo e Isotta Fraschini vennero acquisite dall'Istituto per la Ricostruzione Industriale (IRI), la holding pubblica italiana creata nel 1933 per il salvataggio e la ristrutturazione di aziende private in difficoltà finanziarie a causa della crisi; FIAT assorbì OM (per i veicoli industriali) e SPA (per i veicoli speciali).

La fine della seconda guerra mondiale diede a FIAT l'opportunità di sfruttare nuovamente le economie di scala. Nel 1950 la sua produzione superava le 100.000 unità; nel 1960 le 500.000 unità e nel 1966 il milione (equivalente a 4.000 al giorno). Questa crescita fu strettamente legata ad un mercato interno in espansione, che cresceva più che in altri paesi a seguito del forte sviluppo economico del paese: dal 1959 al 1969, il numero di auto vendute aumentò di 2,1 volte in Germania, di 2,4 in Francia e di 4,6 in Italia. Nel 1958 l'Italia registrava un tasso di possesso di un'auto ogni 24 abitanti, all'incirca allo stesso livello di Francia e Regno Unito nel 1930, e nel 1965 raggiungeva un'auto ogni 10 abitanti, uguagliando il livello del 1924 negli Stati Uniti (Biffignandi, 2013). Sulla base di statistiche europee raccolte da Mitchell (1975), Jackson (1985) presenta dati comparativi per USA, Regno Unito, Francia, Germania ed Italia per il periodo 1905-1970 che confermano la rapidissima crescita in Italia; nel 1950 con 139 abitanti per auto l'Italia era leggermente dietro alla Germania, aveva circa 6 volte in più di abitanti per auto rispetto al Regno Unito ed alla Francia, ed era lontanissima dai 4 abitanti per auto degli Stati Uniti. Nel 1960 con circa 25 abitanti per vettura, l'Italia aveva dimezzato differenza con il Regno Unito e la Francia; infine nel 1970 il divario era praticamente colmato: Regno Unito, Francia, Germania ed Italia che avevano rispettivamente 5, 4, 4 e 5 abitanti per auto, mentre gli Stati Uniti avevano un'auto ogni 2 abitanti (Jackson, 1985).

La crescita di FIAT in Italia si rifletteva sulla sua posizione in Europa: se nel 1960 Fiat era seconda (con 500.000 vetture) dopo VW (870.000), l'impresa di Torino divenne prima nel 1967 e 1968. Nel 1968 Fiat deteneva il 6,6% della produzione mondiale, il 15,7% di quella europea e il 21,2% di quella CEE. La crescita di volumi e di quote di mercato fu anche effetto del processo di concentrazione di quegli anni, in quanto, nel 1968 e 1969 furono acquisite Autobianchi e Lancia e successivamente, nel 1986, venne acquisita anche Alfa Romeo.

La fase di crescita si interruppe però nei primi anni '70: nel 1970 venne toccato il picco produttivo del marchio FIAT in Italia, pari a 1.418.929 vetture da cui cominciò un costante declino fino a raggiungere il minimo di 874.419 nel 1981. Negli anni successivi si ebbero andamenti altalenanti, con due nuovi picchi: nel 1989 con 1.803.885 vetture e 1.560.519 nel 1997⁷. Da quell'anno iniziò un inarrestabile declino fino ai nostri giorni: nel 2003 la

⁷ La produzione di questi due anni include, oltre al marchio FIAT, anche Alfa Romeo e Lancia.

produzione scese sotto il milione per giungere a 525.664 nel 2019, prima della pandemia, e scendere ancora 408.526 nel 2021 e poi risalire a 479.753⁸.

La posizione dominante di FIAT sul mercato nazionale, risultato come si è detto del continuo e sistematico processo di acquisizione di altri produttori nazionali, ma anche di mirate politiche industriali, e la mancata entrata sul mercato italiano di un concorrente come FORD nel 1986⁹, sono tra i principali fattori che hanno determinato la crescente concentrazione del settore: nel 2020 i produttori di auto in Italia sono FIAT¹⁰ (che nel 2014 ha creato il gruppo FCA fondendosi con Chrysler e poi il gruppo STELLANTIS a seguito della fusione con PSA nel 2021), quattro produttori di *supercar* (Covini Engineering, Ferrari, Lamborghini e Pagani) e DR, impresa di assemblaggio sulla base di componenti cinesi provenienti dalle case automobilistiche Chery Automobile e JAC Motors.

2. Il Database AUTOITA

La banca dati AUTOITA è stata costruita integrando e uniformando le informazioni provenienti dalle seguenti fonti:

- quattro enciclopedie automobilistiche internazionali (Doyle (1959); Georgano (1982, 2000); Baldwin et al. (1982);
- tre enciclopedie automobilistiche italiane (Biscaretti (1959); Museo dell'automobile (1977); Bruni et al., (2014);
- una accurata ricerca d'archivio presso il Museo dell'Automobile di Torino dove è stata consultata la serie completa delle tre più importanti riviste specializzate (*L'Automobile d'Italia*; *L'Automobile*; *Motori Cicli e Sport*) per il periodo 1900-1918;
- gli archivi storici di Torino e Milano per una ricerca sugli Annuari delle aziende attive a Torino (Guida Paravia) e Milano (Guida Savallo) per il periodo 1884-1945.

La banca dati risultante comprende 396 imprese che includono:

⁸ Per una ricostruzione delle vicende FIAT dal dopoguerra al 2010 si vedano i lavori di Giuseppe Volpato (2004 e 2011); per arrivare al 2018, quindi al periodo di Marchionne, si veda il testo di Bricco (2018). Dato il focus storico di ricostruzione della banca dati, ci riferiamo sempre a FIAT senza discutere i processi che hanno condotto alla nascita di FCA e più recentemente di Stellantis. In linea con ciò, Ferrari, seppur quotata (nell'ottobre 2015 sul NYSE e nel gennaio 2016 su Borsa italiana) viene considerata come controllata da FIAT e rimane inclusa in FIAT fino alla fine.

⁹ Per la mancata acquisizione di Alfa Romeo, passata da IRI a Fiat.

¹⁰ Che al suo interno ha i marchi Alfa Romeo, Lancia, Fiat e l'impresa Maserati S.p.A.

- le aziende che hanno prodotto almeno un'auto (con quattro e tre ruote, con motori elettrici e a combustione interna);
- i produttori di prototipi che non sono mai stati commercializzati (per mancanza di supporto finanziario, o per motivi tecnici) ma che ne hanno prodotto qualche esemplare e hanno tentato di venderli, cioè hanno investito in pubblicità.

Per 38 aziende elencate solo in Biscaretti (1959) si hanno informazioni insufficienti; per altre 22 abbiamo solo le informazioni presenti in Georgano (1982) e Doyle (1959) che sono però incomplete e non del tutto affidabili.

Sono stati esclusi i produttori esclusivamente di auto da corsa, camion, autobus e altri veicoli commerciali.

Sono pertanto 336 le imprese per le quali si hanno queste informazioni basilari:

- anno di entrata/uscita,
- provincia dello stabilimento di produzione
- tipo di auto prodotta (elettrica, a tre ruote, a quattro ruote, prototipo),
- licenze utilizzate,
- eventuale processo di fusione e/o acquisizione,
- identità degli imprenditori coinvolti nella creazione dell'azienda e il loro *background* lavorativo (informazioni incomplete),
- eventuale collegamento con la produzione aeronautica.

Tabella 1. Industria automobilistica nel Regno Unito e in Italia

<i>Imprese</i>	<i>Regno Unito</i>	<i>Italia</i>
Totale		396
<i>con informazioni mancanti</i>		60 (15%)
con informazioni basilari (BI)		336
con informazioni sul background degli imprenditori		292
di cui spinoff		40 (14%)
Dominant Design (DD)	628	240
<i>DD senza informazioni sul background degli imprenditori</i>	248 (39%)	40 (17%)
DD con informazioni sul background degli imprenditori	380	200

Fonte: database AUTOITA; Boschma e Wenting (2007)

Per avere un termine di confronto, il database AUTOITA è stato comparato con il caso del Regno Unito (Boschma e Wenting, 2007). Il confronto è però parziale poiché i due autori si concentrano sui produttori di automobili definiti come "produttori che si dedicano principalmente alle autovetture a benzina a quattro ruote", ovvero la tipologia di prodotto auto che è risultato dominante (*dominant design*¹¹) dopo i primi anni di sviluppo dell'industria. Definiamo quello dei due autori come il campione di *dominant design* (DD), dove il Regno Unito ha più del doppio delle aziende presenti in Italia, 628 contro 240 (tabella 1); ciò dipende dal maggior sviluppo economico del paese e dalla maggiore apertura commerciale verso il grande mercato americano, fattori che hanno favorito l'ingresso e sopravvivenza di un maggior numero di imprese.

Nel caso italiano, abbiamo anche un campione di imprese con informazioni basilari (BI) che invece include anche imprese produttrici di prototipi, di auto elettriche e a tre ruote, tipologia di imprese che hanno avuto una durata di vita in genere molto breve; si tratta di 336 unità (si veda tabella 1).

Siamo poi stati in grado di identificare le informazioni sul background degli imprenditori per 292 delle 336 aziende del campione BI; per 40 (14%) si tratta di spinoffs¹² (tabella 1).

All'interno del campione DD, le informazioni sul background imprenditoriale sono disponibili rispettivamente per 380 (UK) e 200 (Italia) ma con una quota più elevata nel Regno Unito di imprese di cui non si dispone di tali informazioni, intorno al 40% del totale contro il 17% in Italia (tabella 1). Delle imprese del campione DD con informazioni sul background, gli spinoffs sono 64 (17%) nel Regno Unito e 37 (19%) quelli italiani, quindi una percentuale molto simile; ciò conferma la qualità e comparabilità delle banche dati essendo gli spinoffs uno dei meccanismi importanti di ingresso di nuove imprese nell'industria automobilistica.

Seguendo Boschma e Wenting (2007) e Klepper (2007) abbiamo classificato le imprese in base all'esperienza tecnico-economica dell'imprenditore prima di entrare nel settore auto:

¹¹ Il concetto di *dominant design* (Utterback e Abernathy, 19875) definisce l'insieme di caratteristiche tecnologiche che diventano di fatto uno standard per il mercato e alle quali gli *incumbents* e le imprese entranti devono adeguarsi per restare nel settore.

¹² Seguendo Klepper (2007), definiamo uno spinoff come una nuova impresa fondata da soggetti che in precedenza avevano lavorato, ad esempio come tecnici, dirigenti o commerciali, per altre imprese dello stesso settore. L'impresa dove il fondatore principale dello spinoff ha lavorato l'ultima volta viene solitamente definita "parent company". Affinché si possa parlare di spinoff, e non ad esempio di un mero cambio di denominazione di impresa o di una ristrutturazione aziendale, è importante che la "parent company" continui l'attività produttiva anche nel momento in cui un soggetto fuoriesce e fonda la propria, nuova impresa.

1) un'impresa è stata classificata come **spinoff**, se il fondatore aveva una precedente esperienza nell'industria automobilistica, sia come fondatore che come dipendente di un'azienda automobilistica;

2) un'impresa è stata classificata nella categoria delle **imprese con esperienza** (*experienced firms*), quando almeno uno dei suoi fondatori aveva una precedente esperienza in un settore strettamente correlato (come ad esempio la costruzione di autobus e biciclette) o in un'industria semi-correlata (ad esempio, l'ingegneria meccanica);

3) le imprese che non sono né spinoffs, né *experienced firms* sono state assegnate alla categoria residuale delle **imprese senza esperienza** (*unexperienced firms*).

Considerato lo sviluppo storico dell'industria automobilistica italiana, soprattutto nei primi quindici anni di vita del settore, un elevato numero di imprese sono state fondate e chiuse ma, successivamente, riaperte sotto nomi anche marginalmente diversi, sia da imprenditori che hanno portato nuovi capitali, sia dai fondatori originali che hanno creato nuove imprese focalizzate su produzioni diverse; nella maggior parte dei casi, i precedenti stabilimenti di produzione e macchinari sono diventati lo stabilimento di produzione della nuova società. Per sottolineare la continuità aziendale (e non le variazioni di denominazione), abbiamo costruito un campione ridotto denominato "**imprese consolidate**" che mostra la denominazione originale dell'azienda e quelle successive. Ad esempio, l'Alfa è stata creata nel 1910 e chiusa nel 1915, e nello stesso anno l'ingegnere Nicola Romeo ha acquistato gli impianti dell'Alfa e ha fondato la Nicola Romeo. Gli anni della prima guerra mondiale videro l'azienda espandersi e diversificarsi per rifocalizzarsi nel 1918 sulla produzione di automobili con la denominazione di Alfa Romeo che, attraverso varie vicende, sopravvisse come marchio indipendente fino alla sua acquisizione da parte della FIAT nel 1986. Introducendo il concetto di "imprese consolidate" si ha dunque una informazione univoca sulla durata della vita di tutte le imprese. Il numero finale di imprese in tale campione ridotto è pari a 86, di cui 36 sono le imprese "matri"¹³.

3. Struttura e dinamica dell'industria automobilistica italiana

Sulla base delle informazioni contenute nel nostro database abbiamo realizzato una serie di elaborazioni per fornire una descrizione il più completa possibile dell'industria automobilistica italiana.

¹³ Per maggiori dettagli si veda paragrafo 5.5.

L'evoluzione dell'industria automobilistica

Innanzitutto, per caratterizzare l'evoluzione storica dell'industria automobilistica italiana, si sono individuate tre fasi: 1894-1906; 1907-1925; 1925-2020. Questa periodizzazione è legata all'andamento delle entrate e delle uscite dal mercato e alla presenza di picchi di imprese attive che si concentrano in anni precisi.

3.1 Entrate ed uscite, distribuzione per periodi

L'analisi, relativamente ad ogni singolo periodo (tabella 2), della distribuzione delle imprese appartenenti al campione completo evidenzia innanzitutto che le entrate diminuiscono con regolarità dal primo all'ultimo periodo (colonna B). Il dato risulta ancor più evidente considerando le entrate medie per singolo anno: tenendo conto che i vari periodi hanno un numero di anni diversi il valore medio annuo scende drasticamente da 12 a 7, a 1 (colonna B1): il primo periodo è quindi quello dello sviluppo quantitativo delle imprese automobilistiche.

Tabella 2. Entrate, uscite e stock di imprese nei singoli periodi (campione completo)

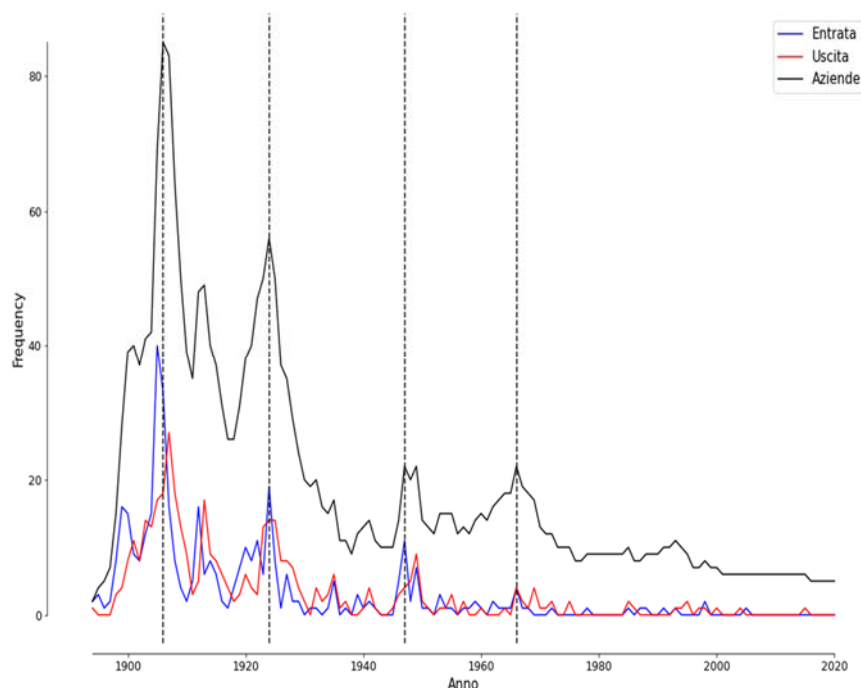
Pe- riodo	N° im- prese ad inizio periodo (A)	En- trate (B)	Entrate medie per anno	Entrate (%)	Imprese esistite (C=A+B)	Uscite (E)	Uscite medie per anno	Uscite (%)	Tasso di mortalità (E/B)
1894- 1906	0	164	12,62	41,41%	164	97	7,46	24,81%	59,15%
1907- 1924	67	139	7,722	35,10%	206	164	9,11	41,94%	117,99%
1925- 2020	42	93	0,969	23,48%	135	130	1,35	33,25%	139,78%
Totale		396		100%		391		100%	98,74%
2020	5								

Fonte: database AUTOITA

Inoltre, le uscite presentano un picco nel periodo intermedio, che include gli effetti della grave crisi del 1907 che porta ad un significativo processo di concentrazione. Va notato anche come la combinazione di entrate-uscite si riflette sul tasso di mortalità (rapporto imprese cessate su imprese entrate) che cresce regolarmente, in particolare con il raddoppio del tasso tra il secondo e il primo periodo. Nel 2020 permangono solo cinque imprese, pari

all'1,26% del totale, di cui una sola nata nel primo periodo, la FIAT costituita nel 1899. Infine, considerando lo stock di imprese nei singoli periodi (colonna C) possiamo evidenziare come nonostante il primo periodo rappresenti la fase dello sviluppo, la consistenza complessiva più elevata delle imprese si ha nel secondo periodo (206 imprese).

Figura 1. Consistenza annuale di: numero costruttori di auto, entrate, uscite.



Fonte: database AUTOITA

Se prendiamo in considerazione il campione *dominant design*, formato da 240 imprese, e analizziamo l'andamento anno su anno (figura 1) della consistenza dei costruttori di auto, delle entrate e delle uscite, vediamo che la dinamica delle tre variabili è caratterizzata da tre picchi - 1906, 1913 e 1924 - con rispettivamente 68, 37 e 39 imprese. La forte diminuzione del numero di imprese attive dopo il picco del 1906 è associata alla crisi economica del 1907 e all'aumento dei fallimenti e delle uscite, nonché alla riduzione del numero di entrate. Dopo un breve periodo di maggiori entrate e minori uscite a seguito della prima guerra mondiale, la numerosità raggiungere un nuovo

L'evoluzione dell'industria automobilistica

il picco nel 1924. Nei 15 anni successivi, nell'industria si assiste ad un processo di consolidamento che ruota intorno a FIAT (negli anni '30 essa rappresentava infatti quasi il 75% della produzione nazionale) e ad una serie di fusioni e acquisizioni, nonché fallimenti e una mortalità più elevata rispetto alla natalità.

I picchi sopra individuati hanno costituito la base per l'identificazione dei tre periodi principali per la nostra analisi: 1894-1906, 1907-1924 e 1925-2020, caratterizzati dal più elevato numero di imprese entranti nel campione *dominant design*: 104, 90 e 47.

Come già accennato, nel 2020 solo cinque aziende sono rimaste attive nella produzione: FCA (poi Stellantis), quattro produttori di *supercar* (Covini Engineering, Ferrari, Lamborghini e Pagani) e infine DR, impresa di assemblaggio sulla base di autovetture cinesi provenienti dalle case automobilistiche Chery Automobile e JAC Motors¹⁴. Solo FIAT, ora STELLANTIS ha una produzione di massa in Italia, superando le 400.000 unità nel 2021, con gli stabilimenti di Melfi, Cassino e Torino, mentre la produzione di DR, nello stabilimento di Macchia d'Isernia, Molise, è inferiore alle 10.000 unità.

Tabella 3. Entrate, uscite e stock di imprese nei sottoperiodi di 1925-2020 (campione completo)

Pe- riodo	N° im- prese ad ini- zio pe- riodo (A)	Entrate (B)	Entrate medie per anno	Entrate (%)	Imprese esistite (C=A+B)	Uscite (E)	Uscite medie per anno	Uscite (%)	Tasso di mortalità (E/B)
1925- 1947	42	51	2,22	54,84%	93	75	3,26	57,69%	147,06%
1948- 1966	18	30	1,58	32,26%	48	30	1,58	23,08%	100%
1967- 2020	18	12	0,22	12,90%	30	25	0,46	19,23%	208,33%
Totale		93		100%		130		100%	
2020	5								

Fonte: database AUTOITA

Poiché l'ultimo periodo comprende quasi 100 anni, l'arco temporale è stato ulteriormente scomposto in tre sottoperiodi (tabella 3), sempre utilizzando il criterio dal più elevato numero di imprese entranti nel campione DD:

¹⁴ Tranne FIAT tutte le altre quattro imprese nascono nel secondo dopoguerra: Ferrari nel 1947, Lamborghini nel 1963, Covini nel 1978, Pagani nel 1998 e DR nel 2005.

1925-1947 in quanto nell'ultimo anno si ha un picco di 11 entrate; 1948-1966, con un picco di quattro entrate nel 1966 e, infine, 1967-2020, come periodo residuo. La tabella 3 permette anche di evidenziare il carattere peculiare del periodo 1948-1966, cioè quello del secondo dopoguerra, della ricostruzione e del "boom economico": è un momento di forte vivacità imprenditoriale per cui, contrariamente a quanto accaduto dal 1907 in poi, il numero delle entrate e delle uscite è pari. Nell'ultimo sottoperiodo, invece, le uscite sono pari al doppio delle entrate.

3.2 Distribuzione geografica

Fin dall'inizio, l'industria automobilistica italiana è stata fortemente concentrata geograficamente. Nei primi sei anni di vita del settore (1894-1899) sono nate 18 imprese del campione *dominant design*, 8 a Milano (44%), 5 a Torino (28%) e il resto diffuso su tutto il territorio nazionale¹⁵. Torino divenne la capitale dell'industria automobilistica solo dopo il volgere del secolo: infatti, nel periodo 1900-1905 furono fondate 60 aziende in Italia, 34 (57%) a Torino e 10 (17%) a Milano.

Complessivamente, tra le 396 imprese del campione totale il 37,22% è stato costituito a Torino e il 29,37% a Milano (tabella 4). Ma se consideriamo le 240 imprese del campione *dominant design*, le differenze risultano più evidenti: infatti 113 si trovano a Torino (47%) e 64 a Milano (27%). I dati relativi alle città si riflettono anche sulla distribuzione regionale delle entrate (tabella 5) con la prevalenza di Piemonte, Lombardia ed Emilia-Romagna per i primi quattro periodi (tra l'85 ed il 95%) e la costante crescita di peso dell'Emilia-Romagna (da quasi il 5% al 50%)¹⁶.

Il dato più significativo è la riduzione delle entrate in Piemonte (da 52 nel primo periodo, a zero nell'ultimo), peraltro in un contesto in cui il numero assoluto delle imprese entrate si è progressivamente ridotto da due cifre a una sola (da 88 a 5). Questo fattore spiega anche la crescita di peso del resto d'Italia.

¹⁵ Prevalentemente al Centro-Nord e, per il resto d'Italia, il caso unico di Palermo con 6 imprese.

¹⁶ Va sottolineato come l'Emilia-Romagna abbia la capacità di mantenere il flusso di entrate intorno a quattro-cinque imprese per tutti i periodi, escluso quello del 1907-1924 con sole due entrate. Altra caratteristica peculiare è la prevalenza di imprese produttrici di auto sportive, come Ferrari, Maserati, Bugatti, Lamborghini, Pagani, De Tomaso, Osca. Non si può infine non sottolineare come i tre produttori di supercar siano tutti collocati in Emilia-Romagna e che questa regione venga definita Motor Valley (<http://motorvalley.it/>).

L'evoluzione dell'industria automobilistica

Tabella 4. Distribuzione delle imprese per provincia¹⁷

<i>Provincia</i>	<i>N°</i>	<i>%</i>
Torino	147	37,22%
Milano	116	29,37%
Modena	11	2,78%
Roma	11	2,78%
Genova	9	2,28%
Brescia	7	1,77%
Firenze	7	1,77%
Bologna	6	1,52%
Palermo	6	1,52%
Parma	5	1,27%
Altre	70	17,72%
Totale	395	100%

Fonte: database AUTOITA

Tabella 5. Numerosità delle entrate di imprese per regioni

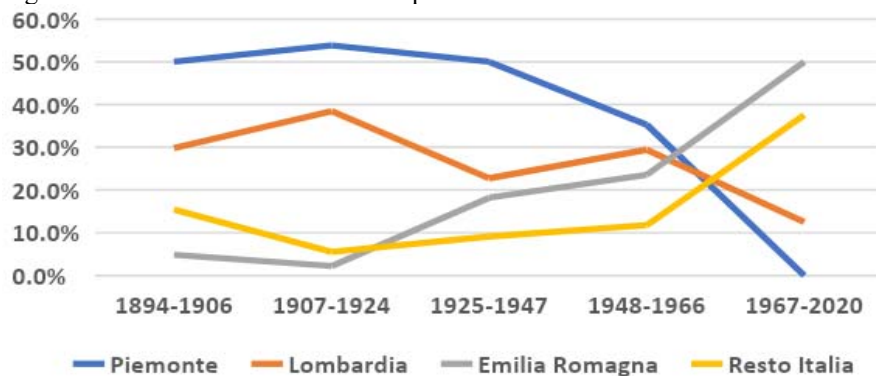
<i>Regione</i>	<i>1984-1906</i>		<i>1907-1924</i>		<i>1925-1947</i>		<i>1948-1966</i>		<i>1967-2020</i>	
	<i>N°</i>	<i>%</i>	<i>N°</i>	<i>%</i>	<i>N°</i>	<i>%</i>	<i>N°</i>	<i>%</i>	<i>N°</i>	<i>%</i>
Piemonte	52	50	49	53,8	11	50	6	35,3	0	0
Lombardia	31	29,8	35	38,5	5	22,7	5	29,4	1	12,5
Emilia-Romagna	5	4,8	2	2,2	4	18,2	4	23,5	4	50
N° imprese tre regioni	88	84,6	86	94,5	20	90,9	15	88,2	5	62,5
Resto d'Italia	16	15,4	5	5,5	2	9,1	2	11,8	3	37,5
Totale	104	100	91	100	22	100	17	100	8	100

Fonte: database AUTOITA

Il grafico riportato nella figura 2 descrive l'andamento del peso percentuale delle diverse aree territoriali e sintetizza quanto esposto poco sopra.

¹⁷ Per quanto riguarda la distribuzione territoriale il numero totale di imprese è di 395, in quanto per una, la ADEM, non è stato possibile trovare la localizzazione.

Figura 2. Peso in % delle entrate di imprese nelle varie aree territoriali



Fonte: database AUTOITA

3.3 Tipologia di produzione

Ad ogni impresa è stata attribuita una tipologia di produzione prevalente, suddividendo il campione in sei gruppi (Tabella 6). Dando per scontata la prevalenza dei produttori di auto, poco meno del 67%, significative sono le quote delle imprese che hanno prodotto solo prototipi, il 14%, auto su licenza e auto elettriche, entrambe intorno al 7%.

Tabella 6. Distribuzione delle imprese per tipologia di produzione

Tipologia di prodotto	N°	%
Produttori di auto	263	66,4%
Prototipi	56	14,1%
Produzione su licenza	28	7,1%
Auto elettriche	27	6,8%
Cyclecar	14	3,5%
Supercar	7	1,8%
Totale	396	100%

Fonte: database AUTOITA

L'andamento nel tempo di queste quattro tipologie di vetture è rappresentato nella tabella 7 e nella figura 3. Un dato significativo è la permanenza nel tempo, con quote importanti, della produzione di prototipi, nonché di auto elettriche, e su licenza. Va notato come la produzione di **prototipi** (quindi

L'evoluzione dell'industria automobilistica

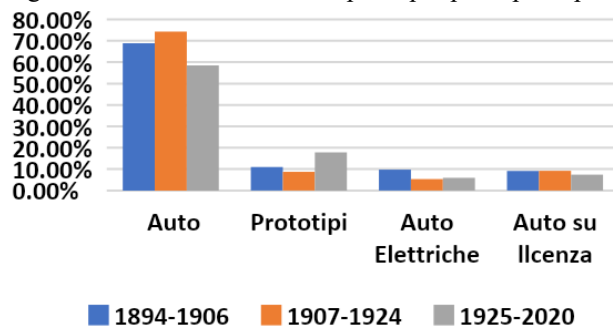
auto che non hanno raggiunto il mercato) mantenga il secondo posto sia nel primo periodo che, soprattutto, nel terzo, a dimostrazione della continuità di iniziative a carattere artigianale¹⁸.

Tabella 7. Distribuzione delle imprese per principali tipologie di produzione

	<i>Auto</i>	<i>Prototipi</i>	<i>Auto elettriche</i>	<i>Produzione su licenza</i>
1894-1906	68,90%	10,98%	9,76%	9,15%
1907-1924	74,30%	8,74%	5,34%	9,22%
1925-2020	58,52%	17,78%	5,93%	7,41%

Fonte: database AUTOITA

Figura 3. Distribuzione delle imprese per principali tipologie di produzione



Fonte: database AUTOITA

Concentrandoci sulle auto elettriche (EVs), tema sempre più di attualità, è da evidenziare come l'auto elettrica non rappresenti un'innovazione continua, ma piuttosto una tecnologia sviluppata secondo un andamento discontinuo, caratterizzato da accelerazioni e battute d'arresto. L'esordio degli EVs fu in effetti piuttosto promettente: a fine XIX secolo (1880-1900) le auto elettriche erano in competizione con altri tipi di veicoli (quelli a benzina, con motore a combustione interna, e quelli a vapore) per il dominio del mercato. È in questa fase che le grandi imprese manifatturiere sviluppano i primi veicoli elettrici (basti pensare che già alla World Exhibition di Chicago del 1893 furono presentati sei modelli di auto elettriche) ed ibridi (la prima gasoline-electric car fu presentata da Ferdinand Porsche all'esposizione di Parigi nel 1900) (Frery 2000). Fu un periodo straordinariamente prospero di sviluppi tecnologici in questo campo, tanto da essere descritto come l'epoca "d'oro"

¹⁸ La maggior parte di queste imprese ha una durata media di uno, due anni.

dei veicoli elettrici (Hoyer, 2007). Ma, in quegli stessi anni, Ford con il suo modello T (venduto a prezzi nettamente inferiori grazie alle importanti economie di scala derivanti dalla produzione di massa) aveva già cominciato a conquistare il mercato; in breve tempo furono i veicoli con motore a combustione interna ad imporsi come standard del settore automobilistico, cioè ad affermarsi come *dominant design*.

Tornando al database AUTOITA, possiamo osservarne la distribuzione nei vari periodi in rapporto alla localizzazione delle imprese tra Torino e Milano che ne sommano 23 su 27 a livello nazionale; la tabella 8 mostra come nei primi due periodi il numero di imprese è identico a Torino e a Milano: in totale 9 imprese ciascuna. Nell'ultimo periodo si scende a 5 imprese ma con una netta prevalenza di Milano. Le due città del Nord hanno sviluppato vetture elettriche solo fino alla seconda guerra mondiale, dopo il 1947 non ci sono più produttori di auto elettriche in queste città. A livello nazionale, l'ultima impresa produttrice di auto elettriche della nostra banca dati è la Officine Mazzieri Pacifico di Macerata, mentre furono due le imprese pionieristiche nel 1894: Caramagna di Torino e Carli di Lucca.

Tabella 8. Distribuzione delle imprese di auto elettriche per periodo e per città

	1984-1906	1907-1924	1925-2020
Torino	5	4	1
Milano	4	5	4
Totale	9	9	5

Fonte: database AUTOITA

Per quanto riguarda le imprese che producevano su licenza, molto forte era il rapporto con la Francia, e in particolare con imprese come Peugeot e Citroen, grazie alla vicinanza geografica e alla posizione di avanguardia dei produttori transalpini nei primi decenni di sviluppo del settore. Più vicini a noi sono alcuni casi, ormai dimenticati: il primo, del 1958, è relativo all'accordo siglato tra l'Alfa Romeo e Renault per l'assemblaggio in Italia della *Dauphine*. Tale accordo era volto alla commercializzazione della vettura in un Paese come l'Italia, in cui le vetture provenienti dall'estero erano gravate da pesanti dazi doganali che ne rendevano non concorrenziale la vendita rispetto ad altre vetture della stessa fascia di mercato. L'assemblaggio fu avviato a giugno del 1959 presso lo stabilimento del Portello accanto alle linee di montaggio della Giulietta e tutti i componenti venivano inviati direttamente dalla Renault francese allo stabilimento.

Un secondo caso è quello della Innocenti negli anni '60, quando l'impresa decise di affiancare alla propria produzione tradizionale (tubi in acciaio e il famoso scooter *Lambretta*) la produzione di automobili. Stipulò nel 1959 un accordo con la BMC per costruire su licenza la nuova utilitaria A40, in quanto l'Innocenti ritenne di inserirsi su un segmento, quello tra la FIAT 600 e la FIAT 1100, non ancora coperto dal maggior costruttore nazionale.

Altra tipologia di prodotto presente è quella delle *cyclecar*, ovvero tricicli a motore, in quanto in un numero significativo di casi la produzione di auto deriva dalla precedente produzione di bici: è il caso della Bianchi, dei fratelli Temperino e dei più famosi fratelli Ceirano, la vicenda sicuramente più interessante. Giovanni Battista Ceirano nasce nel 1860 a Cuneo e, appassionato di meccanica, si trasferisce nel 1880 a Torino per fare pratica. Nel 1888 crea una società specializzata della vendita e nella riparazione di velocipedi e sei anni più tardi inizia a produrli con il marchio Welleyes; nel 1898 Ceirano decide di puntare sulla realizzazione di automobili e fonda l'azienda Accomandita Ceirano, nella quale lavorano, tra gli altri, Vincenzo Lancia (fondatore dell'omonima Casa automobilistica) e Felice Nazzaro, vincitore di due edizioni della Targa Florio (1907 e 1913) e a sua volta fondatore della omonima casa automobilistica.

Terminiamo brevemente con le imprese produttrici di *supercar*¹⁹, che possiedono tre caratteristiche peculiari: essere nate tutte e sette dopo la seconda guerra mondiale, a partire dal 1966; cinque su sette sono localizzate in Emilia Romagna²⁰ (Cizeta, Covini Engineering, Ferrari, Lamborghini, Pagani) e, infine, gli imprenditori erano meccanici e/o piloti presso altre case automobilistiche.

3.4 Origine imprenditori²¹

Chi erano gli imprenditori che davano vita alle imprese tra la fine dell'ottocento e i primi decenni del nuovo secolo? Per 135 imprese, il 35% del database, è stato possibile recuperare informazioni sulla precedente attività lavorativa degli imprenditori, attività che è stata classificata come segue (tabella 9).

¹⁹ Per produttori di *supercar* consideriamo le imprese la cui produzione non raggiunge le 10.000 vetture annue.

²⁰ Ricordiamo che questa regione è definita come la Motor Valley italiana, <https://motor-valley.it/territorio/#brand>

²¹ Le prevalenti fonti di informazione sono Biffignandi (2013 e 2117), Miletto e Sasso (2017); Museo dell'Automobile (1977); Bruni et al. (2014).

Circa un terzo della popolazione (il 32%, ovvero 43 casi) era stato precedentemente imprenditore in una impresa automobilistica. Oltre al caso emblematico dei quattro fratelli Ceirano che hanno costituito nel tempo ben 14 imprese²², altri esempi possono essere i seguenti: nel 1937 i fratelli Ettore ed Ernesto Maserati escono dall'impresa di famiglia e fondano la OSCA a Modena; Cesare Goria Gatti, uno dei fondatori di FIAT, costituisce nel 1907 la OMT (OFFICINE MECCANICHE TORINESI); Luigi Storero, prima pilota Fiat, nel 1905 fondò la Società Garage Riuniti Fiat-Alberti-Storero, per la manutenzione e la vendita delle auto Fiat, assorbita da Fiat stessa nel 1908 e nel 1912 fondò la FABBRICA AUTOMOBILI STORERO a Torino; l'ing. Silvio Barison dopo aver lavorato in imprese automobilistiche in Germania fonda a Livorno nel 1925 la BARISON & C.; Mario Revelli de Beaumont carrozziere di grande fama negli anni '30 e '40, fonda l'impresa REVELLI per produrre una piccola auto elettrica da città nel 1941.

Tabella 9. Distribuzione della precedente attività lavorativa degli imprenditori

<i>Origine imprenditore</i>	<i>N°</i>	<i>%</i>
Già imprenditore auto	43	31,9%
Industria meccanica	61	45,2%
Addetti altre case (meccanici)	16	11,9%
Piloti	15	11,1%
Totale	135	100%

Fonte: database AUTOITA

La maggior parte degli imprenditori (circa il 45%, 61 imprese) aveva svolto attività in settori affini e complementari all'auto, come quelli appartenenti all'industria meccanica. Nel 1911 Nicola Romeo, ingegnere napoletano, fondò una Società per la produzione di materiali ferroviari e nel 1915 acquisì l'ALFA (Anonima Lombarda Fabbrica Automobili). La Giovanni Ansaldo & C di Genova, impresa specializzata nella costruzione di locomotive, navi, e mezzi militari, dopo la prima guerra mondiale tentò una riconversione in campo civile fondando la S.A. ANSALDO a Torino. La FIGINI LUIGI & C, fondata a Milano nel 1898 precedentemente produceva biciclette a motore e motocicli. La MAJOCCHI, sempre a Milano e sempre nel 1898, inizia a produrre auto venendo dalla produzione di bulloneria. La SCIREA

²² Il caso verrà ripreso al successivo paragrafo 4.5.

L'evoluzione dell'industria automobilistica

OFFICINE, produttore di aeroplani a Milano, tra il 1914 ed il 1927 diversifica nell'auto. Per ultimo la CEMSA CAPRONI, costituita a Saronno nel 1947 da un gruppo di progettisti provenienti da Fiat per produrre auto.

Infine, una categoria che, come vedremo più avanti, sarà rilevante per spiegare alcune dinamiche di sviluppo del settore sono quegli imprenditori che decidono di fondare una nuova impresa avvalendosi dell'esperienza accumulata in precedenza all'interno di imprese automobilistiche, sia come tecnico, meccanico che come pilota²³: questa parte della popolazione rappresenta circa il 23% del totale. Partiamo dalla FACCIOLI A. ING & C costituita a Torino nel 1902 dall'ing. Faccioli, fino al 1901 direttore tecnico Fiat. La MANTOVANI CARLO & C. fu fondata a Milano nel 1903 dall'ex direttore tecnico della Bender & Martini, impresa produttrice di biciclette e motocicli. Giustino Cattaneo, della direzione aeronautica di Alfa, e Carlo Cattaneo, dell'ufficio tecnico di Isotta Fraschini fondarono nel 1949 a Milano la CABI-CATTANEO.

Tabella 10. Distribuzione per città della precedente attività lavorativa degli imprenditori

<i>Origine imprenditore</i>	<i>N°</i>	<i>%</i>
Già imprenditore auto	43	31,9%
Industria meccanica	61	45,2%
Addetti altre imprese (meccanici)	16	11,9%
Piloti	15	11,1%
Totale	135	100%

Fonte: database AUTOITA

In totale, quasi il 70% degli imprenditori censiti proviene, a vari livelli, dalla stessa industria automobilistica e il rimanente da settori strettamente correlati. Gli imprenditori qui individuati sono quindi espressione di un ambiente industriale ben delimitato, ma nello stesso tempo molto diversificato come attività²⁴.

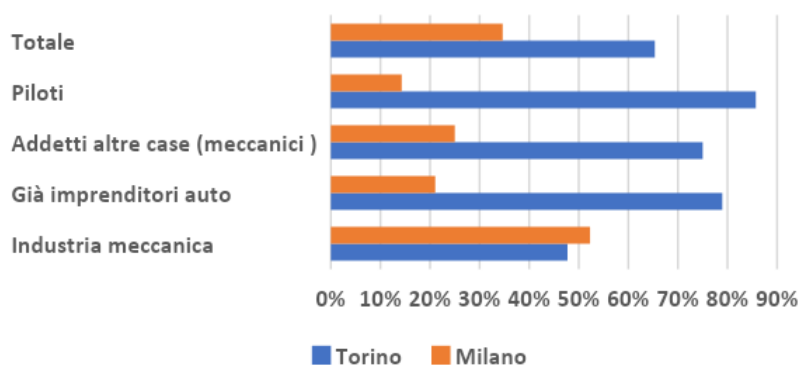
La provenienza prevalente dal settore auto degli imprenditori è all'origine della distribuzione territoriale degli stessi (tabella 10 e figura 4): in totale, quasi il 75% si è sviluppato tra Torino (49%) e Milano (26%), a conferma di

²³ Il caso degli imprenditori che hanno creato degli spin-off a partire da una precedente esperienza come piloti verrà trattato poco oltre.

²⁴ Per quanto riguarda il caso di Torino si veda Balbo (2007).

quanto visto in precedenza. Il dato originale riguarda la distribuzione per attività precedente: solo per l'industria meccanica Milano è in leggero vantaggio su Torino, a significare l'importanza della varietà del tessuto produttivo non legato all'auto; invece, per tutte le altre attività legate all'auto, Torino fornisce tra il 75 e l'86% dei casi, quest'ultimo relativo ai piloti.

Figura 4. Distribuzione per città della precedente attività lavorativa degli imprenditori



Fonte: database AUTOITA

Come si nota dalla figura 4, il nostro dataset permette di identificare una tipologia di imprese, quelle fondate da imprenditori che precedentemente erano stati piloti presso costruttori d'auto, e che costituisce una novità importante rispetto al tradizionale modello di Klepper (2007). Nell'approccio dello studioso americano, l'enfasi era posta sul ruolo delle precedenti competenze manageriali come variabile per spiegare il successo delle nuove imprese. Analizzando invece il ruolo dei piloti, la nostra analisi si focalizza sull'importanza delle competenze tecniche: i piloti, infatti, grazie alla loro esperienza e agli elevati chilometraggi percorsi, sono anche tecnici in grado di fornire feedback cruciali per lo sviluppo e la messa a punto dell'automobile e questa variabile può avere un'importanza chiave nelle fasi iniziali dello sviluppo della tecnologia automobilistica (Biffignandi, 2013). Abbiamo identificato 15 piloti che sono diventati fondatori di imprese d'auto e che rappresentano poco più dell'11% del campione.

Nel confronto territoriale con Milano, l'86% degli imprenditori con una precedente esperienza come pilota si concentra a Torino, a fronte del 14% nell'area lombarda. Facciamo alcuni esempi di noti piloti: nel secondo dopoguerra abbiamo i casi di Ferrari, Maserati, De Tomaso mentre per gli anni dello sviluppo dell'industria occorre ricordare Vincenzo Lancia, pilota Fiat

L'evoluzione dell'industria automobilistica

e fondatore della Lancia, appunto; Felice Nazzaro, pilota e collaudatore Fiat, costituisce due imprese automobilistiche nel 1911 e nel 1919;

Analizziamo ora la dinamica della natimortalità delle imprese a seconda dell'origine degli imprenditori (tabella 11 e 12).

Tabella 11. Dinamica della natimortalità delle imprese a seconda dell'origine degli imprenditori (entrate=E; uscite=U; saldo=S)

Periodo	Già imprenditori auto			Industria meccanica			Addetti altre case (meccanici)			Piloti		
	E	U	S	E	U	S	E	U	S	E	U	S
1984-1906	22	10	12	23	17	6	5	3	2	1	0	1
1907-1924	13	18	-5	21	20	1	6	7	-1	6	5	1
1925-1947	6	12	-6	10	11	-1	0	1	-1	4	2	2
1948-1966	2	2	0	5	7	-2	4	3	1	3	1	2
1967-2020	0	1	-1	2	4	-2	1	2	-1	1	6	-5
Totale	43	43	0	61	59	2	16	16	0	15	14	1

Fonte: database AUTOITA

Anche per questa variabile abbiamo la conferma della centralità del primo periodo: guardando il saldo per ogni tipologia di origine si ha che nel primo periodo questo risulta sempre positivo (per un totale di 21 imprese), mentre nel secondo periodo il saldo totale è negativo di 4 imprese e pure negativo di 6 nel terzo periodo. Dando per scontato la forte dinamica delle entrate nel primo periodo è utile concentrarci su quelle del secondo periodo in rapporto al primo (tabella 12) per evidenziare comportamenti profondamente diversi: l'entrata da parte di imprenditori già del settore praticamente si dimezza, come conseguenza della crisi del 1906-1907, mentre, una volta consolidata l'industria dopo la crisi, la propensione a investire nell'auto rimane praticamente immutata per imprenditori provenienti da settori affini (91,3% rispetto al primo periodo) ma, soprattutto, si ha una netta crescita di entrate da parte di meccanici e piloti. I neoimprenditori manifestano una maggiore propensione al rischio rispetto a chi già ha svolto attività imprenditoriale nel settore.

Tabella 12. Entrate 1894-1906/Entrate 1907-1924 (%)

Già imprenditore auto	Industria meccanica	Addetti altre case (meccanici)	Piloti
59,1%	91,3%	194,4%	600,0%

Fonte: database AUTOITA

3.5 Nascita di imprese per gemmazione

Come visto in precedenza, a cavallo del secolo XX un gran numero di imprese sono state fondate e chiuse ma, successivamente, riaperte sotto nomi parzialmente diversi, sia da imprenditori che hanno portato nuovi capitali, sia dai fondatori originali che sono usciti per creare nuove imprese focalizzate su produzioni marginalmente differenti. Per sottolineare la continuità aziendale (e non le variazioni di denominazione), abbiamo costruito un campione ridotto che mostra il nome originale dell'azienda e le sue successive trasformazioni e assegna ad ogni azienda, come data di inizio, l'anno originale di primo ingresso e come data di uscita, l'anno di chiusura dell'impresa più longeva.

Per semplicità abbiamo denominato come *madre* l'impresa iniziale e come *figli* quelle successive. Abbiamo così 36 *madri* e 50 *figli*. La nascita delle *madri* è pressoché concentrata nei primi due periodi (tabella 13), con l'88,9% dei casi, periodi che sono stati i più vivaci come creazione di imprese.

Dal punto di vista territoriale, dominante è la posizione di Torino, con la maggioranza assoluta dei casi, 55,6% (tabella 14): Torino si presenta quindi un territorio più fertile di Milano per la gemmazione di imprese.

Come visto in precedenza, queste 36 imprese ne *generano* altre 50 distribuite come nella tabella 15: del tutto dominante (29 imprese, cioè il 76%) è il caso delle imprese con un solo *figlio*. Le due imprese che hanno generato rispettivamente 4 e 3 figli appartengono invece alla stessa famiglia Ceirano, Matteo con quattro e Giovanni con tre. Matteo Ceirano fonda nel 1903 la MATTEO CEIRANO chiusa l'anno successivo per dare origine alla MATTEO CEIRANO & C VETTURE MARCA ITALA che cambia denominazione sempre nel 1904 in ITALA FABBRICA AUTOMOBILI; nel 1929 questa viene fusa con Officine Metallurgiche e Meccaniche di Tortona e cambio denominazione in ITALA SA. Intanto nel 1906 costituisce la SPA SOCIETA' PIEMONTESE AUTOMOBILI ANSALDI CEIRANO. Giovanni Ceirano invece fonda nel 1905 la GIOVANNI CEIRANO JUNIOR & C che lascia nel 1905 e che assume la denominazione di JUNIOR FABBRICA TORINESE AUTOMOBILI. L'anno successivo, nel 1906, Giovanni fonda la SCAT SOCIETA' CEIRANO AUTOMOBILI TORINO; infine, nel 1919, Giovanni costituisce la GIOVANNI CEIRANO FABBRICA AUTOMOBILI con il figlio Ernesto.

L'evoluzione dell'industria automobilistica

Tabella 13. Distribuzione dell'anno di nascita delle madri

<i>Periodo</i>	<i>N°</i>	<i>%</i>
1894-1906	23	63,9
1907-1924	9	25,0
1925-1947	3	8,3
1948-1966	1	2,8
1967-2020	36	100

Fonte: database AUTOITA

Tabella 14. Distribuzione delle "imprese madri" per provincia

<i>Province</i>	<i>N°</i>	<i>%</i>
Torino	20	55,6
Milano	8	22,2
Bergamo	1	2,8
Como	1	2,8
Firenze	1	2,8
Livorno	1	2,8
Padova	1	2,8
Piacenza	1	2,8
Roma	1	2,8
Vercelli	1	2,8
Totale	36	100

Fonte: database AUTOITA

Tabella 15. Distribuzione della numerosità delle imprese figlie

<i>N° figli</i>	<i>N°imprese</i>	<i>Totale</i>
4	1	4
3	1	3
2	7	14
1	29	29
	Totale	50

Fonte: database AUTOITA

4. La sfida tra Torino e Milano

Il confronto per periodo delle due città (tabella 16) evidenzia come esse abbiano sempre rappresentato almeno il 65% delle imprese esistenti in un certo periodo e che solo nel periodo più recente Milano supera Torino (48 contro 42 imprese): ciò dipende dal processo di concentrazione più accentuato a Torino e che ha ruotato intorno a Fiat.

Concentrandosi sull'ultimo periodo, cioè quello che parte dal 1925, possiamo notare come tra il 1925 e il 1947 il settore si sviluppa in modo sostanzialmente simile in entrambe le città, mentre gli anni del dopoguerra vedono una maggiore crescita all'interno del capoluogo lombardo, considerando il numero assoluto di imprese attive (Tabella 17).

Tabella 16. Distribuzione per periodo delle imprese di Torino e Milano

	1894-1906	1907-1924	1925-2020
Torino (A)	65	94	42
Milano (B)	41	60	48
A+B	106	154	90
Totale Italia (C)	164	205	135
A+B/C (%)	64,63%	72,12%	66,67%

Fonte: database AUTOITA

Un altro modo di affrontare il tema del confronto tra Torino e Milano è quello di analizzare l'andamento delle entrate e delle uscite nei primi due periodi, quelli del massimo sviluppo dell'industria automobilistica italiana, 1894-1906 e 1907-1924.

Nel primo periodo Milano parte con due anni di ritardo nelle entrate rispetto a Torino ma poi la sopravanza fino al 1900 con 17 entrate totali rispetto a 11; a partire dal 1901 Milano si posiziona ad un livello inferiore a Torino (24 entrate contro 54 della capitale piemontese), che quindi acquista la supremazia solo con il nuovo secolo.

Tabella 17. Distribuzione per sottoperiodo delle imprese di Torino e Milano

	1925-1947		1948-1966		1967-2020	
Torino	65	50,70%	94	46,67%	42	41,67%
Milano	41	49,30%	60	53,33%	48	58,33%
Totale	106	100%	154	100%	90	100%

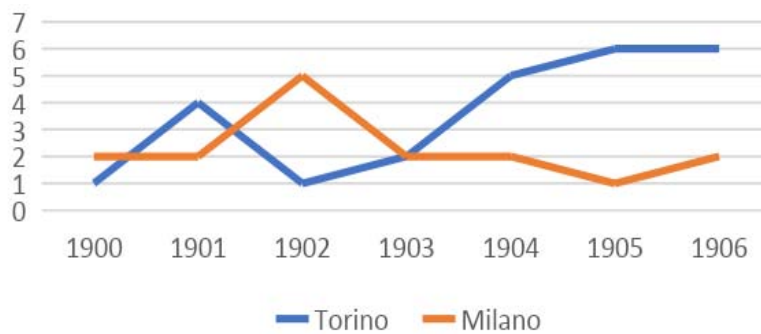
Fonte: database AUTOITA

L'evoluzione dell'industria automobilistica

Le entrate nel secondo periodo sono segnate, nei primi anni, dalle conseguenze della crisi del 1906-1907 che determina un azzeramento dell'entrata di nuove imprese a Torino nel 1910; il quinquennio 1911-1915 vede una ripresa di nuove entrate soprattutto a Torino, che infatti ne cumula 23 contro 7 di Milano. Negli anni dal 1916 al 1924 le due città presentano un andamento sostanzialmente simile con un volume cumulato che, però, vede prevalere Milano con 28 entrate rispetto a 24 di Torino.

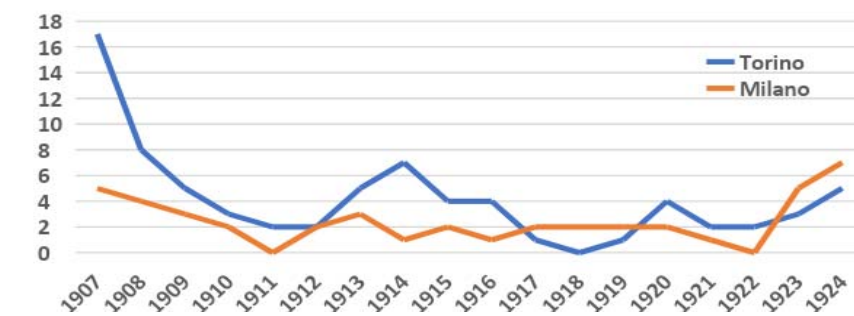
Con le figure 5a e 5b analizziamo, invece, le uscite nei due periodi: un primo dato rilevante è che fino al 1899, cioè per cinque anni, non si manifestano uscite; il mercato ha le caratteristiche quindi di una *room for all* senza barriere all'ingresso né di natura finanziaria né produttiva. Alla crescita costante delle entrate a partire dal 1900 corrisponde una analoga crescita delle uscite, soprattutto a Torino (figura 5a).

Figura 5a: Uscite nel periodo 1894-1906 a Torino e Milano



Fonte: database AUTOITA

Figura 5b. Uscite nel periodo 1907-1924 a Torino e Milano



Fonte: database AUTOITA

I primi anni del secondo periodo evidenziano gli effetti della crisi del 1906-1907 soprattutto a Torino: se sommiamo le uscite tra il 1907 ed il 1912 (il picco più basso delle uscite) vediamo che sono ben 37 a Torino e 16 a Milano.

5. Perché il ruolo preminente di Torino?

Come visto, Torino si trova al centro dell'industria auto e qui ricordiamo i principali fattori che vengono richiamati in letteratura (Abrate, 1978; Biffignandi, 2013, 2017; Gabert, 1964; Levi, 2001; Miletto e Sasso, 2017; Rugafiori, 1999; Levra, 2001; Balbo, 2007; Castronovo, 1999).

5.1 Competenze presenti sul territorio

Una prima serie di fattori che possono spiegare la progressiva localizzazione del settore automobilistico italiano nell'area torinese, nonostante l'iniziale maggiore sviluppo a Milano, è riconducibile alla presenza di particolari competenze sul territorio, che hanno supportato tecnologicamente e organizzativamente lo sviluppo della nuova industria.

In primo luogo l'importante presenza delle **Industrie metalmeccaniche** che a fine secolo XIX erano le più importanti per il numero totale degli addetti e per le dimensioni medie degli stabilimenti a seguito di profonde trasformazioni intervenute nell'ultimo ventennio. La metalmeccanica, mentre raccoglieva negli anni Ottanta solo il 3,46% degli investimenti complessivi, dopo il 1904, grazie al decollo dell'auto, arriva a rappresentare una quota maggioritaria (27,8%). Ma all'interno della metalmeccanica un ruolo decisivo è svolto dalle **Imprese di stato**, in particolare le attività legate all'esercito: infatti, la Fabbrica d'armi, l'Arsenale, il Laboratorio di precisione e le Fonderie militari nel 1889 occupavano il 20% degli addetti dell'industria metalmeccanica. A queste attività occorre poi aggiungere l'Officina delle Strade Ferrate dello Stato e la Manifattura Tabacchi.

La somma di questi due fattori ha determinato una rilevante presenza di **manodopera specializzata**, che costituì il primo nucleo di operai altamente specializzati con cui prenderà avvio l'industria automobilistica. Si trattava di operai meccanici, metallurgici, siderurgici, di addetti alla costruzione delle carrozze per la corte Sabauda, le cui competenze diventeranno ancora più preziose con il passare degli anni e lo svilupparsi di nuove attività, come

l'industria automobilistica. Manodopera che trovava opportunità di formazione presso le **Scuole specializzate**: nel 1905 viene fondata, prima in Italia, la Scuola per Meccanici e Conduttori di Automobili, ma è già attiva la Scuola di Applicazione per Ingegneri, che si fuse nel 1906 con il Museo Industriale, unico istituto esistente in Italia fin dal 1862 inteso a promuovere l'istruzione superiore tecnica, e dando così origine al Politecnico. Decisivo anche il ruolo delle Scuole Tecniche, come si vedrà successivamente.

Infine, la presenza di un **Ceto imprenditoriale** interessato all'industria dell'auto e formato da borghesi, da nobili, da agrari e da imprenditori già presenti in altre imprese, soprattutto metalmeccaniche.

5.2 Condizioni ambientali e ruolo del settore pubblico

Una seconda serie di fattori è invece riconducibile ad elementi legati ai collegamenti ferroviari e al sistema economico-politico piemontese.

Relativamente al primo punto, Torino è al centro di due cruciali **collegamenti ferroviari**: la ferrovia che collega Torino con Genova, tratta fondamentale nello sviluppo degli scambi commerciali, è del 1853, mentre è del 1871 il traforo del Fréjus che collega Torino alla Francia.

Il ruolo delle infrastrutture pubbliche è però rilevante anche nella città stessa di Torino. La **Rete di trasporto pubblico** nel 1890 vede già diciotto linee all'interno della città, lungo una rete di 58 km. Nel 1897 il trasporto diventa totalmente elettrico con la fondazione dell'Azienda Tranvie Municipali.

Il ruolo del Comune di Torino si manifesta anche con la creazione di condizioni che permettano lo sviluppo economico: da un lato i bassi **costi dell'energia**. Gli anni della giunta comunale del Senatore Secondo Frola (1903-1909) sfruttano molto bene la legge del marzo 1903, che permette ai comuni l'assunzione diretta dei servizi: nasce così nel 1905 l'AEM (Azienda Elettrica Municipale). La politica municipale dell'energia ha l'evidente scopo di mantenerne basso il prezzo per favorirne gli impieghi industriali, infatti, il prezzo di un kWh a Torino era, già nel 1899, il più basso d'Italia. Dall'altro le **Agevolazioni fiscali e di vario tipo per gli investitori esteri e nazionali**; nel momento in cui il ruolo di Capitale d'Italia passa da Torino a Firenze, gli amministratori torinesi lanciano un appello agli industriali e agli investitori perché vengano a Torino a fondare delle aziende, offrendo in cambio agevolazioni particolari (sgravi fiscali, energia idraulica ed elettrica a basso costo, disponibilità di terreni). All'appello del 1865 rispondono molti investitori stranieri, soprattutto svizzeri che facevano capo alle banche dei

De Fernex, Kuster, Donn, Geisser, così che nel 1884 in Torino si trovano sedici tra banche ed istituti di credito, tra cui la più antica era l'Opera Pia San Paolo, fondata nel 1556 (Biffignandi, 2013 e 2017).

Quest'ultimo aspetto ci permette di introdurre un ulteriore elemento che, a nostro avviso, specifica le ragioni del successo di Torino come culla dell'automobile in Italia, ovvero il ruolo del capitale sociale e politico come fattore di sviluppo.

5.3 Il ruolo del capitale sociale e politico

In generale, la disponibilità di capitale sociale e politico, oltre alle competenze tecniche e alle capacità produttive, può offrire agli imprenditori un contesto favorevole all'avvio di nuove imprese in industrie in fase di sviluppo, anche attraverso la mobilitazione di ulteriori risorse come quelle finanziarie.

In questo senso, diversi fattori istituzionali potrebbero aver giocato un ruolo nello sviluppo dell'auto nel torinese. Valerio Castronovo (1995 e 2005) ha per esempio evidenziato i seguenti:

- a) l'azione politico-amministrativa locale a Torino tra la fine del 1800 e il primo decennio del nuovo secolo volta ad attrarre investimenti e a sviluppare la crescita industriale;
- b) il ruolo dell'élite torinese come lobby e trait d'union tra politica e capitali finanziari;
- c) il formarsi, tra il 1901 e il 1906, di un crescente interesse da parte di molti investitori privati ad investire nella nascente industria automobilistica;
- d) il quadro normativo regionale che nel primo decennio del XX secolo intendeva assicurare speciali sovvenzioni pubbliche ai "fornitori e produttori di servizi di trasporto".

Questi fattori, forse più di altri, sembrano aver creato le condizioni favorevoli allo sviluppo di un sistema imprenditoriale interessato alla nuova industria dell'automobile, formato sia da borghesi che da nobili, con competenze pregresse differenti.

Come accennato sopra, occorre considerare anche le agevolazioni che attirano investitori esteri, soprattutto svizzeri. Successivamente, tra il 1903 e il 1909 la giunta comunale e il sindaco Secondo Frola articoleranno un sistematico piano di sviluppo industriale.

In questo contesto, un'élite aristocratica e borghese sembra cogliere l'opportunità offerta dalla nuova tecnologia automobilistica per fare di Torino il pioniere italiano nel settore e per investire nella creazione di diverse officine

in grado di produrre le auto che già si stavano affermando all'estero (Miletto e Sasso, 2017).

Tra la fine dell'800 e i primi anni del '900 emergere quindi una comunità di imprenditori in grado, anche attraverso l'introduzione di forme societarie innovative come le società anonime, di attirare risorse finanziarie liberate dalle crisi dei settori più tradizionali (il serico, l'agricoltura, ma anche l'edilizia) e favorire il controllo dell'industria con il sistema delle partecipazioni incrociate (Rugafiori, 199; Balbo, 2007).

Da un lato esponenti dell'aristocrazia come Roberto Biscaretti di Ruffia, Emanuele Bricherasio di Cacherano, e Cesare Goria Gatti, e dall'altro uomini d'affari come Ludovico Scarfiotti, Michele Ceriana di Mayneri e, ovviamente, Giovanni Agnelli, riuscirono a raccogliere le competenze imprenditoriali e tecniche di figure come Giovanni Battista Ceirano, Luigi Storero, Aristide Faccioli e di piloti come Vincenzo Lancia e Felice Nazzaro. È da sottolineare la capacità di lobbying dei primi soggetti, spesso anche uomini politici di rilievo locale e nazionale (Biscaretti era stato prima consigliere comunale a Torino e poi nel 1895 deputato alla Camera, Scarfiotti fu "capogruppo" degli industriali in Consiglio Comunale), ma anche la capacità di mobilitazione di capitali finanziari sia all'interno dei grandi patrimoni dei rentier locali, sia tra professionisti e imprenditori della borghesia in cerca di opportunità di profitto e di diversificazione del portafoglio. Emblematico in questo senso il comportamento della milanese Banca Commerciale Italiana (Comit), attorno alla quale ruotavano alcune tra le principali concentrazioni industriali italiane. Comit decide, prima, di finanziare, proprio a Torino e non a Milano, la Officine Ansaldo, fondata a Torino da Michele Ansaldo nel 1904, poi di farsi tramite dell'accordo che porta alla costituzione della FIAT-Ansaldo nel 1905, inoltre di favorire la trasformazione di quest'ultima in Società Automobili Brevetti Fiat, con Giovanni Agnelli che rileva le quote di Ansaldo e la fonde nella FIAT, e, infine, di salvare la stessa FIAT durante la crisi del 1907.

5.4 L'istruzione in Piemonte come fattore facilitante lo sviluppo economico

Infine, riteniamo che il ruolo dell'istruzione e della formazione sia stato cruciale, rappresentando un fattore facilitante e trasversale allo sviluppo di competenze più specifiche al settore, nonché necessario alla creazione di un adeguato ambiente imprenditoriale.

L'istruzione primaria e lo sviluppo dell'istruzione industriale e tecnica sono fra i vari fattori istituzionali che possono contribuire alla spiegazione

dello sviluppo dell'industria automobilistica (e, più in generale, la seconda industrializzazione) in Piemonte ed in particolare a Torino. Alcuni studi recenti hanno analizzato l'alfabetizzazione sulla base dei dati dei censimenti; per esempio, Basile e Ciccarelli (2018) presentano evidenza dell'effetto dell'alfabetizzazione sulla localizzazione della produzione manifatturiera (specialmente ad alta intensità di capitale) a livello provinciale nel periodo 1871-1911.

Relativamente alla nostra ricerca, utilizzando le informazioni dei censimenti dal 1871 al 2011, si constata che nei primi trent'anni dell'industria automobilistica, il livello di istruzione era più alto in Piemonte e Lombardia rispetto al resto d'Italia (circa da 1 a 1,5 anni di istruzione in più; 25%-60% in più in termini relativi). Inoltre, fino agli anni '20, i livelli di istruzione erano più alti in Piemonte che in Lombardia, mentre negli anni successivi la Lombardia supera il Piemonte; a livello provinciale, però, Torino domina Milano e tutte le altre città italiane per alfabetizzazione fino alla fine della seconda guerra mondiale (De Fort, 1996; Enrietti et alii, 2021).

Il ruolo rilevante svolto dall'istruzione a Torino era dovuto all'importanza data all'istruzione stessa dal Regno sabauda, e dopo l'unificazione italiana nel 1861, dal comune di Torino. Nel 1859, la legge Casati del Regno di Savoia rese obbligatori due anni di istruzione elementare finanziata dallo Stato (in Francia non fu obbligatoria fino alla Loi Ferry del 1882). Nel 1911, la legge Daneo-Creda dello stato italiano ha creato un sistema di scuola elementare statale finanziato dal governo centrale (in precedenza, l'istruzione primaria era gestita e finanziata dal comune) anche se alcune grandi città come Torino sono rimaste responsabili del finanziamento dell'istruzione primaria fino al 1930 (De Fort, 1996).

Grazie al vantaggio iniziale di Torino sulla formazione di base, l'istruzione industriale e tecnica si sviluppò con più successo che in altre località. La Scuola di Disegno e Geometria è la prima scuola tecnica della città fondata nel 1805. Nel 1845, le Scuole pubbliche di Meccanica e Chimica Applicate alle Arti furono finanziate parzialmente dal comune (De Fort, 2000).

Le Scuole Tecniche Operaie di S. Carlo, fondate nel 1848 e tuttora attive, furono la prima vera scuola industriale/tecnica attiva a Torino. Fondata da una società di mutuo soccorso per offrire un'istruzione gratuita ai suoi membri, la Scuola fu sostenuta da donazioni private, società operaie e alcune aziende industriali, e ricevette aiuti finanziari dal comune e dal governo. Si sviluppò fino a diventare l'istituzione di riferimento per l'istruzione industriale di base: dai 200 - 300 studenti all'anno fino al 1880, si passò a circa 900 studenti nel 1890-1891 e, infine, a circa 1.400 nel 1916-17, due anni dopo l'introduzione di un corso speciale per progettisti, esperti di motori e

conducenti di automobili (Robotti, 1998). Nel 1900, il Comune creò l'Istituto Professionale Operaio che fondeva le precedenti scuole tecniche comunali.

Tra le scuole private degne di nota si trovavano le Scuole Officine Serali (1887) che furono fondate e finanziate da privati per offrire formazione dopo il lavoro agli operai e formazione ai disoccupati, e le Scuole Archimede (1878) fondate e finanziate dalla società operaia di mutuo soccorso Archimede per la formazione dopo il lavoro e le vacanze dei suoi membri. Le Scuole Archimede aprirono in seguito la loro formazione al pubblico più vasto.

Nel 1906 più di 300 studenti erano iscritti alla Scuola per Meccanici e Conduttori di Automobili creata l'anno prima: era l'unica scuola del genere in Italia, e di qualità sufficientemente alta da attrarre studenti stranieri.

Nel 1903 fu fondata la Scuola Popolare di Elettrotecnica. Entrambe queste scuole erano finanziate da istituzioni private, da cittadini e dal comune (il senatore Secondo Frola, sindaco della città nel periodo 1903-1909, fu presidente onorario di entrambe le scuole), un po' come quello che oggi definiremmo un partenariato pubblico-privato.

Più tardi, un ruolo importante fu giocato anche dalle scuole di formazione aziendale, tra cui la Scuola Allievi FIAT, aperta nel 1922, e la Scuola Aziendale Lancia, aperta nel 1924.

Infine, una formazione tecnica molto avanzata era fornita dalla Scuola Tecnica per Ingegneri che fu creata nel 1859; nel 1862 si fuse con il Regio Museo Industriale Italiano, un'istituzione ibrida museo/scuola tecnica di alto livello, per poi diventare nel 1906 il Politecnico di Torino.

Così, l'eredità storica, la volontà politica e lo sviluppo economico a livello cittadino hanno influenzato l'investimento locale nell'istruzione che, a sua volta ha costituito un elemento fondamentale nello sviluppo dell'industria dell'auto.

Conclusioni

In questo articolo abbiamo presentato una prima analisi della banca dati AUTOITA sui produttori di automobili in Italia dal 1884 al 2020. La banca dati, unica nel suo genere, permette un inquadramento statistico dello sviluppo dell'industria automobilistica italiana che è complementare ed arricchisce l'ampia letteratura qualitativa sul tale industria.

Dopo aver spiegato la metodologia seguita per costruire la banca dati, l'articolo offre una prima analisi delle principali caratteristiche strutturali ed evolutive dell'industria dell'auto in Italia e propone un focus sul confronto

dello sviluppo dell'industria automobilistica a Torino e a Milano. L'evidenza qui presentata arricchisce la nostra conoscenza sulla storia dell'industria automobilistica italiana sui seguenti punti.

Seppur Torino diventi molto velocemente la capitale dell'automobile italiana, è Milano la città nella quale si sperimenta maggiormente nel primo periodo storico, fino al 1900. Dopo tale data Torino acquista la supremazia nella dinamica industriale del settore.

La copertura geografica della banca dati permette di apprezzare appieno la concentrazione geografica dell'industria automobilistica italiana, ed in particolare della dinamica di spinoffs che l'ha caratterizzata: circa l'80% delle *parent companies*, ovvero le imprese che hanno generato a loro volta nuovi produttori di auto, sono localizzate tra Torino e Milano.

All'interno di tale dinamica di spinoffs abbiamo prestato particolare attenzione alle nuove imprese fondate da imprenditori con una precedente esperienza come piloti in altre case automobilistiche. Abbiamo argomentato che tale precedente esperienza ha permesso agli imprenditori di acquisire specifiche competenze tecniche che si sarebbero rivelate essenziali nel successo delle nuove imprese.

L'identificazione di questa nuova categoria di spinoffs non solo rappresenta una novità importante rispetto al tradizionale modello di Klepper, dove l'enfasi era posta sul ruolo delle competenze manageriali come variabile che spiegava il successo delle nuove imprese, ma contribuisce anche a spiegare il successo di Torino come *locus* dello sviluppo dell'industria automobilistica italiana. Infatti, nel confronto territoriale con Milano, l'86% degli imprenditori con una precedente esperienza come pilota si concentra a Torino, a fronte del 14% nell'area lombarda.

Accanto alle competenze strettamente tecniche, come quelle ereditate con l'esperienza di pilota, il livello di istruzione e il ruolo delle scuole, tecniche ma non solo, ha rappresentato, secondo noi, un secondo elemento utile per spiegare il successo di Torino. L'istruzione e le scuole rappresentano infatti un fattore abilitante, una precondizione allo sviluppo che ha favorito la costruzione di un contesto favorevole all'emergere della nuova industria automobilistica.

Infine, un elemento centrale in tale sistema industriale, che ha condotto alla formazione di un ceto imprenditoriale a supporto della nuova industria dell'automobile è rappresentato dal ruolo del capitale sociale e politico, con le élite aristocratiche e borghesi abili nel mobilitare le risorse finanziarie necessarie a completare quelle tecniche e organizzative.

Riferimenti bibliografici

- Abrate M. (1978), *L'industria piemontese 1870-1970. Un secolo di sviluppo*, Mediocredito piemontese, Torino, 1978, pp. 126-134.
- Antonelli, C. (2001), *The dynamics of knowledge internalization: The case of FIAT in the mechanical engineering cluster*, in C. Antonelli, *The Microeconomics of Technological Systems*. Oxford University Press: Oxford.
- Balbo I. (2007), *Torino oltre la crisi. Una "business community" tra Otto e Novecento*, Il Mulino, Bologna.
- Basile, R., e Ciccarelli, C. (2018). *The location of the Italian manufacturing industry, 1871–1911: a sectoral analysis*, "Journal of Economic Geography", 18(3), 627-661.
- Baldwin, N., Georgano, G. N., Sedgwick, M. e Laban, B. (1982), *The World Guide to Automobile Manufacturers*. Facts on File: New York.
- Biffignandi, D. (2017), *Torino tra ottocento e novecento*, [http://www.museoauto.it/website/images/stories/articoli/varie/torino tra 800 e 900.pdf](http://www.museoauto.it/website/images/stories/articoli/varie/torino%20tra%20800%20e%20900.pdf)
- Biffignandi, D. (2013), *Nascita e sviluppo dell'industria automobilistica*, [http://www.treccani.it/enciclopedia/nascita-e-sviluppo-dell-industria-automobilistica %28II- Contributo-italiano-alla-storia-del-Pensiero:-Tecnica%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/nascita-e-sviluppo-dell-industria-automobilistica-%28II-Contributo-italiano-alla-storia-del-Pensiero:-Tecnica%29/).
- Biscaretti, C. (1959), *Elenco Costruttori Italiani dalle Origini*, Archivio del Museo dell'Automobile di Torino Giovanni Agnelli: Torino.
- Boschma, R. e Wenting, R. (2007), *The spatial evolution of the British automobile industry: Does location matter?*, "Industrial and Corporate Change", 16 (2), 213-238.
- Bricco P. (2018), *Marchionne lo straniero. L'uomo che ha cambiato per sempre l'industria mondiale dell'auto*, Rizzoli: Milano.
- Bruni, A., Clarke, M., Paolini, F. e Sessa, O. (2015), *L'Automobile Italiana, Le Grandi Marche dalle Origini a Oggi*. Giunti: Firenze
- Castronovo, V. (1999), *FIAT. Un Secolo di Storia Italiana*. Rizzoli: Milano.
- Castronovo, V. (1995), *Storia economica d'Italia. Dall'Ottocento ai giorni nostri*. Einaudi: Torino.
- De Fort, E. (1996), *Storia della Scuola Elementare. Dall'Unità al Fascismo*. Il Mulino: Bologna.
- De Fort, E. (2000) *L'istruzione primaria e secondaria e le scuole tecnico-professionali*, in U. Levra (a cura di), *Storia di Torino*, vol. 6, *La città nel Risorgimento*, Einaudi: Torino.
- Doyle, G. R. (1959), *The World's Automobiles*. Temple: London.

Enrietti, A., Geuna, A., Nava, C. e Patrucco, P.P. (2021), *The birth and development of the Italian automotive industry (1894–2015) and the Turin car cluster*, “Industrial and Corporate Change”, forthcoming, <https://doi.org/10.1093/icc/dtab058>.

Frery F., *Un cas d’amnésie stratégique: l’éternelle émergence de la voiture électrique*, IXème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24, 25 et 26 mai 2000.

Gabert P. (1964), *Turin, Ville Industrielle*. PUF: Paris.

Georgano, G.N. (1982), *The New Encyclopedia of Motorcars: 1885 to the Present*. Dutton: Boston.

Georgano, G.N. (2000), *The Beaulieu Encyclopedia of the Automobile*. Routledge: London.

Hannan, M.T., Carroll, G.R., Dundon, E.A. e Torres, J.C. (1995), *Organizational evolution in a multinational context: Entries of automobile manufactures in Belgium, Britain, France, Germany and Italy*, “American Sociological Review”, 60, 509-528.

Hoyer K. G., (2008), *The history of alternative fuels in transportation: The case of electric and hybrid cars*, “Technology, Design & Environment”, 16, pp. 63-71.

Kim, T-Y, Dobrev, S.D. e Solari, L. (2003), *Festina Lente: Learning and inertia among Italian automobile producers 1896-1981*, “Industrial and Corporate Change”, 12, 1279-1301.

Klepper, S. (2007), *Disagreements, spinoffs, and the evolution of Detroit as the capital of the U.S. automobile industry*, “Management Science”, 53, 616-631.

Jackson K.T. (1985), *Crabgrass Frontier: The Suburbanization of the United States*. Oxford University Press: New York.

Levi F. (2001), *Da un vecchio a un nuovo modello di sviluppo economico*, in U. Levra (a cura di), *Storia di Torino*, vol. 7, *Da capitale politica a capitale industriale*. Einaudi, Torino, pp. 5-72.

Miletto, E. e Sasso, D. (2017), *Torino Città dell’Automobile*. Edizioni del Capricorno: Torino

Mitchell B.R. (1975), *European Historical Statistics (1750-1970)*. Palgrave Macmillan: London

Museo dell’Automobile (1977), *Marche Italiane Scomparse*. Archivio Museo dell’Automobile di Torino Giovanni Agnelli: Torino.

Robotti, D. (ed.) (1998), *Scuole d’Industria a Torino. Cento e Cinquant’anni delle Scuole Tecniche San Carlo*. Centro Studi piemontesi: Torino.

L'evoluzione dell'industria automobilistica

Rugafiori, P. (1999), *Alle origini della Fiat. Imprese e imprenditori in Piemonte (1870-1900)*, in C. Annibaldi e G. Berta, *Grande impresa e sviluppo italiano. Studi per i cento anni della Fiat*. il Mulino: Bologna.

Utterback J. e Abernathy W. (1975), *A Dynamic Model of Process and Product Innovation*, "Omega", 3, 639-656.

Volpato, G. (1983), *L'industria automobilistica internazionale*. CEDAM: Padova.

Volpato G. (2004), *FIAT Auto. Crisi e riorganizzazioni strategiche di un'impresa simbolo*. ISEDI: Milano.

Volpato G. (2011), *Fiat Group Automobiles*. Il Mulino: Bologna.

Rappresentazione e percezione del produttore cinematografico: uno sguardo al caso italiano (1905-1970)*

di Marina Nicoli*

Representation and perception of the film producer: a look at the Italian case (1905-1970)

The aim of this article is to understand how the perception of the film producer has evolved over time and how the “legitimacy” process can help to explain the factors that positively and negatively influence entrepreneurial activities. The analysis, conducted through the perusal of trade journals and other secondary sources, focuses on the Italian film industry over a chronological span from the beginning of the 20th century to the end of the 1960s, allowing us to observe the evolution of the Italian film industry from its origins to the success that Italian cinema attained on international markets after World War II.

Keywords: settore cinematografico, produttore, Italia, legitimacy, Stefano Pittaluga

Introduzione

*Divinità supreme dell'Olimpo cinematografico,
a questi personaggi si fa risalire il peso di
tutto ciò che accade nel loro regno celeste.
Nei fatti del cinema i produttori portano il peso
delle cose buone e delle cattive...
Il nostro sogno riguarda i produttori.
Di essi vorremmo nientemeno che la grazia divina
mutasse miracolosamente i naturali istinti.
Vorremmo che un prodigio trasformasse, per la gioia di tutti,
i produttori in tanti splendi mecenati
dal cuore largo e dall'intuito felice
(Purificato, 1941, p.143).*

* Saggio presentato l'8/11/2023, accettato il 21/12/2023

* Università “Luigi Bocconi” di Milano, mail: marina.nicoli@unibocconi.it

In che modo si innesca e si svolge il meccanismo di legittimazione del produttore cinematografico all'interno di un determinato contesto? E ancora, chi è e cosa fa il produttore cinematografico? Quale ruolo occupa all'interno del più ampio processo di produzione filmica? L'obiettivo del presente contributo è quello di comprendere come si sia stratificata nel corso del tempo la percezione del produttore cinematografico e di come tale processo di legittimazione possa aiutare a spiegare i fattori che influenzano positivamente e negativamente le attività imprenditoriali. L'analisi, condotta attraverso lo spoglio di riviste settoriali¹ e di altre fonti secondarie, si focalizza sull'industria cinematografica italiana lungo un arco cronologico compreso tra i primi decenni e la fine degli anni sessanta del Novecento, permettendo di osservare l'evoluzione del settore cinematografico italiano dalle origini al successo che il cinema italiano ha conseguito sui mercati internazionali nel secondo dopoguerra.

1. *Afferrare Proteo*

Nel 1968 l'economista William Baumol osservava che “l'imprenditore è uno dei protagonisti più intriganti (*intriguing*) e al tempo stesso più elusivi del cast che interpreta la vicenda che è oggetto di studio dell'analisi economica.” Ancora oggi non esiste una definizione universalmente accettata e condivisa del termine imprenditore e la teoria economica non è finora riuscita

¹ L'analisi è stata condotta attraverso lo spoglio di alcune tra le più importanti riviste di settore pubblicate nel periodo compreso tra il 1905 e gli anni Sessanta. In particolare sono state consultate: *Araldo dello Spettacolo* (1949-54; 1958-63); *Bianco e Nero* (1937-1965); *Cinema Illustrazione* (1926-1939); *Cine-Convegno* (1933-34); *Cine Spettacolo* (1949-54; 1958-63); *Cinemagraf*: rivista bisettimanale del cinematografo (1916-1917); *Cinema*: quindicinale di divulgazione cinematografica (1936-1956); *Cinematografo* (1927-31); *Cinemalia*: Rassegna d'arte cinematografica (1927-28); *Films Pittaluga*: rivista di notizie cinematografiche (1923-26); *In Penombra* (1918-19); *La Tecnica cinematografica*: rivista mensile internazionale (1914-15); *La Vita cinematografica*: rivista quindicinale illustrata (1910-33); *Lo Schermo*: rassegna mensile della cinematografia (1935-43); *Lo Spettacolo Italiano*: rassegna mensile dell'industria dello spettacolo (1930-31). Lo spoglio è stato effettuato ponendo particolare attenzione a tutti gli articoli in cui veniva analizzata la figura del produttore cinematografico sia a livello più prettamente teorico sia a livello pratico. In quest'ultimo caso ci si riferisce a quegli articoli che contengono analisi e giudizi relativi alle scelte produttive di specifici produttori o case di produzione cinematografica. Dati i limiti di spazio non è stato possibile riportare tutti gli articoli consultati ma si ritiene che la selezione effettuata ai fini di questo saggio sia adeguatamente rappresentativa del problema oggetto di indagine.

a darne una rappresentazione analitica e neppure a spiegare in maniera convincente il ruolo svolto dall'imprenditore nel processo di sviluppo economico moderno.

Le ragioni di questa difficoltà risiedono nella natura stessa dell'imprenditore, i cui tratti sono spesso ambigui e non facilmente quantificabili. Inoltre, l'agire imprenditoriale non è statico ma dinamico, muta cioè nel corso del tempo ed è influenzato dal contesto all'interno del quale l'imprenditore si trova a compiere le proprie scelte. L'economia mainstream descrive un mondo caratterizzato da un'insita tendenza all'equilibrio tra domanda e offerta mentre l'imprenditore si trova spesso a rompere questo equilibrio, alla ricerca – per usare le parole di Schumpeter – di una “distruzione creatrice”.

Questa premessa è utile per comprendere quanto i problemi definitori legati al concetto di imprenditore risultino ulteriormente amplificati nel momento in cui ci spostiamo nell'ambito delle industrie della creatività, di cui fa parte il settore cinematografico. I film sono contemporaneamente l'esito di un processo creativo e di uno economico. Il cinema è arte o industria? Il cinema, così come gli altri ambiti delle industrie culturali – lo spettacolo dal vivo, la musica, l'editoria – rappresenta un settore specifico, pervaso da influenze meta-economiche e da valori e gerarchie immateriali (Benhamou, 2001) che richiede una metodologia d'indagine in grado di coglierne la peculiarità. Nel cinema convivono contemporaneamente pratiche “cinematografiche” (di produzione) e pratiche “filmiche” (di linguaggio) che afferiscono al campo economico e al campo artistico e simbolico.

La difficoltà nel riassumere tutti i significati di cui fu carica l'invenzione cinematografica è ben espressa dalle parole di Renè Clair: «il cinema fu la creazione di un linguaggio, un'arte, un'industria, di qualche cosa che nessun di questi vocaboli riesce a definire completamente e la cui complessa natura si presta all'equivoco»².

La tensione tra l'ambito artistico e quello economico (ambiti apparentemente inconciliabili) è stata principalmente rappresentata e analizzata con il conflitto tra il regista ed il produttore. Quest'ultimo viene spesso descritto in modo caricaturale: ben vestito, con un sigaro in bocca, circondato da belle attrici. Le luci della ribalta sono per lui una sorta di ascensore sociale ed economico. Il produttore appare come una persona priva di particolari capacità ed interessata esclusivamente agli aspetti monetari del processo di produzione filmica. L'imperativo del budget è il suo unico credo e l'arroganza tipica dei “parvenu” lo spinge ad imporre le sue “rozze” scelte su quelle più nobili e alte del regista. La contrapposizione tra regista e produttore, tra arte

² Citato in Benhamou (2001, p. 15).

ed economia ha influenzato non solo l'aneddotica, la memorialistica e la narrazione pubblica ma ha inciso anche sulla ricerca accademica – soprattutto i film e media studies – che per anni ha messo il regista al centro dell'analisi, relegando il produttore al ruolo di mero passacarte ed escludendo che potesse avere un ruolo chiave di natura imprenditoriale nella produzione del film.

Questa costante tensione, tipica del rapporto principal-agent (Fama, 1980; Baker e Faulkner, 1981)³ nasce anche dal fatto che artisti e produttori sembrano essere guidati da driver motivazionali e preferenze di carriera peculiari e differenti (Svejenova, 2005): per il regista (artista) il film è un mezzo di autorealizzazione e l'opera nasce da una idea che l'artista vuole realizzare in linea con la propria poetica e con il proprio sistema di valori. I produttori invece stanno dall'altra parte del guado: il loro obiettivo è quello di garantire la sopravvivenza delle imprese nel medio-lungo termine e per raggiungerlo sono spesso portati a replicare formule che hanno in precedenza garantito buoni risultati al box office. Un regista famoso, attori conosciuti, la specializzazione in un determinato genere cinematografico, un insieme di pratiche replicabili da un progetto all'altro (set di routine), sono soltanto alcuni degli strumenti attraverso cui un produttore cerca di mitigare il rischio connesso a ogni progetto cinematografico di per sé incerto e innovativo (Jones et al. 1997), per il quale vige la legge del *nobody knows* (De Vany, 2003).

2. “Le regole del gioco”

Definire i tratti del produttore cinematografico così come provare a rispondere alla domanda “il produttore cinematografico è un imprenditore?” rappresenta una notevole sfida intellettuale. Ciò che è importante sottolineare è che la figura del produttore cinematografico – e più in generale quella dell'imprenditore – può essere compresa soltanto se viene inserita all'interno di un determinato contesto sociale, culturale, economico, politico. Il produttore cinematografico, così come l'imprenditore, è in primo luogo un *prodotto sociale*: le sue azioni e le sue scelte sono profondamente influenzate da quelle che Baumol (1996) chiama “le regole del gioco”. Secondo l'autore:

how the entrepreneur acts at a given time and place depends heavily on the rules of the game - the reward structure in the economy - that happen to prevail. Thus, the central hypothesis here is that it is the set of rules and not the supply of entrepreneurs or the nature of their objectives that undergoes significant changes

³ Per una discussione approfondita si veda Peiperl (2002).

Rappresentazione e percezione del produttore

from one period to another and helps to dictate the ultimate effect on the economy via the allocation of entrepreneurial resource (...). Changes in the rules can modify the size and composition of the class of entrepreneurs.

Un contesto nel quale un produttore/imprenditore non viene percepito come agente di innovazione e di sviluppo economico corrisponde di fatto ad un contesto in cui le “regole del gioco” creano barriere ed ostacoli all’agire imprenditoriale. Al contrario, un contesto nel quale un produttore/imprenditore è motore di cambiamento ed il *reward* economico è la conseguenza di tale attività innovatrice, corrisponde ad un contesto in cui le “regole del gioco” favoriscono l’azione imprenditoriale, la stimolano e offrono al produttore/imprenditore la possibilità di ottenere tutti i fattori che gli sono necessari per lo svolgimento della sua attività. Il modello di Baumol si fonda sull’esistenza di una relazione tra i fattori economici disponibili, le caratteristiche socioculturali, le regole del gioco (istituzioni) e la struttura di incentivi ricompense (*reward*) presenti all’interno di un determinato contesto. Le regole del gioco determinano i meccanismi motivazionali e la struttura dei payoffs e quindi hanno la capacità di incidere non solo sulla quantità di persone che decideranno di diventare imprenditori, ma anche e soprattutto sulla loro qualità. Laddove le regole del gioco incentivano e sostengono l’innovazione, gli imprenditori si impegnano in attività produttive; laddove le regole facilitano la corruzione o la ricerca di rendite, gli imprenditori sceglieranno fini improduttivi o distruttivi (Boettke e Coyne, 2003; 2009)⁴.

Il concetto di “regole del gioco” risulta profondamente connesso a quello di *legittimazione* (*legitimacy*) che viene così definita da Jones (2001): «legitimacy is an institutional resource critical for the development and survival of a firm. Legitimacy is gained when the entrepreneur is able to act in an appropriate way by respecting normative, cultural or regulatory processes that allow him to get support and social acceptance».

Per comprendere meglio il funzionamento delle regole del gioco e della legittimazione è opportuno osservare in prima battuta il contesto americano dove il cinema viene fin da subito considerato un prodotto di intrattenimento ed il settore cinematografico risulta essere un settore economico che funziona secondo le regole ed i principi di qualunque altro settore. Le imprese cinematografiche contribuiscono quindi alla crescita economica e alla ric-

⁴ L’analisi empirica ha confermato ampiamente le intuizioni di Baumol (Murphy et al., 1991; Sobel, 2008). Inoltre, un’ampia letteratura documenta che l’attività imprenditoriale produttiva ha implicazioni importanti per il processo di crescita e di sviluppo economico (Holcombe, 1998). Si veda anche Lucas (2017).

chezza degli Stati Uniti così come le imprese automobilistiche, quelle petrolifere, chimiche, siderurgiche e via dicendo. Nel panorama americano dei primi anni del Novecento (sono gli anni della seconda rivoluzione industriale) gli imprenditori sono gli attori chiave del processo di innovazione e di sviluppo economico del paese. Si tratta di un contesto che celebra l'iniziativa imprenditoriale e crea le condizioni favorevoli affinché un imprenditore possa accedere a tutte quelle risorse materiali ed immateriali necessarie per trasformare una idea in una impresa dotata di una solida struttura organizzativa e manageriale. Come evidenziato da Thomas McCraw (1997), la costruzione del sistema politico americano è andata di pari passo con la definizione di una precisa politica economica che fin da subito si è posta come obiettivo la definizione delle istituzioni più adatte per favorire la crescita economica e stimolare l'innovazione.

Nell'analisi di McCraw vi è un altro elemento fondamentale per comprendere perché gli Stati Uniti sono stati il contesto che per eccellenza ha incarnato l'idea della business society. Si tratta dell'accettazione sociale del fallimento: «the lenient American attitude toward bankruptcy changed the burden of risk-sharing in new ventures, allowing owners to pursue ever riskier projects. This is one of the hidden reasons why the American business system has tended to be more entrepreneurial than that of other countries»⁵. Ancora oggi, osservando soprattutto il caso della Silicon Valley, il fallimento viene visto come un passaggio quasi obbligato che ha una connotazione del tutto positiva: la necessità di imparare dai fallimenti per ripartire con maggiore consapevolezza è infatti una delle principali retoriche della cultura imprenditoriale californiana, sintetizzata dallo slogan “fail fast & fail often” (Babineaux e Krumboltz, 2013).

Le regole del gioco americane hanno garantito elevati *reward* di natura sociale ed economica e quindi un alto livello di *legitimacy*. All'interno del contesto americano la legittimazione della figura imprenditoriale ha consentito che anche i produttori cinematografici fossero considerati imprenditori a tutti gli effetti: questo ha permesso loro di ottenere facile accesso ai capitali, di dare vita ad imprese di grandi dimensioni in grado di controllare tutta la filiera (secondo la logica dell'integrazione verticale chandleriana⁶) e di costruire un vantaggio competitivo che ha permesso al cinema americano di dominare sugli schermi mondiali per buona parte del Novecento.

⁵ McCraw (1997, p. 316).

⁶ Chandler (1994).

Il funzionamento del meccanismo della legittimazione può essere osservato tanto a livello di sistema (contesto sociale ed economico) quanto a livello di singolo settore economico. Nel caso del cinema americano possiamo osservare che la legittimazione del produttore è presente a livello sistemico ma non a livello settoriale: i grandi tycoon vengono criticati dai registi e dagli esperti del settore non tanto per l'assenza di capacità manageriali ed organizzative quanto soprattutto per la preferenza accordata a produzioni "commerciali" in grado di incontrare i favori del pubblico e di generare box office: «molti non hanno né talento, né gusto, né sottigliezza, ma per il solo fatto che sono i mandatari di ditte stabili e potenti, la fanno da dominatori»⁷. La forza della legittimazione a livello sistemico è comunque tale da determinare la strutturazione di un settore cinematografico che è diventato un "modello" organizzativo di riferimento. Le cinematografie europee da una parte hanno sempre cercato di emulare Hollywood e dall'altra hanno sempre criticato lo studio system, associandolo all'idea di una produzione standard, molto commerciale e poco artistica.

Nel contesto italiano la situazione è differente rispetto al caso statunitense dal momento che la legittimazione è assente tanto a livello generale quanto a livello settoriale. L'assenza del primo livello di legittimazione incide – come visto in precedenza secondo la teoria di Baumol – sulla struttura dei *reward* e quindi sulla tipologia di istituzioni disponibili a supporto delle iniziative imprenditoriali.

Nel momento stesso in cui il cinema fa la sua comparsa all'interno della vita culturale italiana, la percezione che si crea attorno a questa nuova forma di intrattenimento è quella di uno spettacolo simile al circo, quindi di una forma di intrattenimento inferiore (data anche la sua natura tecnica) rispetto alla musica, alla letteratura, al teatro ed alle arti visive – che all'interno di un sistema culturale fortemente gerarchico sono considerate le uniche attività in grado di dare vita ad opere d'arte. I produttori cinematografici sono percepiti come semplici avventurieri, pronti a salire sul carro del rischio e delle grandi opportunità con il solo obiettivo di arricchirsi.

Nel contesto italiano il produttore cinematografico non gode di legittimazione poiché questa manca in prima istanza alla figura dell'imprenditore che era visto dalle culture dominanti, quella cattolica e marxista, come uno speculatore, uno sfruttatore ed un evasore. Nel processo di trasformazione dell'Italia da nazione contadina a nazione industriale, l'imprenditore diventa un personaggio emblematico di questo passaggio, ma continua ad essere per-

⁷ Anonimo (1937), "C'è a Hollywood un uomo che comanda".

cepito e rappresentato come carico di cinismo, di spietatezza, di spregiudicato senso dell'utile, interessato esclusivamente al successo dell'azienda e al profitto. La situazione non migliora neppure nel secondo dopoguerra, tanto che Piero Bassetti rievocando gli anni Cinquanta ricorda che: «La parola “imprenditore” allora non si usava nemmeno, semmai si usava quella di “industriale” e gli industriali erano percepiti fondamentalmente come dei *grossiers*, dei *parvenus*», e conclude: «allora l'impresa non aveva neanche un quarto della dignità, del grado di approvazione sociale che ha oggi»⁸.

3. *Eroe senza volto o semplice affarista? Il produttore cinematografico nella ricerca accademica*

Attorno al produttore cinematografico si sono sedimentate nel corso del Novecento idee molto diverse e spesso contraddittorie. Così come la parola imprenditore è difficilmente riconducibile ad un insieme di caratteristiche ben definite, anche il termine produttore è nebuloso: «revealing nothing and concealing everything» (De Winter, 2006). La difficoltà definitoria è, come abbiamo visto, legata alla natura stessa del settore cinematografico, a metà strada tra arte ed economia.

Non sempre è chiaro cosa fa il produttore cinematografico, che spesso viene infatti confuso con l'associate producer, responsabile dell'implementazione delle decisioni e della supervisione delle attività *day-by-day*. Il produttore invece si occupa della gestione sia della sfera economico-capitalistica sia di quella artistica e si trova quindi a metà del guado. Petrie (1991, p. 181) descrive il produttore come colui che è responsabile dello sviluppo di un progetto e del reperimento delle risorse finanziarie. Gli studi e le ricerche che si occupano dei produttori cinematografici possono essere distinti in due grandi filoni.

Da una parte abbiamo studi che si concentrano principalmente sui registi come autori dell'opera filmica: in questa prospettiva il produttore viene considerato un affarista, attento soltanto agli aspetti economici della produzione e poco interessato alla componente artistica ed estetica dell'opera cinematografica. Nella peggiore delle ipotesi, il produttore è colui che non rispetta – e deprime – l'autorialità perché ciò che conta è l'ultima riga del budget. Dall'altra parte troviamo invece studi in cui il produttore viene analizzato come una figura fondamentale, un personaggio chiave senza il quale non esisterebbe il film.

⁸ Citato in Bigatti (2015).

Il primo filone tende a vedere nel produttore una figura in netta contrapposizione con il regista, considerato come unico autore del film. Il produttore rappresenta la parte più volgare della produzione filmica: è spesso descritto come un uomo privo di sensibilità artistica e culturale, dotato di un linguaggio spesso volgare, interessato esclusivamente al box office e a farsi qualche amante tra le attrici. All'interno dei film studies, la prospettiva dell'*auteur theory* ruota attorno all'assioma secondo cui i registi sono in grado di produrre film "nonostante" i vincoli posti da un contesto dove il film è un prodotto per soddisfare i gusti di un pubblico massificato. Per usare le parole di Sarris (1962): «the auteur theory values the personality of a director precisely because of the barriers to its expression... the auteur would not be worth bothering with if he were not capable now and then of a sublimity of expression almost miraculously extracted from his money-oriented environment». In questa visione, il produttore incarna esattamente quell'ambiente *money-oriented e profit-seeking*. Al produttore non viene riconosciuta alcuna sensibilità artistica, alcuna capacità di visione poetica: il produttore è solo un manager, un supervisore, uno strenuo difensore del rispetto del budget: «he is a sort of bank guard. He is there to protect the bankroll. His objective is to see that nothing is put on the screen that people are going to dislike». Secondo la prospettiva dell'*auteur theory*, il produttore, così come lo sceneggiatore, gli attori e qualunque altro soggetto coinvolto nel film, dovrebbero essere meri esecutori della visione del regista, che tuttavia, si trova spesso a produrre soltanto i film che gli viene concesso di realizzare da parte dei produttori – e l'intervento dei produttori porta alla realizzazione di soli film commerciali.

Questa visione del produttore come manager *money-oriented* è profondamente legata allo Studio System hollywoodiano del periodo classico. Nel momento in cui i film da semplici documentari diventano lungometraggi, negli Stati Uniti, la produzione cinematografica si dota di una organizzazione simile a quella di qualunque altro settore economico. Il film è un prodotto (e non solo un'opera d'arte) che deve intrattenere un pubblico. Nella misura in cui la produzione diventa sempre più complessa e più costosa, le case di produzione si trasformano in strutture altamente burocratiche e manageriali. Il produttore assume il ruolo di un amministratore delegato che spesso si arroga il diritto di intervenire nelle fasi più prettamente artistiche della produzione filmica. Secondo Siegel (1973), nel momento in cui il produttore diventa la personalità dominante all'interno del processo filmico, l'arte scompare: «although something of an over simplification... the art went out of Hollywood when producers began to appear. The producer in charge of the film's economics and logistics, was usually a money-man, pure and simple, an

overseer of the artist who took his orders from the bankers... It is generally nonsensical to speak of producers as creators when, in all but a few cases, they were the enemies of creation». L'analisi di Siegel è sintomatica dell'«assenza di quella legittimazione di secondo livello di cui abbiamo discusso nelle pagine precedenti. In questa prospettiva, il produttore non potrà mai essere considerato un autore perché non è minimamente dotato di quelle capacità, di quella sensibilità, di quella creatività che invece vengono riconosciute come proprie (e uniche) del regista.

All'interno del secondo filone di studi, il produttore cinematografico è invece equiparato ad un imprenditore: è un uomo quindi dotato di *alertness*, capace di trasformare il rischio e l'incertezza in una fonte di profitto. In alcuni casi, forse più unici che rari, assume addirittura i tratti dell'*animal spirit*, ovvero di una persona che non ha paura di introdurre innovazione e rompere con la tradizione. In quanto imprenditore, il produttore viene descritto come «la persona che si assume la responsabilità di trovare i capitali necessari per il finanziamento della pellicola e di sfruttarla commercialmente» (Agel, 1958), e ancora «la persona che esercita un controllo totale sulla produzione e che è responsabile del suo successo o del fallimento» (Katz, 1979).

Negli anni Ottanta, il contributo di Janet Staiger si è rivelato fondamentale per guadagnare un nuovo punto di vista: lo studio-system ha iniziato ad essere analizzato come un sistema collaborativo per cercare di superare l'idea che l'autorialità fosse un processo esclusivamente individuale ed in capo al solo regista. Questo approccio ha consentito di riconsiderare la figura del produttore ed il suo ruolo all'interno del processo di realizzazione del film. Il film non è più quindi l'esito di un percorso individuale dove il regista lotta contro le forze del male – incarnate dal produttore – ma è frutto di un percorso di negoziazione a cui prendono parte diversi soggetti: «studio filmmaking was less a process of collaboration than of negotiation and struggle – occasionally approaching armed conflict, a system that worked beautifully when no one force or pressure overpowered another» (Schatz, 1988).

Seguendo l'approccio di Staiger e Schatz, il produttore emerge come «la testa ed il supervisore dell'impresa cinematografica; la persona che provvede ai capitali finanziari e tecnici e che si occupa della commercializzazione del prodotto finale» (Kawin, 1987). Queste definizioni ricordano molto l'imprenditore marshalliano, ovvero l'organizzatore della produzione e del mercato, colui che possiede una conoscenza completa delle cose del suo settore. Secondo Marshall, l'imprenditore deve anche essere in grado di «saper scegliere i suoi collaboratori, deve esercitare un controllo generale su tutto e preservare l'ordine e l'unità della sua impresa». Alcuni autori riconoscono

infatti al produttore cinematografico la capacità di dirigere, controllare e gestire il prodotto audiovisivo in tutti i suoi aspetti creativi ed organizzativi (Diez, 1994). Il produttore sembrerebbe possedere le doti necessarie per dare vita ad un progetto, per coordinarlo in tutti i suoi molteplici aspetti e per trasformarlo in un prodotto fruibile dal pubblico (Downey, 1999).

Recentemente, oltre a doti e capacità organizzative, alcuni ricercatori hanno iniziato a riconoscere al produttore anche una dote creativa, al punto da definirlo *creative producer*. Il produttore sarebbe quindi una figura a metà tra un “creative man” ed un “trustee of moneybag” (Balcon, 1945). La creatività non sarebbe quindi semplice prerogativa dei soli elementi artistici quali regista, soggettoista, sceneggiatore, attori, ecc. Nel caso del produttore la parte creativa si manifesta nella sua capacità di “creare”, di dare vita ad un prodotto in cui si fondono elementi tangibili e intangibili. Secondo la sintesi di Vincent Porter (2012):

The producer brings together under his or her unique control an assessment of public taste, the task of obtaining adequate production finance, the decision as to which individuals should be employed in the key creative roles in the films and on what terms, and the overall supervision and management of the production process. It is precisely through the way in which these four factors are interrelated that the producer imposes his or her creative mark upon the film.

A queste “attività” si aggiunge la capacità del produttore di fare arrivare il film sul mercato – negoziando con i distributori e gli esercenti. Da questo punto di vista il produttore cinematografico può essere paragonato ad un gatekeeper. Secondo la teoria dei *gatekeepers* inizialmente formulata da Kurt Lewin (1947) e poi ripresa da Pierre Bourdieu (1984), il processo di *gatekeeping* si esplicita come un flusso dinamico tra la produzione artistica e la domanda da parte del pubblico. In mezzo a questo flusso agisce il *gatekeeper* il cui compito consiste nel selezionare i “prodotti” per farli arrivare sul mercato. I *gatekeeper* sono quindi dei veri e propri intermediari culturali. I *gatekeepers* decidono quindi «which products are let through the gates as they move from the early stage of development to production, to distribution, and ultimately to consumption; how those products pass through those gates; and what is barred. Their ability to control cultural flow separates gatekeepers from other types of cultural intermediaries in conceptual term» (Hirsch, 1972).

È proprio in questo suo ruolo di mediatore tra “commerce and creativity” che il produttore viene spesso criticato perché compie scelte conservative,

ripetendo formule consolidate nella convinzione di riuscire a soddisfare i gusti del pubblico.

Ripensare il ruolo del produttore per andare oltre le gabbie in cui si rischia di cadere seguendo una impostazione analitica troppo intrisa di ideologia, dovrebbe consentirci di guadagnare una prospettiva più completa e più profonda del complesso sistema dell'industria cinematografica. E per parafrasare una famosa frase dell'economista Nicholas Kaldor (1984) potremmo dire che «il produttore, che avevamo bandito tanto sommariamente e con un certo disprezzo ha dopo tutto un posto onorevole, o persino la parte principale nel dramma».

4. La rappresentazione del produttore cinematografico in Italia: il dibattito sulle riviste dalle origini agli anni Trenta

Nel momento stesso in cui ha fatto la sua comparsa, il cinema ha avuto nel contesto italiano un problema di legittimità. I primi anni del Novecento sono stati caratterizzati da un'intensa diffusione del mezzo cinematografico, testimoniata dal pullulare di luoghi destinati alla proiezione delle prime rudimentali pellicole. Il cinema era percepito come uno spettacolo lontano dai quartieri alti, una sorta di teatro dei poveri, in grado di soddisfare le esigenze di intrattenimento delle classi lavoratrici dei centri urbani che andavano alla ricerca di una forma di svago a buon mercato. In un brevissimo arco temporale il cinema pervase fisicamente lo spazio urbano e la vita collettiva. Ciò che all'inizio sembrava essere una curiosità passeggera era diventata una delle forme di intrattenimento più diffuse; le autorità pubbliche e le istituzioni religiose iniziarono ad additare il cinema come fenomeno immorale e generatore di devianza e l'intervento pubblico andò subito nella direzione di interventi repressivi e censori. A questa visione del cinema come spettacolo immorale si aggiungeva la percezione negativa che l'opinione pubblica manifestava nei confronti di chi "faceva il cinematografo". Fare cinema divenne presto sinonimo di improvvisazione e speculazione.

Si venne quindi a creare attorno al cinema l'immagine di un ambiente equivoco, percepito come improvvisato e provvisorio; un mondo ibrido, eterogeneo, sospetto, costellato da persone in cerca di fama e denaro; un mondo in cui il produttore era un semplice speculatore, totalmente disinteressato a realizzare pellicole di qualità. Questa percezione produceva inevitabili conseguenze sulla possibilità di accesso a fonti di credito e di finanziamento: «le industrie cinematografiche, sia per l'aleatorietà di tali imprese sia per il fatto che spesso sono praticamente in mano a persone di scarsa coscienza e di

dubbia fama, godono assai raramente la fiducia dei più importanti istituti di credito» (Osti 1920).

Un ulteriore problema era legato al fatto che gli istituti di credito non possedevano ancora gli strumenti per comprendere la peculiarità dei progetti cinematografici: le banche consideravano i film alla stregua di qualunque altro prodotto, senza peraltro comprendere il valore dei cosiddetti elementi immateriali. La scelta di concedere finanziamenti ad un produttore era legata al computo del “valore” della pellicola che non avrebbe dovuto essere valutata semplicemente in base al metraggio (ovvero in funzione della quantità di pellicola vergine utilizzata), bensì in funzione base di un valore artistico di difficile determinazione. Tale difficoltà contribuiva a rafforzare ulteriormente la percezione di quel carattere di aleatorietà delle imprese cinematografiche che a sua volta limitava la possibilità di accedere ai finanziamenti⁹. Questo problema continuerà ad affliggere il cinema italiano per tutta la prima parte del Novecento, al punto che nel 1939 i produttori ancora si lamentavano della incapacità della Banca Nazionale del Lavoro di effettuare adeguate valutazioni dei progetti cinematografici¹⁰. L’accesso alle risorse strategiche risulta cruciale nelle fasi iniziali di formazione di un nuovo settore (Tversky & Kahneman, 1981; Brophy, 1992) e definisce anche la successiva traiettoria di sviluppo e consolidamento di un settore.

Emerge in modo piuttosto chiaro il problema della *legitimacy* e delle cosiddette “rules of the game”: il cinema italiano era percepito come uno spettacolo circense e diventare produttore cinematografico non comportava alcun tipo di reward soprattutto di natura sociale. L’immagine di un settore gestito da persone incapaci era ulteriormente rafforzata dal fatto che accanto a poche solide case di produzione erano comparse numerose società “meteora”¹¹ che solitamente scomparivano nel volgere di poco tempo. Per offrire

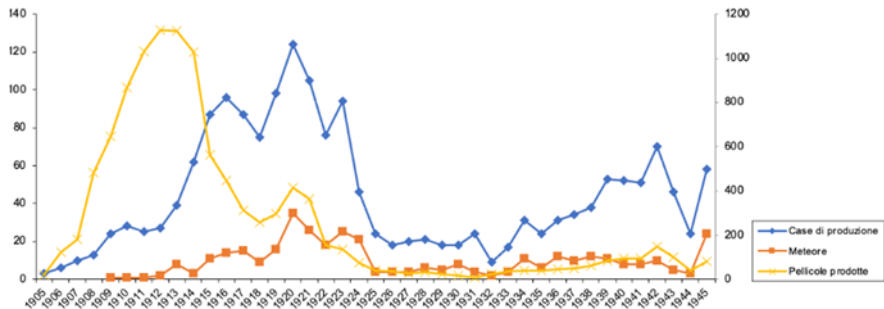
⁹ Osti (1920). Si poteva quindi innescare un meccanismo di selezione avversa in base al quale diventava produttore cinematografico chi possedeva risorse finanziaria ma non necessariamente il talento e le capacità organizzative richieste per gestire una impresa di produzione.

¹⁰ «È fatale che in ogni industria chi è tecnicamente capace e finanziariamente serio si trovi davanti a notevoli difficoltà formali, mentre chi non esita a firmare cambiali e a dare garanzie apparentemente solide ha la via facile e tranquilla (...). La verità è che alla Sacc manca un ufficio tecnico di esperti in condizione di esaminare le domande di fido con competenza autentica della materia e di esercitare un controllo amministrativo della produzione finanziata», in *Credito cinematografico*, editoriale apparso su «*Cinema: quindicinale di divulgazione cinematografica*», 1939, n. 67.

¹¹ Per società meteora si devono intendere quelle realtà che produssero una sola pellicola e quelle che rimasero in attività un solo anno durante il quale produssero una sola pellicola o più pellicole. Per una disamina più approfondita di questa tipologia si rimanda a Nicoli (2017).

una idea quantitativa del fenomeno si rileva che nel periodo compreso tra il 1905 ed il 1945 le case di produzione meteora corrispondevano complessivamente al 53% del totale delle imprese di produzione attive. In un contesto caratterizzato dalla prevalenza di strutture produttive improntate a criteri di scarsa imprenditorialità, non mancarono alcune importanti eccezioni quali la Società Ambrosio, la Cines, l'Itala Film, l'Aquila Films, la Pasquali: si tratta di società fondate tra il 1905 ed il 1910 che si caratterizzano per un ciclo di vita medio pari a circa 15 anni, per la capacità di essere sopravvissute al cambiamento tecnologico (il passaggio dal cortometraggio al lungometraggio) ma non alle conseguenze prodotte dalla Grande guerra sul settore cinematografico italiano (di cui si dirà poco oltre).

Figura 1. Il settore cinematografico italiano: 1905-1945



Fonte: elaborazione personale su dati dell'Archivio del Cinema Italiano¹²

Se consideriamo l'ipotesi che la natura prototipale del film richieda una produzione a progetto, il fenomeno delle case meteora potrebbe essere interpretato come positivo, poiché un elevato numero di società garantiva una certa varietà di esperienze produttive. Se la produzione flessibile è a elevato contenuto di innovazione, vengono richiesti alti livelli di conoscenza, in particolare di quella che Bell definisce come intensiva (Bell, 1973) in cui il primato è occupato dalla conoscenza teorica nel processo di produzione. Nel cinema, la conoscenza teorica corrisponde a quel patrimonio di conoscenze e competenze tecniche ed artistiche in grado di alimentare la complessa architettura di una produzione filmica. Se l'industria cinematografica è il risultato di una «interconnessione ad alto tasso di transazioni di individui» al cui

¹² L'Archivio del cinema italiano è un archivio storico-informatico di tutta la produzione cinematografica italiana, realizzato da un gruppo di ricerca guidato dal prof. Aldo Bernardini, con il contributo del Ministero del Turismo e dello Spettacolo e dell'ANICA.

interno un peso significativo è occupato dagli scambi che si vengono a realizzare tra variabili economiche e variabili sociali¹³, le microsocietà di produzione potrebbero essere considerate come l'espressione di una imprenditorialità e conoscenza diffuse che di volta in volta si esprimevano in singoli progetti di produzione. In altre parole, la natura stessa del prodotto filmico, la cui realizzazione da una parte richiede competenze e conoscenze eterogenee e dall'altra impone elevati livelli di rischio, poteva rendere vantaggiosa l'adozione di una struttura organizzativa flessibile che attingesse alle specifiche competenze al momento del bisogno, coinvolgendo nella produzione i soggetti che le apportavano e condividendo così anche il rischio.

Se quello appena delineato poteva essere il punto di forza dietro le case meteora, in realtà nel contesto italiano, spesso chi aveva una società non possedeva alcun tipo di sapere specialistico rispetto al reale significato del "produrre in modo cinematografico". Le società meteora dunque lungi dall'essere espressione di forme reticolari di produzione, erano in realtà sintomo della debolezza del settore, poiché la loro esigua dimensione non consentiva nemmeno di creare massa critica.

5. *L'educazione industriale*

La necessità di avere un settore cinematografico caratterizzato dalla presenza di produttori seri e non improvvisati sembra diventare ancora più urgente al termine della Prima Guerra Mondiale quando le sale cinematografiche europee si trovano letteralmente invase dai prodotti Hollywoodiani.

Il consolidamento del lungometraggio¹⁴ come standard produttivo aveva determinato alcuni importanti cambiamenti all'interno del settore. Produrre

¹³ Secondo Storper e Christopherson (1987), l'industria cinematografica potrebbe essere paragonata a quel modello di economia diffusa teorizzato da Sabel e Piore (1994) secondo i quali l'Italia rappresentava un caso esemplare di sistema a specializzazione flessibile. Il tessuto economico ed organizzativo di questa "Terza Italia" si componeva di sistemi locali a economia diffusa in cui i processi produttivi erano orientati verso una produzione customizzata.

¹⁴ L'aumento del metraggio impose significativi cambiamenti nei modi e nelle tecniche di produzione. I film non erano più documentari o raccolte di immagini in movimento, ma ora richiedevano una sceneggiatura completa, tempi di lavorazione più lunghi e una maggiore specializzazione in campo tecnico ed artistico. L'avvento del lungometraggio segnò il passaggio da un'epoca definita "technology driven" ad un'altra "content driven" in cui il vantaggio era rappresentato dalla capacità di creare storie in grado di soddisfare le esigenze del pubblico. I più alti costi di produzione richiesero un nuovo metodo di definizione del prezzo (non più al

un film era molto più costoso e più rischioso rispetto al passato: la struttura gerarchica dello studio system verticalmente integrato consentiva di mitigare il rischio per mezzo del controllo di tutte le fasi della filiera cinematografica (dalla produzione, alla distribuzione fino alla proiezione nelle sale cinematografiche). Inoltre, il processo di produzione viene “ingegnerizzato” e si vengono quindi a formare *routines* e pratiche (Nelson e Winter, 1982) che diventano fondamentali per attivare in modo efficace le risorse necessarie per portare a termine un progetto filmico.

Nel corso degli anni Venti, il settore americano si consolida come un oligopolio dove dominano pochi grandi player: se da una parte questo può aver avuto un impatto sulla competizione e sulla innovazione, dall'altra le “pratiche” utilizzate dagli studios per creare il proprio vantaggio competitivo diventano parte di una “conoscenza collettiva” a cui possono attingere anche le imprese di piccole dimensioni. Come sottolineato da Lampel (2003) questo ha rappresentato un ulteriore elemento di forza del cinema americano rispetto a quello europeo:

Practices and routines that proved effective in mobilizing resources therefore became part of the industry's collective learning, forming capabilities that are triggered relatively early in the project life cycle. The focus on feature films linked box office performance to the process of mobilizing crucial creative resources... The movie making process was characterized by a cycle of internal creation of resource bundles, followed by their use to create finished products that were then released through studio owned distribution channels into exhibition chains owned or dominated by the same studios¹⁵.

Negli anni Venti e Trenta, Hollywood divenne il modello per eccellenza sul piano artistico, estetico, industriale, tecnico e commerciale. Le riviste specializzate ospitavano numerosi articoli in cui tutti sembravano disposti ad imparare dalla lezione americana. Soprattutto si cercavano capri espiatori per giustificare gli errori commessi in passato. Ai produttori venivano imputate diverse colpe, in primo luogo l'incapacità di rinnovarsi dal punto di vista tecnico ed artistico poiché seguivano una logica di tipo esclusivamente eco-

metro) ed una specifica attività di promozione delle pellicole. Per controllare il maggior livello di rischio insito nella produzione dei lungometraggi, furono predisposti nuovi strumenti quali il *block-booking*, il *blind-booking* (almeno per ciò che riguarda gli Stati Uniti) ed il divismo. Fu anche ricorrendo alle strategie di controllo di tutte le fasi della filiera cinematografica che il modello americano dello studio system si rivelò vincente.

¹⁵ Lampel (2003, 2195)

nomico. L'immagine del produttore rimane quindi quella di un mero speculatore, privo di tutti quei tratti richiesti per gestire seriamente una casa di produzione:

i cosiddetti industriali dello schermo si riducono ad elementi privi di ogni base capitalistica ed organizzativa che affrontano la produzione senza essere preparati, limitandosi ad impiantare una società spesso con i capitali minimi consentiti dalla legge e destinati alla prima pubblicità riflettente la realizzazione di un superfilm. Società effimere che sorgono, si moltiplicano e crollano senza lasciare traccia se non di creditori. Poca serietà di intendimenti, visione unilaterale dell'industria considerata dal solo punto di vista speculativo, insufficienza di mezzi, dispersione di energie¹⁶.

Nel contesto italiano l'evento bellico determina sul settore una vera e propria stasi produttiva ed un crollo nel livello di esportazione delle pellicole italiane. Gli osservatori dell'epoca parlarono di un vero e proprio disorientamento industriale: «siamo davanti all'esigenza di autentiche case di produzione, con basi economiche e tecniche salde, con un'attività continuativa, con quadri tecnici e artistici propri, insomma su basi industriali complete¹⁷» Nel 1920 la rivista *Kines* scriveva «per fare bene l'industria ci manca un solo genere, gli industriali (...). Noi non abbiamo gli elementi atti a capire l'alto commercio, ma solo dei piccoli bottegai»¹⁸.

Se da una parte il settore continua ad essere caratterizzato dalla presenza di società di produzione meteora dall'altra è importante rilevare un elemento di discontinuità rispetto al periodo prebellico, ovvero l'intervento dello stato nella regolamentazione dell'industria cinematografica italiana. Il regime fascista riconosce il cinema come una potente arma di propaganda e appronta quindi una politica ad ampio raggio d'azione: vengono approvate leggi per la protezione e l'incentivo della produzione nazionale, vengono creati nuovi

¹⁶ Editoriale comparso su «Cinema» in data 25 gennaio 1937.

¹⁷ Bolognesi, Carlo (1923), «Crisi cinematografica o disorientamento industriale?» in *L'Eco del Cinema*, n.1, dicembre 1923. L'articolo è citato nel volume citato in *Cinecittà I: industria e mercato nel cinema italiano tra le due guerre*, Nuovocinema Pesaro, Marsilio, Venezia, 1985. Ancora oggi il cinema italiano è carente di esempi di integrazione verticale come evidenziato da Salvemini: «Alla fine del secolo scorso, a moltiplicare le strutture piccole e a frazionare eccessivamente l'intero comparto, con una conseguente ridotta potenza di fuoco nei confronti dei colossi concorrenti internazionali. La realtà attuale dal punto di vista dell'ordine economico, presenta oggi un settore sminuzzato in moltissime strutture indipendenti di piccola dimensione dove l'organizzazione spesso coincide con la persona fisica del titolare o dell'artista. Un assetto poco disponibile ai grandi progetti», in Salvemini (2005, p. 21).

¹⁸ Citato in Brunetta (2003).

enti ed apparati (la Direzione Generale per la Cinematografia, l'Ente Nazionale delle Industrie Cinematografiche), vengono fondati Cinecittà ed il Centro Sperimentale di Cinematografia, viene istituita la Sezione Autonoma per il Credito Cinematografico¹⁹ presso la BNL ed infine il dibattito teorico viene reimpostato e concentrato sulle pagine della rivista «Bianco e Nero». Il regime darà vita ad un complesso quadro legislativo ed istituzionale che tra il 1934 ed il 1939 contribuirà a creare le condizioni per la ripresa produttiva del cinema italiano che si compirà fattivamente nel secondo dopoguerra²⁰. L'intervento statale sembrerebbe quindi sopperire alla difficoltà per i produttori di accedere alle risorse critiche ovvero quelle finanziarie ed artistiche. Questo però non significa che il problema della legittimazione e del riconoscimento del ruolo del produttore cinematografico venga pienamente risolto. La necessità dell'intervento statale è infatti una conferma che il settore non risultava attrattivo per i capitali privati che non gli riconoscevano la capacità di generare un profitto tale da giustificare l'investimento.

La percezione che si ha del produttore cinematografico italiano negli anni venti e trenta non è sostanzialmente cambiata rispetto a quella dei primi anni. Le fonti dell'epoca convalidano l'idea che il produttore non sia altro che il finanziatore del film, colui che dispone del capitale necessario per iniziare un progetto cinematografico ma è privo di conoscenza tecnica ed artistica e per questo è convinto che la disponibilità finanziaria sia sinonimo di successo al botteghino:

Il produttore di un film mi invita a fargli da direttore di produzione. Mi dice: Io me ne intendo poco di cinema. Cioè, me ne intendo così perché me ne sono interessato qualche volta da dilettante... Sarai il mio braccio destro. Il mio film deve riuscire perché ci metto molti denari: quanto basta per fare un ottimo film. I denari sono miei e di alcuni amici; non bisogna buttarli via. La cifra è un milione; ma attenzione a non superarla. Finito il milione, chiudo la borsa e non se ne parla più. Responsabile della baracca sei tu. Te la affido²¹.

Per molti il produttore rispondeva semplicemente ad un imperativo di tipo economico-commerciale, soprattutto in considerazione del fatto che si trattava di colui che forniva il capitale, quindi la base economica senza la quale

¹⁹Per una storia della Sezione Autonoma si rimanda a Venturini (2015) e Giulianelli e Nicoli (2022).

²⁰Per una disamina articolata dei complessi rapporti tra cinema e fascismo si vedano Zaggaro (2004), Manetti (2013), Venturini (2015) e Nicoli (2016).

²¹Anonimo (1938), "Parla il direttore di produzione".

non si sarebbe potuto realizzare il film: «chiunque può attribuirsi questo simpatico titolo (di produttore, ndr) alla sola condizione che esponga i quattrini necessari per fare un film. In genere molti tra i nostri produttori non posseggono altre virtù»²².

Proprio attorno alla figura del produttore si svilupparono in quegli anni numerosi dibattiti sulle riviste specializzate: gli articoli sembrano avere come obiettivo quello di proporre una stilizzazione della figura del produttore, individuandone le caratteristiche e le competenze necessarie per costituire una casa di produzione solida e dotata di buone basi tecniche. Si parlava di educazione industriale dei produttori, da sempre accusati di avere scarsa responsabilità finanziaria e morale nella gestione delle società e di perseguire un interesse di mera speculazione. Quali erano allora i caratteri dell'imprenditore cinematografico ideale?

Il produttore ideale era colui che oltre ad apportare i mezzi finanziari necessari, sapeva anche «amalgamare in una composizione perfetta le attività, sovente fluide, mal dosabili e antagonistiche di un soggettoista, degli sceneggiatori, del regista, degli attori, dell'architetto, del musicista, dell'operatore, di tutto l'intero stato maggior che viene a trovarsi alle sue dipendenze»²³.

Un produttore *serio, degno di questo nome*, doveva essere educato ad una responsabilità *finanziaria e morale*, per cercare di evitare quelle situazioni di piccola speculazione da cui la cinematografia nazionale non traeva grande beneficio²⁴. I produttori "ideali" non erano *gli occasionali finanziatori di uno o più films* ma coloro che sopportavano tutti i rischi e si assumevano gli obblighi derivanti dalla gestione di uno stabilimento di produzione in piena e continua efficienza. Un produttore cinematografico degno di tale nome era quello che riusciva a dare vita ad un progetto produttivo di medio-lungo termine - manifestando quindi una certa attitudine imprenditoriale.

Nella difficile congiuntura degli anni Venti, l'unica personalità che sembrava possedere le doti imprenditoriali richieste per rilanciare il cinema italiano fu Stefano Pittaluga. La storia della Cines-Pittaluga rappresenta simbo-

²² Spagnol (2008:279-280).

²³ Ibidem.

²⁴ Archivio Storico IntesaSanPaolo, Fondo Banca Commerciale Italiana (d'ora in poi ASI-BCI), Carte Sofindit (d'ora in poi SOF, cart. 311, fasc. 4, sf. 1). Con il termine *responsabilità finanziaria e morale* Giordani faceva riferimento alla necessità di definire con maggiore precisione i rapporti contrattuali tra i produttori indipendenti e gli stabilimenti Cines che noleggiavano impianti e attrezzature. Inoltre, i produttori mancavano di definire il piano di lavorazione ed il preventivo finanziario, facendo quindi gravare le perdite di lavorazione sulla Pittaluga.

licamente il problematico incontro tra la riorganizzazione industriale del cinema italiano e le istanze ideologiche legate alla creazione di uno stile cinematografico nazionale. Gli stabilimenti di via Vejo esprimevano l'intenzione del fascismo di utilizzare il cinema come strumento di propaganda e di trasformazione del popolo italiano ed i film che vi furono girati mostrano le difficoltà nel creare un cinema autenticamente nazionale. Le pellicole prodotte dalla Cines-Pittaluga testimoniano la ricerca del difficile equilibrio tra le esigenze commerciali di botteghino da una parte e dall'altra gli obblighi politici: il connubio tra il desiderio di divertire e quello di persuadere.

Non è questa la sede per approfondire le travagliate vicende della Pittaluga, tuttavia si ritiene importante rilevare come la storia di questa società mostri il formidabile intreccio di interessi politici, economici e culturali: l'imprenditore, lo Stato, la Banca Commerciale Italiana. Da una parte il fascismo aveva eletto Pittaluga a "campione nazionale" per il salvataggio della cinematografia italiana. La Comit si era trovata a dover gestire il pesante e oneroso fardello economico e finanziario, con numerosi problemi connessi alla predisposizione di strumenti in grado di valutare un settore nuovo e peculiare quale il cinema. Se da una parte la Cines-Pittaluga era "too big to fail", dall'altra la documentazione d'archivio consente di evidenziare la difficoltà per un istituto di credito di comprendere le caratteristiche distintive del settore: davanti agli importanti squilibri tra i costi ed i ricavi delle pellicole cinematografiche e soprattutto in considerazione delle difficoltà gestionali e amministrative della Pittaluga, la Comit scelse il criterio prudenziale, optando per modificare in senso restrittivo i criteri di valutazione - soprattutto per ciò che riguardava le percentuali ed il periodo di ammortamento delle pellicole.

Sono piuttosto eloquenti le parole di Adamoli che nel 1932 in una nota sulla situazione patrimoniale del gruppo Pittaluga scriveva:

Si dice anche che l'industria cinematografica italiana, essendo chiamata ad assolvere una funzione artistica ed educativa di alto interesse nazionale, il Governo non potrà mai permettere che la maggiore e più considerata organizzazione italiana in materia di produzione cinematografica (la Cines-Pittaluga) venga meno al suo compito. Ma siccome non è ragionevole che un'azienda privata continui a sopportare perdite ingentissime per considerazioni di pubblico prestigio, una continuazione di attività non mi sembra possibile senza un concorso da parte

Rappresentazione e percezione del produttore

dello Stato, assai più largo di quello sinora accordato, ciò che forse è troppo arduo sperare²⁵.

Il contributo di Stefano Pittaluga alla rinascita cinematografica italiana sarà tuttavia di breve durata (dal 1930 al 1935) e sulle ceneri di quella attività produttiva sorgeranno gli stabilimenti di Cinecittà. L'esperienza della Cines-Pittaluga non rappresenta un momento di rottura rispetto alla percezione dei produttori cinematografici italiani. Pittaluga era stato spesso al centro di numerose critiche perché gli veniva contestata tanto l'incapacità di aver saputo rinnovare stilisticamente la produzione²⁶ quanto una certa ambiguità nelle scelte strategiche²⁷.

A metà degli anni Trenta, le incerte sorti del settore riaccendono il dibattito sul ruolo dei produttori e sulle loro scelte produttive che sembrano non

²⁵ I documenti d'archivio e più precisamente le rilevazioni contabili effettuate presso gli stabilimenti Pittaluga, evidenziano nella maggior parte dei casi una situazione finanziariamente fallimentare. I bilanci spesso erano gonfiati, ma la Comit continuò a concedere credito alla SASP. In molte relazioni viene espressa con forza la necessità di considerare il cinema alla stregua di un qualunque altro settore industriale di investimento: i criteri di valutazione sul ritorno del capitale dovevano essere i medesimi di quelli applicati al settore chimico, elettrico o meccanico; non era prevista la possibilità di fare eccezioni alla regola solo in virtù del fatto che il cinema oltre che un'industria era anche arte: «E' lecito ammettere sfasamenti transitori tra l'intensità della produzione e l'intensità dei recuperi. Anzi detti sfasamenti costituiscono una delle caratteristiche delle industrie stagionali. Non è tuttavia ammissibile che la bilancia tra entrate ed uscite rimanga costantemente in deficit. Qualsiasi azienda si trovasse in simile stato anche per sole considerazioni d'ordine finanziario, non potrebbe reggere a lungo», ASI-BCI, SOF, cart. 309, fasc. 1, sf. «Note del prof. Adamoli sulla situazione patrimoniale ed economica del Gruppo Pittaluga nell'anno 1932».

²⁶ Le critiche provenivano tanto dalle riviste di settore quanto dai funzionari Comit preposti al controllo: «Dopo i primi films, che a parte ogni giudizio ebbero una preparazione adeguata, si cominciò a produrre allo scopo di diminuire il carico degli ammortamenti e delle spese generali. La macchina appena messa in moto, ebbe il sopravvento sulla volontà selettiva e sulle facoltà speculative del produttore, il quale non riuscì più a dominarla e non poté neppure determinare il vero costo del prodotto, né prima né dopo la lavorazione», ASI-BCI, SOF, cart. 311, *Relazione del Dr. Paolo Giordani sulla situazione della S.A. Stefano Pittaluga*. Per una disamina più approfondita si rimanda a Nicoli (2017).

²⁷ «Il torto di questo signore è stato quello di proclamarsi unico rappresentante della nostra cinematografia: e se non lo ha fatto egli stesso, ha sbagliato permettendo che altri lo proclamassero tale. Bisogna mettersi in testa che Pittaluga è un industriale: se fa bene il merito è suo, se fa male, suoi i fischi. L'Italia, il mercato, l'onore della cinematografia, la censura, il contingentamento non c'entrano. Però egli deve decidersi: o produrre o commerciare; una delle due, perché per me le due branche non sono compatibili» in *Costruire*, articolo pubblicato sul numero 1-15 giugno 1929 della rivista *La cinematografia. Giornale d'arte e di battaglia*.

essere in grado di contribuire fattivamente ad una produzione capace di competere con i film stranieri e soprattutto quelli hollywoodiani.

Nel 1938 esce su *Cinema Illustrazione* un editoriale piuttosto eloquente in cui i produttori cinematografici italiani vengono considerati come i principali responsabili della scarsa qualità della produzione filmica di quegli anni, quindi della scarsa capacità di competere con altri film sia a livello nel mercato nazionale, sia internazionale. L'editoriale si conclude con queste parole:

il produttore italiano, generalmente parlando e salvo le debite eccezioni, pecca di dilettantismo. Noi abbiamo attori discreti, registi sufficienti, soggettisti di fantasia, tecnici di valore. Fra tanti egregi professionisti, c'è soltanto un dilettante, un uomo che non ha mai pensato né avuto occasione di farsi una attrezzatura per il proprio ruolo – e questi è il produttore. Uno è commerciante, uno latifondista, uno industriale; quanti considerano il film qualcosa di più di una variante della loro attività, un'avventura nella loro vita di uomini d'affari... qui ciò che manca è l'officina, la casa cinematografica: con i suoi servizi, con la sua organizzazione adatta alla produzione del film medio.

Meno critica è invece la posizione di Letizia Balboni che nel 1941 scriveva sulla rivista *Cinema* un articolo intitolato "Proviamo a difenderli". Secondo la Balboni la crisi del cinema italiano non è da imputare solamente ai produttori ma piuttosto al pubblico italiano che in quegli anni prediligeva film che secondo i critici e gli intellettuali erano di infima qualità.

Gli esteti puri gridano: i produttori non capiscono niente, non amano il cinema perché è arte, lo sfruttano in quanto è affare. E che cosa si può pretendere di differente dai produttori? Che impieghino male i loro quattrini? Che sacrificino la loro borsa all'arte? Il produttore non è un mecenate, e anche se lo fosse non avrebbe fortuna.

Il produttore veniva quindi ritenuto responsabile di questa cattiva produzione perché si piegava al solo imperativo del box office. Per la Balboni questo comportamento non era da biasimare. Piuttosto era auspicabile che fosse corretto, perché compito del produttore avrebbe dovuto essere quello di "rischiare", quindi di investire anche nella produzione di film di qualità con il fine di educare il pubblico alla visione di un prodotto diverso da quello che veniva definito film medio.

È interessante notare che in questi anni, se da una parte sono piuttosto numerosi gli articoli in cui vengono discusse le caratteristiche (e gli errori)

dei produttori, dall'altra non è molto frequente trovare articoli in cui il produttore si presenta e descrive i tratti principali della sua attività ed il suo ruolo all'interno della produzione filmica. Questa situazione cambierà nel secondo dopoguerra quando sulle riviste di settore inizieranno a comparire anche numerose interviste ai produttori. Nel contesto post-1945 i produttori cinematografici conquistano maggiore visibilità ma non necessariamente un più alto livello di legittimazione. Anzi, nel secondo dopoguerra continueranno ad essere indicati come i principali capri espiatori nei vari momenti di crisi del cinema italiano.

6. *“In Italia esistono i registi e non i produttori”*: il produttore nel secondo dopoguerra

La contrapposizione fra produttori cinematografici e autori è molto forte nell'immediato dopoguerra italiano, quando si devono riscrivere le leggi e rifondare la cinematografia su nuove basi, dopo l'esperienza del regime fascista. Ciò non toglie che autori e produttori si trovino affiancati nella battaglia per la difesa del cinema italiano contro l'invasione dei film americani. Anche se molti obiettivi sono comuni, la distanza – più apparente che reale – fra autori e produttori è soprattutto ideologica e si rafforza durante le crisi per poi rientrare nei momenti di successo della cinematografia nazionale.

A differenza del ventennio precedente, ora i produttori cinematografici iniziano ad avere un volto, hanno delle idee, vengono intervistati e fotografati, hanno costruito una immagine pubblica. Come ben evidenziato da Stephen Gundle, il fenomeno del “produttore divo” che ostenta le sue attività, le sue amicizie, i suoi gusti e i soldi, è connesso al più generale processo di diffusione del divismo nella società italiana del secondo dopoguerra. La visibilità mediatica porta certamente dei vantaggi ma implica anche che i produttori siano costantemente sotto una lente di ingrandimento, con la quale le riviste di settore, i critici e gli intellettuali si occupano di analizzare successi e sconfitte.

Le dichiarazioni pubbliche dei produttori concorrono a determinare la loro personalità e a comprendere in quale categoria possono essere inseriti: il produttore creativo, il produttore commerciale, il produttore che sente un dovere morale, il produttore capitalista. Carlo Ponti percepisce sé stesso ed il lavoro del produttore come quello di un creatore: «un produttore deve essere un creatore, un inventore. Se non è un inventore, non è niente. La prima qualità di un produttore è inventare un prodotto. La cosa straordinaria del cinema è che è tutto inventato dal niente: c'è solamente un'idea» (Ponti,

1952). Dino De Laurentiis è invece un *mogul* all'italiana; per lui il cinema è in primo luogo intrattenimento «non credo negli estetismi e negli intellettualismi. Credo soltanto ai film che piacciono al pubblico»²⁸. Per Rizzoli invece il cinema è un po' come un gioco d'azzardo che comporta rischi ma anche vincite corpose: «nell'editoria due più due fa quattro, e invece nel cinema spesso fa tre e rarissime volte fa cinque. Proprio la strana ma appassionante attesa di vedere realizzare il due più due che fa cinque, mi impegna nel lavoro di produzione cinematografica»²⁹.

Nel secondo dopoguerra i produttori non solo emergono come personalità singole, ma hanno anche una identità come gruppo ed i loro interessi trovano espressione nell'Anica, l'Associazione nazionale industrie cinematografiche e affini fondata nel luglio del 1944. L'Associazione era costituita da tre sezioni (Produttori, Distributori e Imprese Tecniche e Audiovisive) e aveva come obiettivo quello di valorizzare il cinema italiano sul territorio nazionale e all'estero; così come si occupava di difendere gli interessi dell'industria cinematografica fungendo da intermediario con le principali istituzioni nazionali (lo Stato) ed internazionali (si pensi agli accordi stretti con la Mpeaa – Motion Picture Export Association of America).

Il secondo dopoguerra è il momento del “miracolo cinematografico italiano”, del successo di pubblico e critica, tanto a livello nazionale quanto internazionale. Eppure, la percezione che si ha del produttore non cambia. La critica che più spesso viene rivolta ai produttori è l'incapacità – o meglio, la non volontà – di rischiare: i produttori vogliono solo produrre film di qualità media; film in grado di soddisfare i gusti del pubblico. In questo periodo la parola produttore non è più semplicemente associata all'idea di improvvisazione – tipica dei decenni precedenti. Negli anni del miracolo cinematografico italiano, i produttori sono stati capaci di dare vita a società di produzione più o meno solide, ma da queste basi hanno impostato una politica produttiva sbagliata – almeno secondo il giudizio degli intellettuali, dei registi, dei critici e dei giornalisti cinematografici. I produttori hanno dato vita ad un “contenitore” ma lo hanno riempito con il contenuto sbagliato: film commerciali al posto di film artistici.

A questo proposito sono emblematiche le parole con cui nel 1949 l'avvocato Renato Gualino (presidente dell'Unione Nazionale produttori di film) apre il primo congresso della critica cinematografica: «Amici congressisti, noi produttori pensiamo di parlare ai critici attraverso i nostri film, ma a dir la verità, essi non si accorgono di noi quasi mai...e pensare che siamo così

²⁸ Dino De Laurentiis citato in Ferrara (1958, 6).

²⁹ Carlo Ponti citato in Della Casa (2003, 116).

padri dei nostri film da provare un vero senso di dolore quando non piacciono. E' vero, ci consoliamo un poco quando se ne parla male e incassano bene, ma non è questa una reazione di cui ci vantiamo» (Gualino, 1949).

Nella sua lunghissima relazione, Gualino effettua una analisi della situazione della cinematografia italiana che si trova a dover ripartire in un contesto politico profondamente diverso rispetto a quello precedente. Nel 1949 l'Italia è ormai una democrazia. Il funzionamento dell'industria cinematografica italiana è ora il frutto di un complesso intreccio di interessi, spesso contrapposti, tra le società di produzione, i distributori, gli esercenti, le grandi major Hollywoodiane e l'immancabile governo italiano. In quello stesso anno il governo approva la Legge n. 958/49 nota come "Legge Andreotti", che si pone il duplice obiettivo di incentivare le produzioni italiane e di riequilibrare il rapporto tra la circolazione di pellicole americane e italiane. Gualino difende con forza la necessità che l'industria nazionale continui ad essere sostenuta e finanziata dal governo. Nel secondo dopoguerra i capitali a sostegno dell'industria cinematografica non mancano e provengono dai sussidi governativi, dai prestiti concessi dalla Banca Nazionale del Lavoro, dalle major americane (di Chio, 2021; 2022; 2023), dai capitali privati. Ai produttori non viene più così spesso contestata la carenza di una "educazione industriale". I produttori sembrano avere imparato a gestire, meglio che in passato, le imprese; quello che ancora manca è la *legitimacy* settoriale, in particolare quella proveniente dalla componente più prettamente artistica, dai critici e dagli intellettuali. Ad ogni momento di crisi, il dito verrà sempre puntato sui produttori³⁰, accusati di inseguire fini esclusivamente commerciali o nella peggiore delle ipotesi di fondare società di produzione con intenti prettamente speculativi³¹.

L'annata 1956-57 rappresenta un momento nero per il cinema italiano: è l'anno della prima grande crisi. Per Fellini non vi sono dubbi: i colpevoli

³⁰ Sul meccanismo del capro espiatorio nel settore cinematografico si veda Soila-Wadman (2008).

³¹ Permane anche nel secondo dopoguerra l'idea del cinema come settore che attira persone che si improvvisano produttori e sono totalmente privi di qualunque capacità organizzativa e gestionale. Questa situazione è ben descritta all'interno di una intervista ad Alfredo Bini: «Mettete una mucca ed un toro su un bel prato ricco di pastura. In breve, si riprodurranno e nasceranno tanti vitelli, tanti tori, tante mucche, finché il prato sarà saturo e non potrà dare più da mangiare. Così è per il cinema: il miraggio economico dei film di successo fa piovere addosso a questo settore decine di speculatori, che si contendono margini sempre più esigui, o addirittura non trovano margine: e chi rimane in piedi è l'industria seria, quella che opera con cognizione di causa e con una precisa conoscenza del settore», in Anonimo (1963), "Opinioni e suggerimenti dei produttori sulla situazione della nostra industria".

principali di questa situazione sono da rintracciarsi tra le fila dei produttori. Sulle pagine di *Cinema Nuovo* nel commentare l'approvazione della nuova legge sul cinema italiano, Fellini concorda con altri autori (Amidei, Antonioni, Gandin e Geremi) nell'enumerare le cause della crisi (mancanza di un'efficace organizzazione commerciale per la vendita del film italiano all'estero; incapacità della nuova legge a risolvere i problemi; limiti posti dalla censura), ma calca la mano soprattutto sulle responsabilità dei produttori.

La colpa principale dell'attuale situazione di crisi del nostro cinema va attribuita ai produttori. Quale è stato il criterio che ha guidato le loro azioni? Quello di sfruttare l'opera ed il successo di alcuni aristocraticissimi artisti, per impostare e realizzare tutta una produzione di tipo deteriore, basata sul vuoto assoluto delle idee... Si può dire con certezza che in Italia esistono dieci registi ma non esistono altrettanti produttori (Fellini, 1957).

Le voci fuori dal coro sono poche, quasi inesistenti. Nel 1957 Mario Ristuccia firma un articolo intitolato *Il produttore* in cui difende il lavoro dei produttori cinematografici: attribuisce al produttore il ruolo di vero e proprio imprenditore e gli riconosce anche una componente creativa: «Intorno al produttore, personaggio chiave del mondo del cinema, si hanno in genere idee diverse – finanziatore, organizzatore, supervisore, ecc. – che però in definitiva sembrano convenire in un punto fermo: che dal produttore dipende l'approntamento dei mezzi per la realizzazione del film. La qualifica quindi che si può dare al produttore è quella di imprenditore» (Ristuccia, 1957)

Ristuccia ritiene che il produttore possa essere considerato anche un autore poiché «la sua volontà, la sua fantasia, la sua esperienza sono il catalizzatore che rende possibile quella delicata reazione che è la creazione di un film». Ogni film porta quindi con sé l'impronta non solo del regista ma anche quella del produttore e Ristuccia giustifica questa sua posizione richiamando l'art. 46 della legge sul Diritto d'autore, secondo cui «il produttore ha la facoltà di apportare alle opere utilizzate nell'opera cinematografica le modifiche necessarie per il loro adattamento cinematografico». Secondo questa visione, il produttore esercita quel ruolo di *gatekeeper* di cui abbiamo parlato in precedenza. Attingendo alla sua esperienza e alla sua conoscenza dei meccanismi di mercato, il produttore “apre le porte” e compie una scelta: quali film produrre cercando di «assecondare il pubblico nelle sue preferenze ma anche di indirizzarlo – e costringerlo – verso un determinato genere, tenendo conto delle sue reazioni».

Verso la fine degli anni Cinquanta il cinema italiano sembra uscire dalla crisi: nella stagione 1959-1960 i film *La dolce vita* (Fellini) e *Rocco e i suoi fratelli* (Visconti) ottengono successi di pubblico e di critica sia a livello nazionale sia internazionale. Si apre la stagione del “superspettacolo d’autore” – termine coniato da Vittorio Spinazzola per indicare i film campioni d’incasso al botteghino tra il 1958 ed il 1963. Si tratta di opere con un budget di produzione molto alto; film che riescono a combinare l’autorialità alla capacità di narrazione per un pubblico eterogeneo e che inaugurano la stagione del regista-divo. Si tratta di un mutamento decisivo, ma anche di un unicum. Nella storia del cinema italiano successivo, non si ripeterà più il caso di un cinema “d’autore” al vertice degli incassi. Anzi, a partire dalla metà del decennio si assisterà alla divaricazione tra un cinema “alto” sempre più privo di pubblico, e di un cinema popolare sempre più indirizzato verso generi “bassi”, dal western all’italiana fino ai generi degli anni Settanta come la commedia sexy, il thriller alla Dario Argento, il “poliziottesco”.

Questa breve ma intensa stagione di successi apre uno spiraglio anche sulla figura del produttore, soprattutto quello che con audacia ha scelto di finanziare il cinema d’autore. E nel 1961, Ettore Zocaro in un articolo intitolato *La politica del produttore* appariva quasi incredulo davanti a questo cambiamento: «a sentir parlare oggi i produttori italiani, sembra quasi di sognare. I loro discorsi non sono più approssimativi come quelli di ieri; o sprezzanti per chiunque manifesti qualche idea un po’ complicata». I produttori sembravano avere capito che il cinema “impegnato” fosse la strada da seguire; una convinzione che si faceva strada osservando «le cifre degli incassi de *La dolce vita*, le critiche del successo newyorkese de *Il Generale della Rovere*, l’elenco delle vendite all’estero de *L’Avventura*, l’ascesa sicura verso il miliardo di *Rocco e i suoi fratelli*, le richieste di distributori di ogni parte del mondo per *Kapò*». I critici e gli intellettuali ritenevano che i produttori avessero un dovere morale: produrre film di qualità per non soccombere: «fare i film di una volta sarebbe il fallimento commerciale. La rinuncia delle ambizioni artistiche li vedrebbe cancellati dalla concorrenza internazionale che si è fatta ancora più accanita perché la televisione è un fenomeno mondiale. Insomma, produrre dei film come se dovessero essere dei telefilm non sarebbe eccitante. Il rischio, tutto sommato, deve valere la candela» (Zocaro, 1961).

Le interviste e le dichiarazioni pubbliche dei produttori sono rivelatrici della loro visione e della loro politica produttiva – che può essere più o meno in linea con le aspettative nutrite dall’establishment del settore cinematografico. Negli anni Sessanta, produttori come Alfredo Bini, Franco Cristaldi,

Alberto Grimaldi incarnano perfettamente il produttore ideale, ovvero il produttore che si ritiene essere fondamentale per garantire al cinema italiano un successo di critica e di pubblico di lungo periodo. Bini, per esempio, dichiara che «il principio che mi ha sempre guidato nell'attività di produttore è stato quello di realizzare film d'autore e di qualità»³².

E ancora Cristaldi «il cinema è un'industria culturale. Realizzare film significa anche assumersi una responsabilità sociale e morale. Pertanto, non dobbiamo produrre quello che si può vendere, ma vendere quello che si vuol produrre»³³.

La “riabilitazione” del produttore si accompagna però alla convinzione, sempre più diffusa e condivisa, che al centro della produzione filmica ci debba essere il regista, unico e vero autore del film. La cosiddetta “politica degli autori” è la teoria critica di cui si fecero promotori i giovani intellettuali francesi facenti capo alla rivista *Cahiers du cinéma*. Intellettuali come Godard, Truffaut, Rohmer, Rivette, Chabrol sarebbero diventati i capiscuola della Nouvelle Vague. La *caméra-stylo* e la *politique des auteurs* sono gli elementi cardine di questa teorizzazione. L'*auteur theory* si afferma culturalmente sia a livello europeo sia a livello americano come principale schema interpretativo dell'opera filmica: il regista è l'unico “autore” del film, il produttore è un mero finanziatore, privo di qualunque tratto creativo; il suo unico compito è quello di realizzare la volontà del regista. Il produttore perde anche la qualifica di imprenditore dal momento che spesso non possiede capitali per finanziare i film ma «i soldi se li procura da Tizio e da Caio»³⁴. Il rapporto tra regista e produttore si cristallizza come meramente dicotomico e problematico e nella ricerca accademica il produttore svanisce del tutto: quando compare sarà sempre nella forma di capro espiatorio o “villain”.

Conclusioni

Con il termine *legitimacy* ci si riferisce al fenomeno di *sensemaking* e accettazione che consente alle imprese di essere riconosciute nel proprio ruolo e quindi accedere alle risorse strategiche necessarie per la propria crescita (Aldrich e Fiol 1994; Delacroix, Rao 1994).

³² Alfredo Bini citato in Corsi (2001, 161).

³³ Franco Cristaldi citato in Corsi (2001, 166).

³⁴ Anonimo (1963), “A che servono questi produttori?”

Nelle fasi iniziali di un nuovo settore, l'assenza di *legitimacy* è legata alla difficoltà che il sistema economico incontra nel comprendere la natura dell'innovazione e la conformità del nuovo settore con le regole di funzionamento di settori già esistenti. Laddove il successo del meccanismo di *legitimacy* rende comprensibile il settore nascente, le imprese hanno maggiori probabilità di accedere alle risorse necessarie al proprio sviluppo; viceversa, una assenza di *legitimacy* rende più difficile la crescita e il consolidamento del settore. D'altronde, diventa più difficile per le nuove imprese accedere ai capitali (soprattutto privati), attrarre talenti e costruire relazioni di canale se non è chiara la natura dell'innovazione che portano, se non se ne comprendono pienamente le logiche di funzionamento, se si ha difficoltà a compiere previsioni di successo e analisi di rischio.

L'analisi dell'industria cinematografica italiana evidenzia esattamente questo problema e le conseguenze che ne sono derivate: gli imprenditori cinematografici non riuscivano ad ottenere accesso al credito poiché da una parte era diffusa l'idea che fossero principalmente degli speculatori, privi di qualunque capacità e doti manageriali, e dall'altra gli istituti di credito non disponevano degli strumenti necessari per comprendere le peculiarità di una "industria nuova" e per approntare modalità di finanziamento che fossero adeguate al ciclo di produzione e sfruttamento del film.

Chiaramente, accanto alla *legitimacy* anche lo stato dell'economia nazionale, la domanda per uno specifico prodotto o servizio, la competizione internazionale e le capacità degli imprenditori (e dei lavoratori), sono tutti elementi che concorrono a definire il percorso di crescita e di sviluppo delle imprese. Tuttavia, il riconoscimento del ruolo imprenditoriale di coloro che investivano nel cinema avrebbe indubbiamente giovato all'intero settore, in termini di capacità di generazione di ricchezza e quindi di crescita. L'analisi del caso italiano mostra infatti – nel più ampio contesto sociale ed economico – come l'assenza del riconoscimento del produttore quale imprenditoriale abbia inevitabilmente inciso inizialmente sulle risorse disponibili, generando una sorta di selezione avversa in chi assumeva questo ruolo, e poi una difficoltà ad imporre quelle strategie e tattiche gestionali tipiche di un'impresa. Il problema di accesso alle risorse finanziarie sarà risolto con la scelta del regime fascista di intervenire nella regolamentazione del cinema riconoscendogli la natura di una «poderosissima arma» (Manetti, 2013). I contributi pubblici ed i finanziamenti concessi dalla Banca Nazionale del Lavoro continueranno a rappresentare un tratto caratteristico del cinema italiano anche nel secondo dopoguerra. Ai produttori cinematografici italiani non mancarono quindi le risorse per produrre film, ma continuò a mancare la loro ac-

cettazione in quanto imprenditori soprattutto all'interno del settore e in particolare da parte della componente artistica e culturale. Si rivelò difficile fare accettare logiche produttive improntate alla redditività, e importare in Italia quelle strategie gestionali che facevano di Hollywood una delle industrie più fiorenti degli Stati Uniti. Per lungo tempo invece la figura degli artisti (registi in primis) e quella dei produttori sarà percorsa da conflitti latenti che hanno ridotto le possibilità di crescita e rafforzamento del settore, che può prosperare soltanto laddove la parte artistica e quella gestionale lavorano in armonia, comprendendo ciascuna le esigenze dell'altra.

Riferimenti bibliografici

- Aldrich, H., Fiol, M. (1994), "Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation", *The Academy of Management Review*, 19 (4), 645-670
- Anonimo (1937), "Editoriale", *Cinema: quindicinale di divulgazione cinematografica*, II (1), 45
- Anonimo (1937), "Un uomo che comanda", *Cinema illustrazione*, XII (18), 3-4
- Anonimo (1938), "Parla il direttore di produzione", *Cinema: quindicinale di divulgazione cinematografica*, III (42), 200
- Anonimo (1938), "Il produttore all'ordine del giorno", *Cinema illustrazione*, XIII (4), 3
- Anonimo (1950), "Cannonate alle zanzare", *Cinema: quindicinale di divulgazione cinematografica*, III (37), 229
- Anonimo (1950), "Interessante ed istruttivo per i nostri produttori...", *Rivista del cinematografo*, XXIII (2), 14-15
- Anonimo (1951), "Rispondono gli industriali", *Rivista del cinematografo*, XXIV (11), 2-6
- Anonimo (1963), "A che servono questi produttori?", *Cinema 60 : mensile di cultura cinematografica*, IV (36), 2
- Anonimo (1963), "Opinioni e suggerimenti dei produttori sulla situazione della nostra industria", *Araldo dello Spettacolo*, XIX (12), 1.
- AA.VV (1985), *Cinecittà I: industria e mercato nel cinema italiano tra le due guerre*, Nuovocinema Pesaro, Venezia: Marsilio.
- Adler, Tim (2004), *The Producers: money, movies and who really call the shots*, London: Methuen.
- Babineaux, Ryan (2013), *Fail fast, fail often how losing can help you win*, New York: Penguin.

- Baker, Wayne, Faulkner, Robert (1991), "Role as Resource in the Hollywood Film Industry", *American Journal of Sociology*, 97, 279 – 309.
- Balboni, Letizia (1941), "Proviamo a difenderli", *Cinema: quindicinale di divulgazione cinematografica*, VI (113), 157-158.
- Balcon, Michael (1945), *The Producer*, Londra: British Film Institute.
- Baumol, William (1996), "Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive", *Journal of Business Venturing*, 11 (1), 3-22.
- Bell, Daniel (1973), *The Coming of Post-Industrial Society: a Venture in Social Forecasting*, Londra: Heinemann.
- Benhamou, Françoise (2001), *L'economia della cultura*, Bologna: Il Mulino.
- Bigatti, Giorgio (2015), "Tecnici e imprenditori", in *Storia del lavoro in Italia, Il Novecento*, vol. I: 1896-1945 Il lavoro nell'età industriale, a cura di Musso, Stefano, Roma: Castelvecchi, 2015.
- Boettke, Peter, Coyne, Christopher (2003), "Entrepreneurship and Development: Cause or Consequence?", *Advances in Austrian Economics*, 6, 67-88.
- Boettke, Peter, Coyne, Christopher (2009), "Context Matters: Institutions and Entrepreneurship", *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 5 (3), 135-209.
- Brunetta, Gian Piero (1979), *Storia del cinema italiano*, Roma: Editori Riuniti.
- Carancini, Gaetano (1956), "I depositari del gusto", *Rivista del cinematografo*, XXIX (3), 11.
- Chandler, Alfred (1994), *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge: Harvard University Press.
- Corsi Barbara (2001), *Con qualche dollaro in meno. Storia economica del cinema italiano*, Roma: Editori Riuniti.
- Corsi Barbara, Nicoli Marina, Venturini Alfonso (2021), "Fellini the founder? The Fellini brand in film production", *Journal of Italian Cinema and Media Studies*, 9 (1), 133-148.
- Dale, Martin (1991), *Europa, Europa: Developing the European Film Industry*, Parigi: Académie Carat & Media Business School.
- Dale, Martin (1997), *The Movie Game: The Film Business in Britain, Europe and America*, Londra: Cassell.
- De Winter, H. (2006), *What I Really Want to Do is Produce'. Top Producers Talk Movies and Money*, London: Farber & Farber.
- Delacroix, Jacques, Rao Hayagreeva (1994), "Externalities and ecological theory: Unbundling density dependence", in Baum Joel, Singh Jitendra

(Eds), *Evolutionary Dynamics of Organizations*, New York: Oxford University Press.

Della Casa, Stefano (2003), *Capitani coraggiosi. Produttori italiani 1945 – 1975*, Milano: Electa.

Di Chio, Federico (2021), *Il cinema americano in Italia. Industria, società, immaginari. Dalle origini alla seconda guerra mondiale*, Milano: Vita e Pensiero.

di Chio, Federico (2021), “Denari americani e cinema nell’Italia del secondo dopoguerra. Prime linee di ricerca”, *La Valle dell’Eden*, 37, 13-22.

di Chio, Federico (2022), “Più che un pugno di dollari. Denari americani e cinema nell’Italia del dopoguerra (1945-1950)”, *L’Avventura*, VIII (2), 187-210.

di Chio, Federico (2023), “Gli accordi ANICA-MPEA e l’impiego dei capitali americani nel nostro cinema / PARTE 1 – I primi due accordi e la promozione del cinema italiano all’estero”, *Schermi. Storia e culture dei cinema e dei media in Italia*, VII (13), 95-111.

Downey, Mike (Ed.) (1999), *The Film Finance Handbook Vol. 1: A Practical Guide to Film Financing for European Producers*, The Media Business School/Wallflower Press.

Epstein, Edward (2005), *The Big Picture: the New Logic of Money and Power in Hollywood*, New York: Random House.

Evans, Robert (1983) “The Producer”, in Squire Jason (Ed.), *The Movie Business Book*, New York: Simon & Schuster.

Fama, Eugene (1980), “Agency Problems and the Theory of the Firm”, *Journal of Political Economy*, 88 (2), 288-307.

Fellini, Federico (1956), “In Italia esistono i registi e non i produttori”, *Cinema nuovo: rassegna quindicinale*, V (81), 256.

Ferrara, Giuseppe (1958), “Cinema e pubblico senza illusioni”, *Ferrania. Rivista mensile di fotografia e cinematografia*, XII (9), 6-7.

Firstenberg, Jean (1987), “The Producer: The Person With The Dream”, *American Film*, 67.

Forges Davanzati, Domenico (1953), “Rispondono i produttori”, *Cinema nuovo: rassegna quindicinale*, II (12), 331-333.

Misiano, Fortunato (1952), “Anche i produttori hanno una testa”, *Cinema: quindicinale di divulgazione cinematografica*, V (86), 262-III di copertina.

Giulianelli, Roberto, Nicoli Marina (2022), "Dare credito al cinema. La Sezione autonoma della Banca Nazionale del lavoro (1935-1942)", in Felisini Daniela, Mazzei, Luca, Orecchia, Donatella (eds), *La Cines Pittaluga e*

le altre. *Modelli di produzione cinematografica tra le due guerre*, Accademia University Press.

Gualino, Renato (1949), "La produzione alla vigilia dei nuovi provvedimenti legislativi", *Cinespettacolo. Rivista tecnica mensile della industria dello spettacolo*, IV (6), 6.

Hirsch, Paul (1972) "Processing Fads and Fashions: An Organizational-Set Analysis of Cultural Industry Systems", *American Journal of Sociology*, 77 (4), 639-659.

Holcombe, Randall (1998) "Entrepreneurship and Economic Growth", *Quarterly Journal of Austrian Economics*, 1 (2), 45-62.

Gerstner, David, Staiger, Janet (Eds) (2003), *Authorship and Film*, New York: Routledge.

Houghton, Buck (1991), *What a Producers Does: The Art of Moviemaking, Not the Business*, Los Angeles: Silman-James Press.

Isola, Simone (2018), *Hotel Pasolini. Un'autobiografia. Dietro le quinte del cinema italiano*, Milano: Il Saggiatore.

Jones, Candace (2001), *Co-Evolution of Entrepreneurial Careers, Institutional Rules and Competitive Dynamics in American Film, 1895-1920*, *Organization Studies*, 22 (6), 911-944.

Katz, Ephraim (1979), *The Film Encyclopedia*, New York: G.P. Putnam's Sons.

Kaldor, Nicholas (1954), "The Relation of Economic Growth and Cyclical Fluctuations", *Economic Journal*, 64 (253), 53-71.

Kawin, Bruce (2008), "Authorship, Design and Execution", in Barry, Keith (Ed.), *Auteurs and authorship; a film reader*, New Jersey: Blackwell Publishing.

Lampel, Joseph, Shamsie, Jamal (2000), "Critical Push: Strategies for Creating Momentum in the Motion Picture Industry" *Journal of Management*, 26 (2), 233-257.

Lasky, Jesse (1937), "The producer makes a plan", in Naumburg, Nancy (Ed.), *We Make The Movies*, New York: W.W. Norton & Company.

Lewin, Kurt (1947), "Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change", *Human Relations*, 1 (1), 5-41.

Lisi, Umberto (1956), "La nostra idea del film a basso costo adottata dal presidente dei produttori", *Cinema nuovo: rassegna quindicinale*, V (85).

Lucas, David, Fuller, Caleb (2017), "Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive Relative to what?", *Journal of Business Venturing Insights*, 7, 45-49.

Manetti, Daniela, *Un'arma poderosissima. Industria cinematografica e Stato durante il fascismo 1922-1943*, Milano: Franco Angeli.

Manzari, Nicola (1942), "Le case senza casa", *Cinema: quindicinale di divulgazione cinematografica*, VII (143), 300-301.

McCraw, Thomas (1997), *Creating Modern Capitalism. How Entrepreneurs, Companies and Countries Triumphed in Three Industrial Révolutions*, Cambridge: Harvard University Press.

Militello, Mario (1979), "Luigi Comencini. La scelta dei produttori è sempre commerciale", *Cinema 60: mensile di cultura cinematografica*, XIX (125), 20-23.

Murphy, Kevin, Shleifer, Andrei, Vishny, Robert (1991), "The Allocation of Talent: Implications for Growth", *The Quarterly Journal of Economics*, 106 (2), 503-530.

Murri, Serafino (2002), "Del produttore come stuntman e come impiegato: piccola antologia di un mestiere (ancora) da inventare", *Close up : storie della visione*, pag. 7-10, 2002.

Nadir, Giannitrapani (1950), "Morale dei produttori americani", *Cinema: quindicinale di divulgazione cinematografica*, III (41), 368-370.

Nasso, Enzo (1967), "Il coraggio come investimento", *Filmcritica: mensile di studi cinematografici*, XVIII (179-180), 391-393.

Osti (1920), Gino, *Le industrie cinematografiche*, tesi di laurea, Università Commerciale L. Bocconi.

Nicoli, Marina (2017), *The rise and fall of the Italian film industry*, New York: Routledge.

Pardo, Alejandro (2010), "Film producer as a creative force", *Wide Screen*, 2 (2), Special Issue.

Peiperl, Maury, Arthur Michael, Anand, Narasimhan (2002), *Career creativity: explorations in the remaking of work*, Oxford: Oxford University Press.

Petrie, Duncan (1991), *Creativity and Constraint in the British Film Industry*, New York: St. Martin's Press.

Petrucci, Antonio (1964), "La fine del produttore", *Rivista del cinematografo*, XXXVII (11), 497-498.

Piore, Michael, Sabel, Charles (1984), *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, New York: Basic Books.

Ponti, Carlo (1952), "Anche i produttori hanno una testa", *Cinema: quindicinale di divulgazione cinematografica*, V (81), 109-III di copertina.

Porter, Vincent (2012), 'Making and Meaning: The Role of the Producer in British Films', *Journal of British Film and Television*, 9 (1), 7-25.

Purificato, Domenico (1941), "Riva dell'ingegno", *Cinema: quindicinale di divulgazione cinematografica*, VI (120), 413.

Puttnam, David (1992) "The Producer", in Squire Jason (Ed.), *The Movie Business Book*, New York: Simon & Schuster.

Rinaudo, Fabio (1954), "Non ci sono ricette per fare tredici" (II), *Cinema: quindicinale di divulgazione cinematografica*, VII (135), 323-326.

Ristuccia, Mario (1957), "Il produttore", *Rivista del cinematografo*, XXX (4), 122-123.

Rosten, Leo (1941), *Hollywood: The Movie Colony, the Movie Makers*, New York: Harcourt Brace & Co.

Salvemini, Severino (2005), "Il mercato cinematografico e la sua economia", in Macchitella, Carlo, Abruzzese, Antonio (Ed.), *Cinemitalia 2005. Sogni industria tecnologia mercato*, Venezia: Marsilio.

Sarris, Andrew (1968), *The American Cinema: Directors And Directions 1929-1968*, New York: Dutton.

Schatz, Thomas (1998), *The Genius of the System: Hollywood Film-making in the Studio Era*, London: Faber and Faber.

Selznick, David (1937; 1988), "The Functions of the Producer and the Making of Feature Films", in Behlme, Rudy (Ed.), *Memo from David O. Selznick*, Los Angeles: Samuel French.

Sobel, Russell (2008), "Testing Baumol: Institutional quality and the productivity of entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, 23 (6), 641-655.

Soila-Wadman, Marja (2008), "The Film Producer: A Scapegoat or/and a Midwife in the Film Making Process?", in Kostera, Monica (Ed.), *Organizational Olympians*, London: Palgrave Macmillan.

Spagnol, Tito Aldo (1940), "La figura del produttore", *Cinema: quindicinale di divulgazione cinematografica*, V (85), 10-11.

Spagnol, Tito (2008), *Hollywood Boulevard*, Torino; Nino Aragno.

Staiger, Janet (1988), 'The Hollywood Mode of Production', in Bordwell, David, Staiger, Janet (Eds.), *The Classical Hollywood Cinema: Film Style and Mode of Production to 1960*, New York: Routledge.

Storper, Michael, Christopherson, Susan (1987), "Flexible specialization and regional industrial agglomerations: The case of the U.S. motion-picture industry", *Annals of the Association of American Geographers*, 77 (1), 260-82.

Svejenova, Silviya (2005), 'The Path with the Heart': Creating the Authentic Career", *Journal of Management Studies*, 42 (5), 947-974.

Venturini, Alfonso (2015), *La politica cinematografica del regime fascista*, Roma: Carocci.

Marina Nicoli

Zagarrio, Vito (2004), *Cinema e fascismo. Film, modelli, immaginari*, Venezia: Marsilio.

Zavattini, Cesare (1941), "Quadernetto di note", *Cinema: quindicinale di divulgazione cinematografica*, VI (129), 286.

Zocaro, Ettore, (1961), "La politica del produttore", *Filmcritica: mensile di studi cinematografici*, XII (105), 29-33.

Secondo le esigenze di una società industriale evoluta. Impresa e cattolicesimo negli esordi del CESIPI*

di Giovanni Gregorini*, Riccardo Semeraro*

Meeting the demands of an evolved industrial society. Business and Catholicism in the early days of CESIPI

In 1967, in Bologna, with the special patronage of the Emilia-Romagna section of the UCID, a number of Italian entrepreneurs and managers founded the Centre for Studies and Information on Enterprise Problems (CESIPI). By drawing on the papers in the rich institutional archive, this contribution intends to focus on the origins of this organisation, with particular reference to the cultural development underlying its launch and initiatives promoted in its early years. By highlighting its multi-causal approach to the study of enterprise, the research analyses the contribution made by CESIPI on relevant issues, such as Christian-inspired entrepreneurial action, the relationship between the ruling class and economic development, the concept of participation, social reforms and the relationship between trade unions, politics and the economy. What emerges is a new chapter in Italian business culture that sheds light on new profiles and the role of Catholic reform culture.

Keywords: enterprise culture, Catholicism, entrepreneurship, worker participation, trade union

1. L'impresa al centro

Studiare la cultura d'impresa nell'Italia contemporanea non è un esercizio facile, ma soprattutto non è un esercizio inutile. È infatti difficile trovare documentazione di prima mano relativa a iniziative ed esperienze dedicate al tema, nonostante il fatto che lo spazio storiografico individuabile per l'argomento si riveli consistente, dovendosi superare le prospettive prevalenti che inquadrano l'impresa come attore culturale nel tempo

* Saggio presentato il 28/01/2023, accettato il 21/06/2023

* Università Cattolica del Sacro Cuore, mail: giovanni.gregorini@unicatt.it

* Università Cattolica del Sacro Cuore, mail: riccardo.semeraro@unicatt.it

del consumo postmoderno¹, come parte non prevalente di riflessioni più generali sulla storia della cultura economica nazionale in alcune fasi storiche sottoposte ad indagine specifica² o, ancora, come luogo di affermazione di nuovi indirizzi applicativi per le scienze sociali³.

Non pare dunque un'operazione superficiale quella volta ad indagare le vicende di un ente di ricerca e formazione dedicato all'impresa e ai suoi problemi, quindi alla cultura d'impresa, nel secondo dopoguerra, una fase estremamente trasformativa e quindi plastica del XX secolo, bisognosa di nuovi schemi di interpretazione per comprendere nell'intimo i mutamenti in corso, soprattutto con riferimento alla cultura cattolica diffusa nell'Italia del tempo. Si tratta, peraltro, di un modo per discutere i profili e il ruolo del «solidarismo cattolico», «l'istituzione informale più durevole di tutta la storia italiana»⁴, da un lato propensa a sostenere una ideologia dell'industrializzazione favorevole prevalentemente alla piccola impresa, con inevitabili ricadute sul consenso per la grande impresa⁵, ma, dall'altro, anche accusata di aver inibito lo slancio trasformativo dell'Italia del secondo Novecento, con riferimento ai limiti del ceto politico di governo in Italia che, almeno fino ai primi anni novanta del XX secolo, ha avuto molto a che fare con gli uomini, le donne e i valori del cattolicesimo sociale⁶.

Come è stato argomentato in maniera introduttiva in altre sede⁷, nel 1964 a Bologna alcuni imprenditori e dirigenti italiani, con il patrocinio in particolare del Gruppo emiliano-romagnolo dell'UCID (Unione cristia-

¹ C. Tinonin, *Cultura d'impresa in Italia*, in «Economia della cultura», a. XVIII, n. 4, 2008, pp. 497-502; J.A. Miranda, F. Ruiz-Moreno, *Selling the past. The use of history as a marketing strategy in Spain, 1900-1980*, in «Business history», vol. 64, n. 3, 2022, pp. 491-510, <https://doi.org/10.1080/00076791.2020.1717473>.

² A. Ferrari, *La civiltà industriale, colpa e redenzione. Aspetti della cultura sociale in età degasperiana*, Brescia, Morcelliana, 1984; A. Ferrari, *Stato, mercato, impresa nella cultura cattolica*, in G. De Luca (ed.), *Pensare l'Italia nuova: la cultura economica milanese tra corporativismo e ricostruzione*, Milano, FrancoAngeli, 1997, pp. 433-451.

³ D. Franco, *Studiare l'impresa: il «fattore umano» e le origini della sociologia industriale in Italia e in Francia (1950-1962)*, in «Imprese e storia», vol. 39, n. 1, 2010, pp. 175-196.

⁴ A. Colli, A. Rinaldi, *Istituzioni, politica e struttura industriale*, in P. Di Martino, M. Vasta (a cura di), *Ricchi per caso. La parabola dello sviluppo economico italiano*, Bologna, il Mulino, 2017, p. 212.

⁵ Ibidem.

⁶ F. Amatori, *Uno sguardo conclusivo. Cronache, ripensamenti, ricostruzioni*, in Id. (a cura di) *L'approdo mancato. Economia, politica e società in Italia dopo il miracolo economico*, Milano, Feltrinelli, 2017, pp. 339-354.

⁷ M. Taccolini, G. Gregorini, *Impresa, imprenditorialità e mondo cattolico*, in «Il pensiero economico italiano», vol. XXIX, n. 2, 2021, pp. 89-105.

na imprenditori e dirigenti), fondavano il CESIPI (Centro studi e informazioni sui problemi dell'impresa), un «organismo nato per avvicinare i cattolici alla cultura di impresa». ⁸ In questa iniziativa confluivano energie e risorse che intendevano intensificare il dialogo tra mondo imprenditoriale e pensiero sociale cattolico che cercava nuove modalità di espressione proprio alla metà degli anni Sessanta, ritenendosi non sufficiente l'attenzione che la cultura riformatrice del tempo stava mantenendo su alcuni temi specifici: il rapporto Stato-mercato, quindi quello tra impresa pubblica e privata; la relazione capitale-lavoro; il dualismo e la programmazione; il rinnovamento del ceto amministrativo e le responsabilità della politica ⁹.

C'era spazio per immaginare una nuova iniziativa finalizzata a contribuire a quella «robusta interiorizzazione delle problematiche produttive e di sviluppo» ¹⁰ fino a quel momento in molti casi lasciate in secondo piano (anche al convegno DC di San Pellegrino nel 1961 ¹¹), ma ormai esplose nella considerazione sociale e culturale di un tempo nel quale ci si stava confrontando con epocali trasformazioni. Per affrontare tali trasformazioni, bisognava dotarsi di un pensiero aggiornato e di parole competenti: «occorreva dunque garantire la massima circolazione di idee alternative a quelle dominanti» ¹². A questa stessa iniziativa non era estraneo Mario Romani ¹³, impegnato, «fin dalla metà degli anni Quaranta, perché la cultura sociale tornasse a riflettere sul grande tema della libertà come responsabilità» ¹⁴.

⁸ S. Zaninelli (a cura di), *Alla scuola di Mario Romani. Un trentennio di attività dell'Istituto di storia economica e sociale e dell'Archivio per la storia del movimento sociale cattolico in Italia (1975-2004)*, Milano, Vita e Pensiero, 2004, p. 333.

⁹ M. Taccolini, G. Gregorini, *Impresa, imprenditorialità e mondo cattolico*, cit., pp. 95-96.

¹⁰ A. Cova, *Impresa e partecipazione dei lavoratori: Romani e Saraceno a confronto*, in «Bollettino dell'Archivio per la storia del movimento sociale cattolico in Italia», a. L, n. 3 2015, p. 295.

¹¹ A. Carera, *Culture della partecipazione in Università Cattolica nel secondo dopoguerra: Amintore Fanfani, Francesco Vito e Mario Romani*, in «Bollettino dell'Archivio per la storia del movimento sociale cattolico in Italia», a. XLVI, nn. 1-2, 2011, p. 297.

¹² A. Cova, *Impresa e partecipazione dei lavoratori*, cit., p. 295.

¹³ S. Zaninelli, *Il sistema di pensiero di Mario Romani e la sua fecondità operativa*, in A. Ciampani (ed.), *Mario Romani. Il sindacalismo libero e la società democratica*, Roma, Edizioni lavoro, 2007, pp. 43-48. Ai rapporti tra Romani e il CESIPI allude anche A. Ferrari, *La cultura riformatrice. Uomini, tecniche, filosofie di fronte allo sviluppo (1945-1968)*, Roma, Studium, 1995, p. 354.

¹⁴ A. Ferrari, *La cultura riformatrice*, cit., p. 231; su questi aspetti di veda anche A. Cova, *Mario Romani e il Novecento: ordine economico e riscatto del lavoro*, in «Bollettino

La fondazione del nuovo Centro di ricerca si inseriva nel clima degli anni Sessanta, anni di forte trasformazione sia economica che politica non solo a livello nazionale italiano. Basti pensare al precoce riflusso della spinta del boom economico, con l'approssimarsi delle dinamiche dialettiche dell'autunno caldo, corrispondenti alla non facile costruzione dei governi di centro-sinistra, evidente anche nel manifestarsi precoce delle criticità che si esprimevano nel nuovo instabile equilibrio politico¹⁵; ma si pensi pure al dibattito sul percorso di integrazione economica europea, con le sue conseguenze per i mercati e le politiche economiche, quindi per le imprese e gli imprenditori dei settori più coinvolti¹⁶; e si pensi infine alla fatica, istituzionale e culturale, nel configurarsi di nuovi modelli di relazioni industriali¹⁷. Anche solo tutti questi elementi possono contribuire a dare ragione dell'esigenza sottesa alla nascita del CESIPI: si palesava dunque, negli ambienti coinvolti, l'esigenza della «elaborazione di una nuova cultura sociale, economica, industriale, in linea con le indicazioni del Magistero della Chiesa»¹⁸.

Non pare fuori luogo ribadire, in questa sede, l'articolazione e la complessità del gruppo dirigente di CESIPI ai suoi esordi, ricordando che essi risalivano certamente al 1964, allorquando la commissione nazionale UCID dedicata al tema "integrazione", commissione presieduta da Bernardino Sassoli de' Bianchi, si riuniva per affrontare un ordine del giorno che poneva al suo centro la discussione sui problemi della riforma della società per azioni, ma discuteva anche di un argomento sentito e contemporaneamente innovativo: «documentazione e informazione aziendale: iniziative, rilievi e proposte pratiche»¹⁹. Nella circostanza nasceva l'idea di procedere «alla ricerca della documentazione relativa a progetti e pratiche di informazione all'interno dell'azienda, in modo da poter predisporre

dell'Archivio per la storia del movimento sociale cattolico in Italia», a. L, n. 2, 2015, pp. 149-198.

¹⁵ P. Craveri, *L'arte del non governo. L'inesorabile declino della Repubblica italiana*, Venezia, Marsilio, 2016, pp. 145-250.

¹⁶ A. Cova (ed), *Il dilemma dell'integrazione. L'inserimento dell'economia italiana nel sistema occidentale (1945-1957)*, Milano, FrancoAngeli, 2008.

¹⁷ C. Lucifora, *Contrattazione collettiva, lavoro e relazioni industriali*, in «Bollettino dell'Archivio per la storia del movimento sociale cattolico in Italia», a. L, n. 2, 2015, pp. 211-220.

¹⁸ F. Mangialardi, *Cattolici per l'Italia. Unità, presenza, progettualità. Note di un diario*, Milano, Viator, 2011, p. 151.

¹⁹ Archivio per la storia del movimento sociale cattolico in Italia "Mario Romani", sezione di Brescia (d'ora innanzi ASMCBS), fondo CESIPI (versamento 2003, in corso di inventariazione), busta 1 "CESIPI Bologna 1967", "Commissione nazionale UCID integrazione. Verbale della riunione tenuta a Bologna il 10 dicembre 1964".

idee e suggerimenti per un servizio UCID del genere», in modo tale da favorire «lo studio di azioni sia sul piano formativo e ideologico che su quello della politica aziendale»²⁰.

Dopo un paio d'anni di gestazione, dedicata alla costituzione degli organi societari, alla selezione del Direttore, alla redazione dei testi costitutivi, alla individuazione della sede e dei primi materiali, nella primavera del 1967 veniva data notizia della nascita del CESIPI sulle pagine de *L'Avvenire d'Italia*, con la benedizione del cardinale Giacomo Lercaro:

Il CESIPI, sorto come vera e propria società, ha un suo consiglio d'amministrazione, avente il compito d'assicurarne in autonomia la sicurezza finanziaria [...]. Per la sua attività il nuovo organismo intende documentarsi sistematicamente su quanto viene fatto nel mondo, nello specifico campo dei problemi dell'impresa, dagli istituti specializzati: a tal fine, si avvale di consulenti fissi e di centri di studio italiani ed esteri (questi, attualmente, agganciati a Milano, Roma, Parigi, Barcellona, Friburgo, Francoforte) specializzati nella visione teologica, economica, sociologica, giuridica e psicologica del problema²¹.

La prima riunione del citato consiglio d'amministrazione veniva convocata a Bologna, il 20 febbraio 1967, e vedeva coinvolti Bernardino Sassoli de' Bianchi, Pietro Marazzi e Gian Franco Galletti²², i quali tornavano a riunirsi per la sesta volta l'8 gennaio dell'anno successivo, rendendo sempre più concreta la prospettiva operativa del nuovo centro. Nella circostanza specifica veniva delineata la «linea divulgativa» del CESIPI, finalizzata a diffondere il messaggio istituzionale il più ampiamente possibile:

le équipes nominate per presentare il pensiero CESIPI a un vasto numero di imprenditori e dirigenti italiani esporranno il pensiero in questione nel corso di riunioni a livello regionale dei membri della UCID. Le riunioni verranno

²⁰ *Ibidem*. Erano presenti alla riunione: Bernardino Sassoli de' Bianchi (Bologna, presidente), Achille Gattuso (Milano, vicepresidente), Guido Guidelli Guidi (Bologna, segretario), Pietro Barbini (Venezia), Piero Casassa (Torino), padre Cesare Colamartino (Bari), padre Alessandro dall'Olio (Firenze), Gian Franco Galletti (Bologna), Raffaele Merlini (Torino), mons. Germano Pattaro (Venezia), Fabrizio Piermattei (Roma), Giulio Ponzellini (Bologna), padre Ubaldo Tomarelli (Bologna), Opprandino Vanni (Bologna), Dante Biavati (segretario verbalizzatore).

²¹ *Al vaglio di un centro studi i problemi dell'impresa moderna*, in «L'Avvenire d'Italia», 14 marzo 1967.

²² ASMCBS, CESIPI, busta 1 "CESIPI Bologna 1967", Verbale della prima riunione del Consiglio di amministrazione del CESIPI, 20 febbraio 1967.

organizzate dalle segreterie regionali UCID che potranno avvalersi della collaborazione della segreteria CESIPI e di imprenditori e dirigenti membri della UCID e amici del CESIPI. I membri UCID a cui si rivolgerà l'équipe saranno debitamente scelti per la sensibilità a discutere certi problemi sociali ed economici e per l'autorità nell'impresa. I contatti tra équipes e membri UCID potrebbero aver luogo usando il sistema seminar-correfour. Le persone che formeranno le équipes dovranno essere altamente qualificate. La preparazione delle équipes o la presentazione del pensiero CESIPI ai membri delle équipes potrà essere fatta nel corso dell'incontro di questi con Sassoli, Benedetti, Meddi, Quadri²³.

Lo stesso giorno veniva convocata la prima riunione del Comitato direttivo del Centro, al quale il presidente Sassoli de' Bianchi rivolgeva un indirizzo di saluto, insieme ad alcune informazioni generali sulla funzionalità del nuovo ente: «i finanziamenti avuti dai soci fondatori e quelli che si spera avere per l'anno in corso dovrebbero essere nell'ordine di una ventina di milioni. Per la fase attuale possono essere sufficienti. Per le fasi successive ci si augura che la validità dell'operato del Centro possa far aumentare consensi e finanziamenti»²⁴.

A completamento di quanto già in parte documentato²⁵, sotto il profilo istituzionale, il CESIPI veniva dunque dotato, oltre che di un consiglio di amministrazione, di un comitato direttivo, come pure di un direttore ed una segreteria amministrativa²⁶.

Nel primo organismo rientravano come presidente Bernardino Sassoli de' Bianchi, conte di Piano²⁷, come vicepresidente il dott. Pietro Marazzi²⁸ e, come altro vicepresidente, il rag. Gian Franco Galletti²⁹. Il comitato

²³ Ivi, Verbale della sesta riunione del consiglio di amministrazione del CESIPI, 8 gennaio 1968.

²⁴ Ivi, Verbale della prima riunione del Comitato direttivo del CESIPI, 8 gennaio 1968. Ampia documentazione sulle riflessioni tematiche elaborate in questa fase iniziale si trova anche in Ivi, busta 2 "Studi CESIPI 1967-69".

²⁵ M. Taccolini, G. Gregorini, *Impresa, imprenditorialità e mondo cattolico*, cit., pp. 96-97.

²⁶ La struttura organizzativa del Centro veniva illustrata in CESIPI, *Quaderno n. 1. Perché il CESIPI. Obiettivi e criteri di azione*, Bologna, Tip. Luigi Parma, 1968, in ASMCBS, CESIPI, busta 69.a "CESIPI pubblicazioni 1968-1972".

²⁷ Contitolare della ditta Buton, distributrice di distillati, presidente del Gruppo UCID dell'Emilia-Romagna, attivo sostenitore del Centro San Domenico a Bologna fin dalla sua fondazione nel 1970.

²⁸ Proprietario della omonima azienda produttrice di ceramiche ed affini a Sassuolo. Si veda D. Carugati, *Marazzi*, Firenze, Electa, 2008.

²⁹ Figura di riferimento nell'ambito della Democrazia Cristiana negli anni Settanta e Ottanta a Bologna.

direttivo, dal canto suo, era altrettanto ricco di personalità di spicco della cultura imprenditoriale nazionale: l'avv. Francesco Bellini³⁰; l'avv. Raimondo Bonomelli³¹; l'avv. Alberto Boyer³²; il dott. Giacomo Costa³³; l'ing. Pietro Garrone³⁴; l'ing. Giulio Ponzellini³⁵; il conte Achille Sassoli de' Bianchi³⁶; l'ing. Michele Scianatico³⁷; l'ing. Girolamo Zannini³⁸. Completavano l'organico del comitato direttivo padre Ubaldo Tomarelli, domenicano, consulente morale del citato Gruppo UCID, ed il prof. Anacleto Benedetti³⁹, capo ufficio studi dell'UCID, che rappresentava l'anello di congiunzione tra esperienza nazionale e vicenda bolognese, contribuendo in maniera significativa al pensiero del CESIPI degli inizi. Direttore del Centro veniva nominato Franco Mangialardi, giovane funzionario della Caritas di Francoforte coinvolto direttamente dal conte Bernardino Sassoli de' Bianchi, mentre la segreteria generale era affidata a Tommaso Simoni.

Pare opportuno segnalare che il CESIPI si proponeva come nuova esperienza di ricerca e di formazione in un ambito dove venivano avviate, od operavano, altre realtà di studio che intercettavano i temi dell'impresa e delle relazioni tra capitale e lavoro.

Sul fronte imprenditoriale, è possibile citare le idee che animavano l'azione dell'UCID. Nel secondo Novecento, le riflessioni e gli ambiti di discussione promossi dall'associazione andavano di pari passo con le grandi stagioni vissute: l'uomo e il mondo del lavoro nel primo ventennio di vita (1947-1967); le trasformazioni della società nei difficili anni della contestazione e della crisi dei valori (1968-1990); il confronto con la Dot-

³⁰ Vicepresidente della Banca Lombarda di Depositi e Conti Correnti, detta Lombardona. Cfr. P. Cafaro, *Il difficile esordio della società di capitali nel mondo del credito lombardo (1860-1880)*, in A. Carera, M. Taccolini, R. Canetta (a cura di), *Temi e questioni di storia economica e sociale in età moderna e contemporanea. Studi in onore di Sergio Zaninelli*, Milano, Vita e Pensiero, 1999, pp. 335-336.

³¹ Direttore amministrativo della Bonomelli spa a Milano, produttrice di camomilla.

³² Amministratore delegato della Società di navigazione Italia con sede a Genova, poi anche presidente del Credito Italiano e direttore generale dell'IRI.

³³ Contitolare della G. Costa fu Andrea spa di Genova, fratello di Angelo presidente di Confindustria.

³⁴ Direttore dello stabilimento Ages Fiat di Torino, azienda di componentistica per auto.

³⁵ Presidente della Castelli-Metalcastelli di Bologna, fabbrica di mobili per ufficio e arredi.

³⁶ Presidente della Buton di Bologna, fratello di Bernardino.

³⁷ Presidente delle Acciaierie e ferriere pugliesi spa di Bari.

³⁸ Presidente del Gruppo emiliano-romagnolo UCID.

³⁹ Tra i suoi studi: A. Benedetti, *Pensiero cristiano e teoria sociale*, Milano Giuffrè, 1960; Id., *Educazione e sviluppo economico*, Roma, Armando, 1977

trina sociale della Chiesa a partire dall'enciclica *Centesimus Annus* nel decennio Novanta (1991-1997); la responsabilità sociale d'impresa e i temi etici agli inizi del XXI secolo (1998-2007)⁴⁰.

Confindustria, dal canto suo, promuoveva dal 1944 l'Ufficio studi e rilevazioni, inserendo ufficialmente nello Statuto confederale il Centro studi. Nel contempo, proprio alla metà degli anni Sessanta, il presidente Angelo Costa interloquiva con la cultura dei Gesuiti sui temi del mondo dell'impresa, compresa la presunta «insuperabile prevenzione morale della Chiesa verso il sistema capitalistico». Fu così che nacque «la consuetudine di incontri che si svolsero con discreta regolarità fra il 1966 e il 1968, interessando da parte ecclesiastica i padri della Pontificia Università Gregoriana (T. Mulder e P. Land), della “Civiltà Cattolica” (R. Tucci e B. Sorge) e del centro San Fedele di Milano (M. Reina e M. Castelli). La parte confindustriale era rappresentata da A. Costa, F. Cicogna, E. Dubini, D. Borasio, F. Mattei e Morelli»⁴¹.

Sul fronte sindacale spiccava la riflessione promossa dal Centro Studi CISL, fondato nel 1951 con lo scopo precipuo di fornire ai propri dirigenti la preparazione culturale e tecnica necessaria al ruolo sindacale. Una riflessione che però, di nuovo verso la fine del decennio Sessanta, tendeva a distaccarsi da quella originariamente intesa da personalità come Mario Romani, laddove si prevedeva ad esempio che

il riscatto del lavoro, oltre ad assumere la forma della partecipazione alle decisioni concernenti la politica economica, poteva realizzarsi nei luoghi dove il lavoro era effettivamente prestato. Anzi, si potrebbe dire che, guardando la singola persona, l'azienda fosse il luogo privilegiato di quel riscatto. Il processo di industrializzazione, però, aveva determinato un'autentica rivoluzione qualitativa e quantitativa della forza di lavoro. [...] Sono questi lavori che descrivono situazioni nelle quali aziende e sindacati intendevano costruire relazioni industriali nuove, partendo dall'idea che tra impresa, capitale e lavoro esistesse un terreno comune sul quale costruire rapporti di cooperazione. Rapporti che, pur riconoscendo un permanente e inevitabile conflitto di interessi, non impedivano la ricerca di soluzioni condivise⁴².

Della CGIL era invece l'esperienza delle scuole sindacali, avviate a dimensione locale tra il 1949 e il 1950, mentre ad Ariccia nasceva nel

⁴⁰ M. Taccolini, G. Gregorini, *Impresa, imprenditorialità e mondo cattolico*, cit., p. 93.

⁴¹ A. Ferrari, *La cultura riformatrice*, cit., p. 343.

⁴² A. Cova, *Mario Romani e il Novecento*, cit., p. 178.

1966 il Centro studi e formazione sindacale⁴³, quindi in ritardo di quindici anni rispetto all'analoga esperienza cislina.

Anche in virtù di queste sfasature cronologiche, diventa difficile e prematuro individuare un unico movimento culturale nello studio dei problemi dell'impresa e delle relazioni tra capitale e lavoro, in cui comunque si evidenziava, nel periodo considerato, una marcata vivacità del cattolicesimo sociale italiano⁴⁴.

Ecco, dunque, lo spazio storiografico in cui si inserisce il presente contributo. L'obiettivo è quello di ricostruire le origini del CESIPI, con particolare riferimento all'elaborazione culturale e alle iniziative promosse nel primo decennio di attività. In questa prospettiva, si intendono valorizzare soprattutto le carte del ricco archivio istituzionale, oggi disponibili per la ricerca⁴⁵.

2. Classe dirigente e sviluppo economico

Con la pubblicazione del *Quaderno n. 1*, attribuito al presidente Bernardino Sassoli de' Bianchi, si individuavano i due fondamentali obiettivi operativi del nuovo ente, la ricerca e la formazione sui temi riguardanti «i problemi che nell'epoca attuale travagliano l'impresa e che attraverso di essa si estendono alla società nella quale l'impresa opera»⁴⁶. Come veniva lucidamente rimarcato,

⁴³ S. Meghnagi (a cura di), *Cento anni di educazione alla democrazia. Il caso della CGIL*, Roma, Ediesse, 2008.

⁴⁴ Per cenni analoghi a livello internazionale si veda, in prima istanza, nei seguenti studi: D. Fraboulet, C. Druelle-Korn, & P. Vernus (eds), *Les organisations patronales et la sphère publique. Europe XIXe et XXe siècles*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2013; D. Fraboulet, C. Humair, P. Vernus (eds.), *Coopérer, négocier, s'affronter. Les organisations patronales et leurs relations avec les autres organisations collectives*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2014; D. Fraboulet, M. Margairaz, & P. Vernus (eds.), *Réguler l'économie. L'apport des organisations patronales. Europe, XIXe-XXe siècles*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2016. Non pare fuori luogo anticipare che la documentazione CESIPI oggi disponibile, in corso di inventariazione, evidenzia diversi contatti istituzionali e tematici con enti di studio e ricerca esteri, soprattutto europei.

⁴⁵ M. Taccolini, R. Semeraro, G. Gregorini, *Archivio per la storia del movimento sociale cattolico in Italia "Mario Romani". Sezione di Brescia*, in A. Canova, P. Goffi (a cura di), *Immagini dal Centro. Le raccolte storiche dell'Università Cattolica di Brescia*, Milano, Vita e Pensiero, 2021, pp. 93-100.

⁴⁶ CESIPI, *Quaderno n. 1*, cit., p. 5. Per un'analisi dei contenuti di questo testo si veda M. Taccolini, G. Gregorini, *Impresa, imprenditorialità e mondo cattolico*, cit., pp. 97-98.

la ricerca sui problemi dell'impresa risente di gravi omissioni in quanto è stata trascurata in passato dalla classe dirigente economica. Si è ritenuto a lungo che nella costruzione di una società economicamente evoluta la priorità spettasse incondizionatamente ai problemi della attrezzatura tecnica ed economica. L'esperienza contemporanea ed in particolare l'esperienza italiana dimostrano con grande chiarezza che l'efficienza tecnica è componente necessaria ma non sufficiente del progresso di una società civile. Si può realizzare una macchina produttiva efficiente e nello stesso tempo vedere tale efficienza limitarsi per mancanza di adesione degli uomini ai criteri che ne ispirano il funzionamento. [...] Progressi sensibili sono stati compiuti nel nostro Paese in questo ventennio nel campo della organizzazione e delle tecniche direzionali. [...] Ma nello stesso tempo è doveroso osservare che il clima morale delle imprese (e di molte altre istituzioni), non è migliorato nella proporzione desiderata, e che sarebbe giustificata dal progresso tecnico ed economico realizzato⁴⁷.

Allo scopo di rimarcare e fissare ulteriormente proprio questi concetti, sempre nel corso del 1968 il CESIPI pubblicava il *Quaderno n. 2*, intendendo precisare la centralità strategica di un tema quale quello del rapporto tra classe dirigente e sviluppo economico, quasi a sottolineare l'importanza della considerazione degli elementi di contesto per delineare in maniera adeguata lo spazio operativo dell'impresa e dell'imprenditore. La redazione del testo del nuovo *Quaderno* veniva affidata ad Anacleto Benedetti, il quale prendeva le mosse dalla constatazione della gravità dei problemi che bisognava affrontare nell'ultimo scorcio del decennio Sessanta, a partire «dagli accresciuti conflitti tra le generazioni e tra le classi dirigenti e le classi dirette»⁴⁸. Per intraprendere «le vie del progresso economico e sociale in una società in trasformazione» erano richiesti soprattutto «apertura di mente e coraggio nel controllo della carta di navigazione»⁴⁹, ovvero lucida e accurata conoscenza della realtà in cui si è immersi. Cinque questioni venivano allora rimarcate come prioritarie.

La prima veniva così delineata:

C'è un sensibile cambiamento di posizione della azione economica nel quadro dell'azione umana globale e nella concezione generale del progresso. Se un tempo l'uomo lottava per la sopravvivenza, oggi lotta per il proprio sviluppo. Caduta l'utopia del progresso inevitabile, gli uomini sentono il biso-

⁴⁷ CESIPI, *Quaderno n. 1*, cit., pp. 5-7.

⁴⁸ CESIPI, *Quaderno n. 2. Classe dirigente e sviluppo economico*, Bologna, Tip. Luigi Parma, 1968, p. 4, in ASMCBS, CESIPI, busta 69.a "CESIPI pubblicazioni 1968-1972".

⁴⁹ *Ibidem*.

Secondo le esigenze di una società industriale

gno di sottomettere i motivi economici della azione ad altri motivi più comprensivi nel quadro del progresso umano, e prendono coscienza più chiara dei fini della collettività e delle condizioni del loro raggiungimento⁵⁰.

Un tale tipo di trasformazione nella valutazione «dell'atto economico» portava con sé conseguenze non marginali nel rapporto tra ceti dirigente politico (incaricato di definire le direzioni generali dello sviluppo) e ceto dirigente economico (che deve cercare le condizioni di impiego efficace delle risorse scarse). Si imponeva un ripensamento dei criteri «dell'azione direzionale» destinati a cercare le condizioni della massima efficienza nell'impresa da confrontare con gli «obiettivi globali del perfezionamento qualitativo della vita dell'uomo»⁵¹.

La seconda questione riguardava la ormai conclamata ed ineludibile «interdipendenza reciproca dei sistemi economici ed il nuovo tipo di società internazionale che ne emerge»⁵². Al riguardo, Anacleto Benedetti non poteva non constatare che

l'aumento della produttività delle singole imprese allarga i mercati e la specializzazione della produzione diversifica gli scambi. Le dimensioni dello spazio economico entro il quale diventa possibile l'impiego razionale delle risorse scarse si allargano costantemente. I confini tradizionali dello Stato-nazione non rispondono più alle esigenze di questo impiego razionale⁵³.

Il pensiero promosso dal CESIPI riconosceva dunque l'importanza di delineare un quadro sia politico che economico capace di interpretare correttamente e responsabilmente le esigenze della nuova realtà sempre più integrata a livello internazionale, «oltre il pregiudizio della volontà di potenza nazionalistica o razziale»⁵⁴.

La terza questione coinvolgeva la realtà sempre più vicina e incalzante del sottosviluppo, ovvero della «nuova immagine che il genere umano ha di sé stesso nella prospettiva del rapporto tra aree a differente grado di sviluppo economico». I nuovi mezzi di comunicazione, sempre più diffusi nel mondo, stavano rendendo sempre più evidente il benessere raggiunto in alcune aree e sempre meno sostenibile «la rassegnazione ai mali del sottosviluppo là dove essi esistono ancora»⁵⁵. Secondo Benedetti, la co-

⁵⁰ Ivi, p. 5.

⁵¹ Ibidem.

⁵² Ibidem.

⁵³ Ivi, pp. 5-6.

⁵⁴ Ivi, p. 6.

⁵⁵ Ivi, p.

scienza umana si era «qualitativamente modificata» perché gli uomini avevano preso coscienza in maniera ulteriore «della miseria e della fame» nel mondo, di cui ci si doveva assumere la responsabilità. In questa prospettiva, «la fine dell'isolamento geografico segna la fine dell'indifferenza. L'informazione tende ad unificare il mondo nella coscienza dei traguardi possibili all'azione. Al senso di ribellione ed alla esplosione disordinata della volontà di potere dei popoli nuovi fa riscontro un sentimento di frustrazione ed il presentimento di una minaccia nei popoli evoluti»⁵⁶. Era dunque riconoscibile l'esigenza di costruzione di un «regime internazionale di cooperazione», capace di estendere il processo di sviluppo economico «a raggio mondiale»⁵⁷.

La quarta questione riguardava quello che Benedetti definiva «il cambiamento sensibile di alcuni atteggiamenti intellettuali»⁵⁸, un cambiamento in grado di impattare sui meccanismi di esercizio del potere dei ceti dirigenti. La diffusione del metodo scientifico, anche in ambito economico, veniva associata ad una parallela estensione del pensiero critico, cui corrispondeva una «accresciuta resistenza degli uomini all'arbitrio, al pregiudizio ed alla irrazionalità». In questa prospettiva,

per le classi dirigenti sarà sempre più difficile impedire negli uomini la irrequietudine che si accompagna alle domande che non hanno risposta. Dove si elevano le esigenze intellettuali, aumenta il bisogno degli uomini di rivedere criticamente le istituzioni per trasformarle in funzione dei propri ideali ed in particolare aumenta la tendenza a discutere le forme deteriori dell'autoritarismo⁵⁹.

Da ultimo, in stretta correlazione con la precedente, la quinta questione introduceva il tema delle «inquietudini che si manifestano nelle società in fase di progrediente benessere»⁶⁰. Di fronte ad un progresso economico e sociale ormai evidente, si doveva constatare realisticamente che

quando il benessere aumenta compaiono negli uomini comportamenti degenerativi che rivelano insoddisfazioni apparentemente ingiustificate. Si direbbe per paradosso che, quando l'uomo cessa di lottare per la sopravvivenza, non

⁵⁶ Ivi, p. 7.

⁵⁷ Ibidem.

⁵⁸ Ivi, p. 8.

⁵⁹ Ibidem.

⁶⁰ Ibidem.

Secondo le esigenze di una società industriale

riesca a sopportare sé stesso senza ubriacarsi, tale è il suo bisogno di ricercare soddisfazioni compensative al di là del benessere economico⁶¹.

Per le classi dirigenti del tempo si delineava quindi una nuova e grande responsabilità, quella di riconoscere nell'uomo «produttore e consumatore» anche l'uomo «cittadino», che cerca con fatica «di sopportare le sofferenze ed il mistero della vita»⁶².

Di fronte a questi aspetti del contesto economico e sociale in grande trasformazione, di fronte dunque ad una realtà «che evolve e si complica», il *Quaderno n. 2* del CESIPI proponeva come prioritarie alcune linee di aggiornamento dell'azione direzionale, capaci di adeguare i criteri di pensiero e di azione delle classi dirigenti rispetto alla realtà «in movimento»⁶³. In particolare, ne venivano individuate quattro.

La prima riguardava «l'esigenza di impiegare creativamente i nuovi risultati della produzione scientifica a servizio dell'uomo nel quadro di priorità e motivazioni accettabili». Si evidenziava l'esigenza di «menti creative», capaci di «elaborare metodi nuovi per migliorare l'organizzazione materiale della vita e renderla conforme agli ideali in cui gli uomini credono, capaci di fronteggiare la emergenza, di perseguire insieme efficienza e sviluppo umano». A questo scopo occorreva «un atteggiamento confidente verso la scienza» unitamente a «ispirazione, ideale, sensibilità ai grandi problemi del destino spirituale degli uomini»⁶⁴.

Una seconda direzione di adeguamento dell'azione dei ceti dirigenti concerneva «l'esigenza di creare gli schemi politici, giuridici e organizzativi della cooperazione internazionale», ritenuti indispensabili per coinvolgere tutto il genere umano nei benefici dello sviluppo economico. Al riguardo si annotava:

L'aspirazione al benessere è diventata una componente fondamentale delle preoccupazioni e dello spirito di questo secolo come lo è stata l'aspirazione alla pace ed alla libertà nella filosofia politica del secolo scorso. Il problema del sottosviluppo nel mondo è quello che indubbiamente esprime con più chiarezza la grandezza morale dei compiti che attendono le classi dirigenti e nello stesso tempo la loro difficoltà. [...] Si tratta anzitutto di elaborare gli schemi organizzativi dell'azione economica efficiente nel quadro delle nuove comunità supernazionali⁶⁵.

⁶¹ Ivi, pp. 8-9.

⁶² Ibidem.

⁶³ Ivi, p. 10.

⁶⁴ Ibidem.

⁶⁵ Ivi, pp. 11-12.

La terza linea di aggiornamento citata era rappresentata dal bisogno di rispondere alle preoccupazioni intellettuali degli uomini:

Chi dirige non sarà chiamato domani solo ad essere una efficiente macchina di calcolo che garantisca l'impiego razionale delle risorse, ma ad essere un capo di uomini che sappia motivare ed ispirare i collaboratori nella ricerca dell'impiego dei loro talenti. Governare gli uomini in un mondo in cui si elevi l'indice dell'educazione richiede che si provveda agli uomini obiettivo e giustificazione dell'azione sia a livello delle istituzioni che a livello dei sistemi⁶⁶.

Superare il conflitto di fondo, presente grandemente nell'esperienza industriale, tra organizzazione e libertà diventava dunque un imperativo strategico, da perseguire mediante la ricerca del consenso. In generale, poi, bisognava vigilare «sull'influenza che i criteri di esercizio del potere politico in regime democratico esercitano sui criteri di esercizio del potere economico», al fine di prevenire il rischio che «lo strumento democratico venga utilizzato per mettere in crisi l'attività economica»⁶⁷. Il rapporto Stato-mercato tendeva dunque a raggiungere livelli di complessità sempre superiori, richiedendo attenzione e competenze, con grande senso di responsabilità.

La quarta e ultima direzione di adeguamento dell'attività direzionale coinvolgeva l'esigenza di contribuire «all'ossatura morale della società», mettendo il benessere al servizio dell'uomo e dunque chiarendo «oggettivamente le condizioni ed i limiti della efficienza economica»:

Quando non se ne chiariscano le condizioni, esiste il rischio che gli scribi più melanconici della civiltà di massa vogliano i benefici dell'efficienza senza accettarne i costi. Quando non se ne chiariscono i limiti, si rischia che gli alti salari vengano barattati con la degradazione della coscienza umana. L'esperienza dimostra che è più facile produrre che non servire. A produrre basta la tecnica; a servire l'uomo, ed in particolare ad eliminare il tormentoso paradosso della indigenza in mezzo all'abbondanza, occorre la sapienza umana. Solo la sapienza, cioè la coscienza illuminata dei fini può indicare la direzione nella quale la tecnica può essere meglio utilizzata per questo scopo⁶⁸.

La classi dirigenti avevano bisogno di «rinverdire i loro ideali»; la «politica di formazione» del CESIPI voleva corrispondere a questa esigenza non sempre facile da riconoscere. Anacleto Benedetti conclusiva-

⁶⁶ Ivi, p. 13.

⁶⁷ Ibidem.

⁶⁸ Ivi, p. 16.

mente affermava: «la politica di formazione è l'unico supporto strategico che le classi dirigenti hanno nell'affrontare i compiti nuovi poiché solo essa consente di fare crescere l'uomo alla dimensione dei problemi che la realtà impone»⁶⁹.

3. Il tema della partecipazione

Nella fase degli inizi, il Centro si dimostrava operativo pubblicando i citati *Quaderni*; raccogliendo materiali nei fascicoli dattiloscritti denominati «Documentazione»; promuovendo incontri e dibattiti in sede locale; pubblicando *CESIPI Informazioni*, periodico di aggiornamento e informazione per imprenditori e dirigenti d'impresa⁷⁰.

Per quanto concerneva i *Quaderni*, dopo i primi due dedicati alla presentazione del Centro ed alla sua impostazione culturale, nel corso del 1969 ne veniva prodotto un terzo, dedicato a «La partecipazione: problematiche ed esperienze»⁷¹. La destinazione di questo testo era esplicitamente individuata «per incontri-dibattiti delle équipes CESIPI»⁷² e doveva servire per la diffusione territoriale di alcuni materiali riguardanti tematiche di condiviso interesse internazionale⁷³, meritevoli di approfondimento partecipato e discussione ampia⁷⁴.

A ben vedere, il dibattito sul tema della partecipazione nell'impresa era particolarmente dinamico nella fase qui considerata. In ambito accademico, come in quello politico e istituzionale, era affrontato come problema nodale di quel periodo, anche come naturale evoluzione della questione delle «risorse umane», aspetto prevalente nell'immediato secondo dopoguerra.

In questo ambito, inevitabilmente, le posizioni espresse ai diversi livelli non erano concordi tra loro, e pure questo aspetto evidenziava la

⁶⁹ Ibidem.

⁷⁰ M. Taccolini, G. Gregorini, *Impresa, imprenditorialità e mondo cattolico*, cit., pp. 99-101.

⁷¹ CESIPI, 1969. *La partecipazione: problematiche ed esperienze*, Bologna, Tip. Luigi Parma, 1969, in ASMCBS, CESIPI, busta 69.a «CESIPI pubblicazioni 1968-1972».

⁷² Ivi, p. 3.

⁷³ H. Schröter, *La partecipazione dei lavoratori: idee americane ed europee*, in «Imprese e storia», vol. 29, 2004, pp. 103-124.

⁷⁴ Sul tema della partecipazione il CESIPI raccoglieva e diffondeva copiosi materiali di aggiornamento e divulgazione conservati in ASMCBS, CESIPI, busta 4 «Studi CESIPI sulla partecipazione 1969-70», e busta 13 «CESIPI – Impresa e partecipazione - Studi 1971-74».

centralità e la delicatezza dell'argomento. La prospettiva interpretativa di Amintore Fanfani, comparata con quella di Francesco Vito e di Mario Romani, portava alle seguenti conclusioni:

Per Fanfani la via della partecipazione è lastricata dalle forme di rappresentanza proprie della democrazia politica; Vito e, con più convinta determinazione, Romani declinano in senso liberale l'impegno dei cattolici in campo economico e sociale. La stessa libertà politica costituisce per questi ultimi un'acquisizione che dal mercato e dalle sue libertà originarie, matrice della contrapposizione di interessi in grado di autoregolarsi gestendo il conflitto si ricompono nelle responsabilità di ordine generale e nel perseguimento del bene comune. Quando però si toccano le forme della rappresentanza non mancano punti che approfondiscono il solco tra Romani e Fanfani. Romani si riferisce al principio di rappresentanza fondato sull'esercizio dinamico della libertà di associazione; Fanfani si appella al principio della rappresentatività e al transito dai dispositivi legislativi⁷⁵.

Pasquale Saraceno, dal canto suo, esprimeva una «sostanziale e inconciliabile concezione dell'impresa» rispetto a quella di Romani, proprio partendo del diverso modo di intendere la partecipazione dei lavoratori e dei sindacati alla formazione delle decisioni relative alla gestione d'azienda e alle politiche economiche. In particolare, il rifiuto opposto da Saraceno a questa partecipazione

si fondava, almeno in parte, sull'applicazione a livello macroeconomico delle ragioni addotte per giustificare il rifiuto della partecipazione a livello aziendale. Rifiuto solidamente giustificato in primo luogo dalla già nota, scarsa fiducia circa la disponibilità del sindacato di cooperare per il conseguimento di obiettivi di carattere generale superando il limitato orizzonte dei lavoratori e, in secondo luogo, dal convincimento tipicamente saraceniiano secondo il quale il governo della grande impresa industriale moderna fosse funzione esclusiva del soggetto economico. Esclusiva, ossia inaccessibile a qualsiasi forma di partecipazione effettiva alla gestione da parte dei dipendenti perché solo il soggetto economico direttamente o attraverso il management, possedeva le qualità, le conoscenze, le competenze e l'esperienza per garantire all'impresa il raggiungimento del massimo profitto, scopo unico della gestione⁷⁶.

Diventa dunque preziosa l'analisi del tema per come lo sviluppava CESPI. Al riguardo, interessante era anche lo schema del terzo quaderno,

⁷⁵ A. Carera, *Culture della partecipazione in Università Cattolica nel secondo dopoguerra*, cit., p. 228.

⁷⁶ A. Cova, *Impresa e partecipazione dei lavoratori*, cit., pp. 274-275.

Secondo le esigenze di una società industriale

strutturato in 3 capitoli, funzionali all'animazione culturale: il primo, intitolato «La partecipazione, l'uomo, il sistema»; il secondo, «La partecipazione e gli atteggiamenti direzionali»; il terzo, «La partecipazione e l'impresa».

Il primo capitolo introduceva anzitutto le novità del momento storico, un momento di trasformazioni talmente grandi che

la esperienza del passato non offre spesso una guida sicura per il futuro. I vari aspetti sociali, politici, culturali ed economici si presentano sempre più interdipendenti: le barriere si infrangono ed i concetti si compenetrano. In modo confuso ma irresistibile la nostra società cerca nuove ragioni di vita, delle strutture in grado di raccogliere, esprimere e far progredire le sue aspirazioni in tutti i campi dell'esistenza: scuola, famiglia, impresa, comunità politica, la stessa comunità ecclesiale⁷⁷.

Bisognava affrontare questo nuovo contesto evitando di «insorgere contro», recependo invece le aspirazioni umane in atto più autentiche, per entrare in dialogo con gli uomini e i «gruppi» più responsabili nel promuoverle.

A questo punto, veniva esplicitato «il problema della partecipazione», partendo però dalla sua originaria manifestazione:

si tratta del sentimento di solitudine di fronte all'accresciuta scala delle organizzazioni economiche e politiche, del senso diffuso di anonimato che opprime molti nel loro lavoro, della difficoltà del cittadino di capire i criteri di esercizio del potere politico e della macchina dello Stato. Questo problema viene oggi acuito e sottolineato da un acuto conflitto tra le generazioni, dalla crisi della società del benessere e dalla esplicita richiesta di nuovi criteri di esercizio del potere. Il problema non nasce esclusivamente nelle imprese; è coestensivo all'esperienza di tutte le società e riguarda i criteri di esercizio del potere in tutte le organizzazioni. Il problema deriva dalla inadeguatezza degli strumenti concettuali oggi disponibili a dominare gli elementi nuovi di una realtà sociale complessa e diversificata come quella che si crea in una fase di avanzata industrializzazione e dalla difficoltà di elaborare procedure e criteri di attività conformi alle premesse ideali a cui la società si ispira⁷⁸.

Una società industriale evoluta, dunque, ha delle esigenze proprie, che vanno individuate e assecondate. Mentre nella società preindustriale il prestigio derivava dalla qualificazione acquisita e dal mestiere svolto, in

⁷⁷ CESIPI, 1969. *La partecipazione*, cit., p. 4.

⁷⁸ Ivi, p. 5.

una fase avanzata di organizzazione industriale esso deriva dalla posizione che gli uomini assumono nella gerarchia dell'organizzazione cui appartengono, cioè dalla distanza che li separa dal potere.

L'idea di «partecipazione» vuole dunque

tradurre l'esigenza di esprimere la libertà in un tipo di organizzazione sociale nel quale l'attività individuale non è più consentita. Nell'organizzazione la libertà si esprime nella partecipazione al potere. [...] Considerato nella prospettiva limitata dell'impresa, il problema potrebbe esprimersi nel concetto che l'accresciuta esigenza di libertà richiede di far passare gli uomini da uno stato di pura subordinazione ad uno stato di collaborazione. Le organizzazioni economiche si deteriorano per il sentimento di apatia e di indifferenza che si genera negli uomini per la difficoltà di sentirsi partecipi degli obiettivi e dei criteri di attività della istituzione in cui sono inseriti. Nel tentativo di raggiungere la massa critica necessaria alla competitività, gli investimenti si concentrano; si ampliano quindi le dimensioni delle imprese. A misura che si concentrano gli investimenti, si concentra il potere e si diffonde lo stato di dipendenza⁷⁹.

Si rendeva necessario riflettere sul tema generale, riconoscendo che la soluzione non andava solo cercata nelle procedure di carattere tecnico e organizzativo attuate all'interno dell'impresa, ma anche nell'«atteggiamento morale» di chi dirige, come pure nell'analisi degli «elementi di autoconservazione» che esistono in tutti gli enti:

le organizzazioni devono cercare lo sviluppo umano di tutti e adeguare a questa esigenza le strutture e i metodi di attività in modo da assicurare un impiego corretto dell'intelligenza e della buona volontà delle persone. In questo quadro, la politica di formazione dei collaboratori occupa una posizione molto importante. La competenza tecnica e umana rappresenta sempre una barriera contro ogni forma di incertezza e di disorientamento⁸⁰.

Il secondo capitolo approfondiva il tema degli atteggiamenti direzionali correlati alla questione della partecipazione, richiamando i nuovi compiti e le nuove responsabilità che attendevano i dirigenti d'impresa. Nel contesto trasformativo che si andava delineando, si rendeva infatti necessario un ripensamento degli schemi di esercizio del potere in azienda: «L'urgenza di questo ripensamento è sottolineata oggi sia dalla intrinseca gravità dei problemi che vanno affrontati, che dagli accresciuti conflitti

⁷⁹ Ivi, pp. 6-7.

⁸⁰ Ivi, p. 7.

tra le generazioni e tra le classi dirigenti e le classi dirette»⁸¹. I contenuti del *Quaderno n. 2*, presentati analiticamente più sopra, venivano ampiamente ripresi per diventare oggetto della animazione che le équipes CESI-PI dovevano perseguire in sede locale, nella consapevolezza che grande era il compito che bisognava affrontare:

Creare gli uomini capaci di dominare la realtà che devono affrontare e di orientare la società che emerge dalle forze in atto, in funzione dei propri ideali, è delicato problema di natura spirituale. La soluzione di questo problema suppone la tecnica e la scienza, ma va al di là della scienza. Tecnica e scienza rendono forse l'uomo capace di fare quello che vuole, ma non gli indicano ciò che deve volere. Come la medicina esse sono parte integrante della vita; non si conserva infatti la salute senza la medicina; ma la medicina non è la salute. La civiltà ha bisogno del supporto della scienza e della tecnica, ma scienza e tecnica non sono la civiltà. Esse indicano i limiti in cui la barca degli uomini può restare in superficie e mantenere una certa velocità. Ma esse non danno la direzione né la forza motrice. L'uomo ha bisogno di una concezione adeguata di sé stesso e di un ideale per agire; senza di queste anche l'utilità della scienza e della tecnica vengono meno. Produrre la visione dell'uomo e dell'ideale che guidi la costruzione di una società e di un modello di sviluppo accettabili è meno semplice che promuovere la scienza e la tecnica. Ma questo è oggi l'invito che la realtà rivolge alle classi dirigenti⁸².

Il terzo capitolo raccoglieva il testo delle «dichiarazioni degli imprenditori cristiani» espresse al congresso mondiale UNIAPAC (Unione Cristiana Internazionale dei Dirigenti d'Impresa), svoltosi a Bruxelles dal 2 al 5 ottobre del 1968. Tra queste dichiarazioni, dopo aver sviluppato il concetto di creatività, emergeva il tema della partecipazione, in termini strettamente connessi anche con quello di progresso:

la funzione di creatività e di progresso impone una concezione nuova dell'organizzazione e della gestione della impresa. È per combinazione dell'iniziativa responsabile e dell'organizzazione scientifica del lavoro che l'impresa può portare a compimento la sua funzione e porla al servizio della società. Una visione cristiana dell'impresa implica che la crescita della persona ed il proseguimento della efficienza si incontrino. In effetti l'impresa è sia il luogo di creazione dell'uomo attraverso il suo lavoro e la sua cooperazione con gli altri, che il momento di creazione di ricchezze per gli altri. In questo modo noi vogliamo, per tutti coloro che con noi formano l'impresa, non soltanto assicurare la giusta remunerazione del loro lavoro e la partecipa-

⁸¹ Ivi, p. 10.

⁸² Ivi, p. 14.

zione dei risultati, ma ugualmente, con loro, realizzare la loro effettiva partecipazione all'opera comune⁸³.

In una società, definita «globale» già nel 1968, si riteneva necessario che l'impresa confrontasse il proprio potere con le altre forze presenti nelle nazioni:

la vita economica si fonda su una interdipendenza crescente di attività, di interessi, di bisogni. Le decisioni economiche si inseriscono in un contesto di rapporti, pressioni, spinte di ordine politico, sociale, amministrativo. Le influenze esterne che condizionano il funzionamento della impresa tendono a collocarsi a livelli in cui la azione collettiva diventa necessaria. L'impresa deve pertanto integrarsi nelle strutture e negli organismi di concertazione, sia sul piano nazionale che su quello internazionale⁸⁴.

4. *Un pensiero per l'impresa*

In questa stessa fase iniziale di CESIPI, nasceva la serie di materiali denominata «Documentazione», che comprendeva strumenti di riflessione culturale relativi a questioni metodologiche e di grande respiro, creati raccogliendo «i contributi più recenti di studiosi ed esperti dei problemi dell'impresa»⁸⁵. I primi cinque fascicoli riguardavano i temi riportati nella Tabella 1.

Gli argomenti scelti e affrontati con questa serie di documenti svelavano, sin dalla loro formulazione, i principali intenti metodologici inseguiti da CESIPI: promuovere un approccio multicausale nello studio dell'impresa; porre al centro della riflessione l'uomo e la società in cui si inserisce; confrontarsi con esperienze internazionali; ragionare sulle prospettive interpretative della realtà offerte dalla teologia e dai documenti della dottrina sociale cristiana⁸⁶. In quest'ultima direzione si muoveva il primo testo, redatto dal gesuita Bartolomeo Sorge⁸⁷, nel quale si introduceva il tema di come aiutare imprenditori e dirigenti ad affrontare «il do-

⁸³ Ivi, p. 18.

⁸⁴ Ivi, p. 19.

⁸⁵ CESIPI – Documentazione 1 “Principi e problemi dottrinali dell'attività imprenditoriale ispirata cristianamente”, p. 1, in ASMCBS, CESIPI, busta 11 “CESIPI – Studi esperti 1970”.

⁸⁶ M. Taccolini, G. Gregorini, *Impresa, imprenditorialità e mondo cattolico*, cit., p. 102.

⁸⁷ Direttore della rivista *Civiltà cattolica* dal 1973 al 1985; si veda in prima istanza l'autobiografia B. Sorge, *Uscire dal tempio*, a cura di P. Giuntella, Milano, Rizzoli, 1991.

Secondo le esigenze di una società industriale

vere e la responsabilità di dare alla loro attività professionale un'ispirazione ideale ed una prospettiva storica»⁸⁸.

Tabella 1. I primi cinque fascicoli della serie «Documentazione»

<i>N.</i>	<i>Titolo</i>	<i>Autore/anno</i>
1	Principi e problemi dottrinali dell'attività imprenditoriale ispirata cristianamente	Padre Bartolomeo Sorge
2	Autorità e partecipazione nell'impresa	Jean De Givry, capo dell'Ufficio per lo sviluppo delle istituzioni sociali, Bureau International du Travail, rivista <i>Projet</i> , giugno 1969
3	Il progresso economico e sociale alla luce del Vangelo	Mons. Louis Paul Armand Simonneaux, vescovo di Versailles, discorso del 5 ottobre 1969, rivista <i>Professions et entreprises</i> , novembre 1969
4	Sindacati, politica, economia	A cura di Vincenzo Saba, membro del CNEL ed esperto in problemi sindacali
5	Riforme sociali: imprenditori, sindacalisti, politici e studiosi a confronto	Testi di autori vari

Fonte: ASMCBS, CESIPI, busta 11 "CESIPI – Studi esperti 1970".

La questione iniziale da enucleare era quella relativa ai perché dell'azione imprenditoriale ispirata cristianamente, ovvero della necessità di «dare un'anima cristiana all'azione imprenditoriale»⁸⁹. Questi perché venivano individuati nel fallimento, sul piano storico, delle altre ideologie⁹⁰; nella «luce superiore della rivelazione cristiana»⁹¹; nell'esigenza di rispettare l'autonomia e l'armonia del creato⁹². In secondo ordine, venivano individuati i principi dell'azione imprenditoriale ispirata cristianamente, così elencati: il principio della dignità della persona umana; l'uguaglianza fondamentale di tutti gli uomini; l'esigenza naturale della socialità; la preminenza del bene comune; il principio della partecipazione responsabile; la legge universale della giustizia e dell'amore. Come sottolineato dallo stesso Sorge, questi

⁸⁸ CESIPI – Documentazione 1, cit., p. 2. Altri materiali a questo riguardo si trovano anche nelle buste 23a e 23b "CESIPI – Giovani Confindustria 1975-76".

⁸⁹ CESIPI – Documentazione 1, cit., pp. 3-9.

⁹⁰ Ivi, p. 3.

⁹¹ Ivi, p. 4.

⁹² Ivi, p. 5.

sono, in sostanza, i principi teorici fondamentali su cui si fonda tutto l'insegnamento sociale del Magistero ecclesiastico, che li deduce dalla rivelazione cristiana e dal diritto naturale. La loro accettazione ci qualifica come "cristiani". Toccherà poi all'imprenditore cristiano tradurli in norme pratiche di azione economica ed ispirare ad essi la sua condotta professionale⁹³.

Infine, veniva analizzato il rapporto esistente tra autonomia della coscienza cristiana e magistero sociale della Chiesa, riconoscendo l'eventualità di «veri e propri conflitti di coscienza, quando il Magistero scende dall'enunciazione pura e semplice dei valori cristiani a indicazioni operative concrete»⁹⁴. Di fronte a queste situazioni, il teologo gesuita proponeva di distinguere il giudizio etico-religioso, compiuto dalla dottrina sociale della Chiesa, sulle scelte operative, rispetto allo spazio di autonomia creatrice che doveva essere attribuito alla coscienza dei laici:

La Chiesa popolo di Dio compie la sua funzione civilizzatrice che è più propriamente tecnica e operativa, non dottrinale in senso stretto, attraverso la mediazione della coscienza cristiana dei laici, cioè attraverso il loro impegno originale, creativo, autonomo nella vita socioeconomica. Nella Chiesa, infatti, spetta ad essi – e non al Magistero – la funzione propria di dare un'anima cristiana alle realtà temporali. [...] ogni cattolico – sotto pena di rinunciare ad essere tale – è tenuto in coscienza ad accettare i principi dottrinali e i giudizi orientativi enunciati dal Magistero sociale della Chiesa e a conformarvi il suo comportamento, sia in pubblico, sia in privato, con assenso interno. Tuttavia, l'economia ha leggi e tecniche proprie, non direttamente connesse né con la rivelazione, né con la morale. [...] Perciò, la scelta operativa dell'imprenditore cristiano deve essere sempre il frutto combinato della sua coscienza cristiana e della sua competenza professionale⁹⁵.

Conclusivamente, per Bartolomeo Sorge, il compito dell'imprenditore cristiano si dimostrava essenzialmente creativo e dinamico, anche in virtù della mediazione affidata alla sua coscienza: «Non si tratta di costruire una società confessionale. Ma di realizzare una presenza nella vita economica che si giustifichi da sé, con motivazioni adeguate di natura tecnica – accettabili, quindi, pure da non credenti – eppure rispondenti allo spirito e ai valori del cristianesimo»⁹⁶.

⁹³ Ivi, pp. 10-15.

⁹⁴ Ivi, p. 16.

⁹⁵ Ivi, pp. 17-22.

⁹⁶ Ivi, p. 23.

Secondo le esigenze di una società industriale

Per approfondire invece il tema dell'approccio multicausale, necessario per studiare i problemi dell'impresa come sistema complesso che interagisce con molteplici elementi di contesto, venivano proposti altri due fascicoli dattiloscritti. Il primo, curato da Vincenzo Saba (membro del CNEL ed esperto di problemi sindacali⁹⁷), era dedicato ai rapporti esistenti tra «Sindacati, politica ed economia»⁹⁸; il secondo inquadrava la questione delle «Riforme sociali»⁹⁹.

Lo studio di Saba era strutturato in due sezioni. La prima era un'ampia introduzione, dedicata alla comprensione del momento sindacale attraversato, con particolare riferimento al 1969. Un momento nel quale imprenditori e dirigenti trovavano nuove e crescenti difficoltà a comprendere l'atteggiamento del sindacato in genere e del dirigente sindacale in particolare. Insieme agli aspetti tecnici, di aumentata complessità, erano gli aspetti sociali e politici a distanziare imprenditori e rappresentanti dei lavoratori:

I sindacati e i sindacalisti non chiedono soltanto miglioramenti materiali, tariffe più elevate, orari di lavoro più ridotti. Chiedono che sia migliorata la posizione del sindacato in quanto tale, dentro la fabbrica; chiedono cioè i cosiddetti diritti sindacali, o, per dirla più tradizionalmente, nuove clausole contrattuali relative all'esercizio da parte del sindacato, in fabbrica, di particolari prerogative, ai fini della rappresentanza degli interessi dei lavoratori, che limitano le prerogative imprenditoriali. [...] Ma non basta. I sindacati e i sindacalisti non limitano le loro rivendicazioni alla materia del rapporto di lavoro o a problemi che in qualche modo si ricollegano al mercato del lavoro [...]. Essi manifestano cioè le loro aspirazioni al miglioramento sociale realizzato attraverso una strategia di riforme che tocca l'intero sistema della società civile¹⁰⁰.

Per aiutare dunque alla comprensione del contesto, estremamente innovativo e dirompente rispetto agli schemi classici, la seconda sezione del fascicolo «Documentazione 4» era costituita da un ampio dossier di autorevoli interventi (uomini politici, dirigenti, sindacalisti), prevalentemente

⁹⁷ A. Ciampani, *Saba Vincenzo*, in *Dizionario biografico degli italiani*, vol. 89, Roma, Istituto della Enciclopedia Italiana, 2017, pp. 156-157.

⁹⁸ CESIPI – Documentazione 4 “Sindacati, politica, economia”, in ASMCBS, busta 11 “CESIPI – Studi esperti 1970”.

⁹⁹ CESIPI – Documentazione 5 “Riforme sociali: imprenditori, sindacalisti e studiosi a confronto”, in ASMCBS, CESIPI, busta 11 “CESIPI – Studi esperti 1970”.

¹⁰⁰ CESIPI – Documentazione 4, cit., pp. 1-2.

raccolti dalla stampa periodica¹⁰¹, che ruotavano attorno ai seguenti temi: 1) l'evoluzione del sistema contrattuale italiano negli ultimi dieci anni; 2) l'atteggiamento del sindacato in Italia rispetto ai nuovi movimenti; 3) le reazioni e i giudizi degli imprenditori e degli uomini politici rispetto all'autunno caldo; 4) l'emigrazione interna; 5) sindacato e contrattazione all'estero; 6) conflitti industriali e crisi delle relazioni umane; 7) l'evoluzione del sindacalismo imprenditoriale¹⁰².

Il secondo testo destinato alla strutturazione di un approccio multicausale ai problemi dell'impresa, raccoglieva invece una serie di materiali relativi ai seguenti temi: 1) dall'azione contrattuale all'azione extra-contrattuale; 2) lotta per le riforme e sbocco politico dell'azione, la CGIL; 3) riforme e autogestione della classe operaia, la FIM-CISL; 4) sindacati e riformismo; 5) l'atteggiamento degli imprenditori; 6) l'atteggiamento dei partiti; 7) gli incontri col governo, partecipazione o antagonismo?; 8) l'opinione degli studiosi del momento sindacale italiano; 9) alcune conclusioni. Al centro dell'attenzione venivano poste le riforme sociali, ovvero l'azione extra-contrattuale promossa dal sindacato in Italia in questa stagione (con particolare focus sugli anni 1969-1970), capace di impattare sulle sorti delle imprese e dell'intero sistema produttivo nazionale. Veniva data ampia voce, nello specifico, a testi di matrice sindacale, come pure a interventi ad esempio di Luciano Lama, Vittorio Foa, Pierre Carniti, Raffaele Vanni, Renato Lombardi, Giuseppe Glisenti, Ugo La Malfa, Carlo Donat-Cattin, Giancarlo Lizzeri, Pippo Ranci, Antonio Brenna, Enrico Massacesi, Giorgio Galli¹⁰³. Tra le conclusioni più significative, proposte nel dossier, si proponeva quella dell'urgenza di una istituzionalizzazione del conflitto per come si stava affermando all'interno dell'impresa, così da evitare sia di cadere nella assoluta mancanza di norme, nella cosiddetta anomia, secondo la classica analisi di Durkheim», sia la «proliferazione delle norme non riconducibili a un criterio»¹⁰⁴.

Il fascicolo «Documentazione 2» della serie dimostrava l'apertura di CESIPI alle esperienze di studio e formazione parallelamente promosse a livello internazionale, anche nel senso, già recuperato in un precedente *Quaderno*, dell'approfondimento dedicato al tema della partecipazione dei lavoratori alle sorti dell'impresa, pure in relazione alla congiunta questione dell'esercizio dell'autorità. Il testo recuperava un articolo di Jean

¹⁰¹ *Il Giorno, Il Sole 24 Ore, La Stampa, Gazzetta del Popolo, Avanti, Corriere della Sera*.

¹⁰² CESIPI – Documentazione 4, cit., pp. 5-69.

¹⁰³ CESIPI – Documentazione 5, cit.

¹⁰⁴ *Ivi*, p. IX.

De Givry, capo dell'Ufficio per lo sviluppo delle istituzioni sociali presso il *Bureau International du Travail* di Ginevra, pubblicato sulla rivista *Projet* nel giugno del 1969.

Nel saggio, veniva anzitutto sottoposto ad analisi il concetto stesso di partecipazione, definendone gli obiettivi (di ordine etico, politico-sociale, economico), i metodi (comprese le esperienze americane di "management partecipativo") e l'ambito di applicazione (problemi tecnici; problemi del personale; strategia economica e finanziaria dell'impresa). Al riguardo si osservava:

L'obiettivo di democratizzazione dell'impresa, ricercato nella partecipazione dei lavoratori alle decisioni, si inserisce in una più ampia prospettiva di trasformazione dell'economia nel suo insieme. Nei diversi paesi, lo sviluppo della pianificazione o della programmazione economica e sociale e la partecipazione delle organizzazioni dei lavoratori alla elaborazione delle decisioni al riguardo, su scala nazionale, spesso sono utilizzati come argomenti al fine di ottenere che gli stessi problemi vengano discussi nell'ambito delle imprese. In altri casi, gli obiettivi sociali, posti per promuovere la partecipazione dei lavoratori alle decisioni, sono più limitati e si riferiscono soltanto alle necessità di migliorare il clima sociale dell'impresa e di promuovere il miglioramento dei rapporti tra direzione e personale. In questo caso, si mette l'accento più sulla opportunità di integrare il lavoratore nell'impresa che sulla democratizzazione di quest'ultima¹⁰⁵.

Successivamente venivano sollevate alcune obiezioni alla stessa partecipazione dei lavoratori alle decisioni d'impresa, derivanti sia dagli obiettivi che dai metodi, discutendo, ad esempio, «l'efficienza che si pretende di accrescere con la partecipazione dei lavoratori. Si ammette l'utilità di una determinata iniziativa, ma si mette in dubbio la validità di una formula partecipativa sul piano strettamente tecnico, portando per esempio il lavoro a catena o quello eseguito in fabbriche largamente automatizzate»¹⁰⁶.

In terzo luogo, si accennava alle prospettive, con le quali era auspicabile che il tema venisse affrontato nell'immediato futuro, tenendo conto di alcune valutazioni ritenute fondamentali:

È evidente che notevoli passi in avanti restano da fare, affinché i lavoratori diventino membri di diritto e di fatto della società industriale e siano in grado

¹⁰⁵ CESIPI – Documentazione 2 "Autorità e partecipazione nell'impresa", pp. 3-4, in ASMCBS, busta 11 "CESIPI – Studi esperti 1970".

¹⁰⁶ Ivi, pp. 10-11.

di dominarla piuttosto che venire coinvolti nel suo ingranaggio ed essere vittime dei suoi contraccolpi. A tale fine, è indispensabile che essi, nella loro vita di lavoro, non siano più usati e manipolati come strumenti. Di qui la importanza della partecipazione. La partecipazione non è, né una tecnica, né un'istituzione particolare che si può circoscrivere e trapiantare da una impresa a un'altra, come potrebbe essere per un comitato di imprese, un sistema di incentivi o un piano di risparmio collettivo. È molto più di tutto questo: è una aspirazione da soddisfare, un obiettivo a cui tendere, attraverso vie diverse secondo i dati molto diversi, dei Paesi, delle industrie e delle imprese¹⁰⁷.

Infine, l'intenzione di porre al centro dell'attenzione l'uomo veniva consolidata con il fascicolo «Documentazione 3», tratto dal periodico *Professiones et entreprises* nella sua uscita del novembre 1969. Nella circostanza editoriale compariva la sintesi di un discorso tenuto il 5 ottobre dello stesso anno dal vescovo di Versailles, mons. Louis Paul Armand Simonneaux, sulla base della costituzione *Gaudium et spes* del Concilio Vaticano II¹⁰⁸.

Il testo, intitolato «Il progresso economico e sociale alla luce del Vangelo», iniziava con il riconoscimento delle reali esigenze dell'economia, che veniva essa stessa definita «un fatto, una scienza, un'arte, una tecnica con proprie esigenze, come qualsiasi altra disciplina attiva», per cui al cristiano veniva richiesto di «prendere atto degli imperativi tipici di quella economia in cui è inserito, delle sue particolari strutture, delle doti e delle insufficienze, del particolare clima ideologico in cui tale economia opera e, infine, del contesto internazionale in cui è inserita»¹⁰⁹.

Veniva poi specificata l'ineludibile ordinazione dell'economia all'uomo, come individuo e come membro di una comunità. In questa prospettiva, si mettevano in evidenza alcuni fondamentali messaggi che dal Vangelo si potevano ricavare «circa il senso dell'uomo e il progresso economico e umano», con interessanti deduzioni come la seguente:

una visione realistica della vita ci dice che essa è fatta di violenza e di tensioni, in un mondo economico impostato sulla concorrenza. Credo però che vi debba essere anche una morale della concorrenza, da elaborare e da vivere. L'uomo infatti, dopo Cristo, non è più un lupo per l'uomo, ma un fratello con il quale può entrare in leale competizione, per il meglio. [...] Il progresso è

¹⁰⁷ Ivi, pp. 14-15.

¹⁰⁸ D. Grascoeur, *Le évêques de Versailles: bicentenaire du diocèse*, Châteaufort, Socéval, 2002.

¹⁰⁹ CESIPI – Documentazione 3 “Il progresso economico e sociale alla luce del Vangelo”, p. 2, in ASMCBS, CESIPI, busta 11 “CESIPI – Studi esperti 1970”.

Secondo le esigenze di una società industriale

necessario e urgente, per eliminare condizioni infraumane di povertà e di miseria; per assicurare agli uomini un “più-avere” quantitativo; per un “più-essere” qualitativo; per permettere una più equa ripartizione delle ricchezze e assicurare delle riserve collettive in funzione del bene comune; per permettere agli uomini di “far parte” con gli altri, senza paternalismi di sorta, in modo che si avveri la parola del signore: “c’è più gioia nel dare che nel ricevere” (Atti 20, 35)¹¹⁰.

5. Nel tempo della cultura riformatrice

Concluso il miracolo economico, non si concludeva, anzi prendeva avvio il percorso (accidentato) volto a riconoscere anche in Italia i tratti di una società industriale evoluta, con nuove esigenze esplicite ed implicite¹¹¹. Non tutti i soggetti economici, e nemmeno tutti quelli politici, si muovevano in questa direzione¹¹², tuttavia l’esperienza del CESIPI si poneva esattamente questo obiettivo, mettendo al centro della propria azione l’impresa e i suoi problemi. Si voleva contribuire ad una cultura d’impresa non ad uso interno del ceto imprenditoriale, ma aperta al dibattito con i diversi attori sociali¹¹³.

Come si è cercato di dimostrare in questo saggio, i promotori del Centro studi, insieme alla considerazione responsabile e libera dei dettati della Dottrina sociale della Chiesa, riconoscevano la necessità di analizzare e valorizzare la pluralità dei soggetti e dei valori coinvolti nel processo produttivo moderno, per come si stava evolvendo nel caso italiano¹¹⁴. Una pluralità che, oltre ad essere fattore di successo, determinava un contesto di complessità difficile da gestire, anche in termini di sistema Paese, soprattutto attorno agli eventi del 1968. Per questo bisognava dotarsi di una cultura capace di affrontare tali temi, compiendo un percorso che anche

¹¹⁰ Ivi, p. 5.

¹¹¹ S. Zaninelli (ed.), *Il Novecento economico italiano*, Bologna, Monduzzi, 1997; E. Felice, *Ascesa e declino. Storia economica d’Italia*, Bologna, il Mulino, 2018.

¹¹² G. Farese, *I cattolici italiani e la politica economica: gli anni dell’instabilità. L’emergere di un quadro d’azione di medio termine (1970-1989)*, in «Il pensiero economico italiano», XXIX, n. 2, luglio-dicembre 2021, pp. 55-70.

¹¹³ D. Fraboulet, A.M. Locatelli, P. Tedeschi (eds), *Historical and International Comparison of Business Interest Associations (19th-20th Centuries)*, Bruxelles, Peter Lang, 2013.

¹¹⁴ G. Berta, *L’Italia delle fabbriche. Genealogie ed esperienze nell’industrialismo del Novecento*, Bologna, il Mulino, 2001.

altri ambienti, come ad esempio quello della CISL, avevano intrapreso da qualche tempo¹¹⁵.

Tra i temi problematici individuati nell'ambito di questo approccio complesso, certamente quello della partecipazione si imponeva in tutte le sue sfaccettature: dottrinali (nel non facile post Concilio), antropologiche, sociali, politiche, economiche, funzionali nell'ambito dell'impresa. Una partecipazione, quella del lavoratore impegnato nella produzione, che doveva evolvere soprattutto perché coinvolgeva l'uomo contemporaneo, spinto a superare i contorni di una società contadina che si trasformava rapidamente in società industriale, pagando un prezzo alto per questo percorso accelerato e per molti versi squilibrato¹¹⁶. In parallelo si evidenziava la questione delle relazioni internazionali, della globalizzazione incipiente, dell'innovazione tecnologica da sostenere per reggere la concorrenza estera, sulla base di una cultura dello sviluppo

Il metodo impostato da CESIPI, che si sarebbe sviluppato anche in altre direzioni e per altro tempo, era dunque quello dello studio per la comprensione e quindi per la formazione. Uno studio eclettico, qualificato, non provinciale, rispettoso delle competenze, disposto al confronto specie se fondato su esperienze: lo dimostra la mole imponente di materiali selezionati, introdotti e commentati per mostrare l'essenza delle problematiche e le principali opinioni espresse al riguardo.

Come sosteneva il presidente Bernardino Sassoli de' Bianchi,

l'uomo di oggi chiede palesemente alla azione economica giustizia, libertà, produzione, servizi e distribuzione più efficiente. Attorno a noi esplodono gli appelli della fame, della espansione demografica, dei mali che accompagnano il sottosviluppo, gli odi di razza che accompagnano troppo lamentevoli squilibri nella distribuzione del benessere. L'appuntamento a cui la storia chiama le classi dirigenti nei prossimi anni è senz'altro decisivo. L'assunzione del potere da parte dei giovani di oggi viene a coincidere con una esplosione eccezionale delle possibilità della tecnica che aumentano il potere degli uomini di sottomettere le forze naturali e di controllare ragionevolmente il loro destino. Il senso dell'appuntamento storico è chiaro: noi avvertiamo di essere invitati ad avviare queste forze splendide nella direzione della creazione del tipo

¹¹⁵ V. Saba, *Quella specie di laburismo cristiano. Dossetti, Pastore, Romani e l'alternativa a De Gasperi*, Roma, ed. Lavoro, 1996; G. Gregorini, *Lavoro, sindacalismo, democrazia: il caso della Cisl nel secondo dopoguerra*, in I. Botteri, E. Riva, A. Scotto di Luzio (a cura di), *Fare il cittadino. La formazione di un nuovo soggetto sociale nell'Europa tra XIX e XXI secolo*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2012, pp. 379-390.

¹¹⁶ A. Cova (a cura di), *Il dilemma dell'integrazione. L'inserimento dell'economia italiana nel sistema occidentale (1945-1957)*, Milano, FrancoAngeli, 2008.

Secondo le esigenze di una società industriale

di società che noi desideriamo; una società capace insieme di efficienza e di arricchimento qualitativo della vita degli uomini. Noi avvertiamo che se l'evoluzione sociale non sarà controllata da noi, sarà incanalata in direzioni deprecabili da altri che a noi vorranno sostituirsi¹¹⁷.

Il CESIPI, dunque, mentre cominciava ad offrire una rassegna delle varie posizioni e proposte in tema di partecipazione, delineava un suo metodo fondato su: approccio multicausale nello studio dell'impresa; centralità dell'uomo e la società in cui si inserisce; confronto con esperienze internazionali; riflessione anche teologica e fondata nei documenti della dottrina sociale cristiana. Conseguentemente esso esprimeva una sua linea, vicina alle idee di Mario Romani, rivolta soprattutto al ceto imprenditoriale (da cui partiva l'idea stessa del Centro) per promuovere un autentico rinnovamento nella cultura d'impresa in Italia, meritevole di ulteriori approfondimenti nella ricerca futura.

¹¹⁷ *CESIPI informazioni*, a. I, n. 1, maggio 1968, p. 5.

I fascicoli del personale della Banca Commerciale Italiana: la schedatura dei primi 3.000 assunti dal 1894 al 1911

di Paolo Zaninelli*, Guido Montanari*

Le carte relative alla gestione del personale sono state negli ultimi anni oggetto di studio e di ricerca perché forniscono molte informazioni interessanti relative non solo alla storia d'impresa, ma anche a quella sociale e sindacale¹. In questo ambito, viene qui presentato il lavoro di schedatura standardizzato, ad opera di Paolo Zaninelli, dei primi 3000 fascicoli "matricola"² riguardanti gli assunti dalla Banca Commerciale Italiana dal 1894 al 1911, realizzato contemporaneamente al riordino interno di ciascun fascicolo. I dati raccolti ci mostrano con chiarezza alcune caratteristiche del personale della Comit nel suo primo quindicennio di attività, caratterizzato da una notevole crescita del volume degli affari e a una rapida espansione su tutto il territorio nazionale. Sulla base dei dati raccolti che vanno ovviamente oltre il 1911, verranno commentati alcuni aspetti relativi all'attività dei primi 3000 assunti durante la loro carriera fino all'uscita dalla Banca.

Viene presentato alla fine un quadro riassuntivo dei fascicoli del personale conservati dall'Archivio Storico di Intesa Sanpaolo - provenienti da numerose banche confluite nel Gruppo -, già riordinati e aperti alla pubblica fruizione, pur con le dovute limitazioni relative alla riservatezza delle carte.

* Archivio Storico Intesa Sanpaolo, mail: paolo.zaninelli@intesasnpaolo.com

* mail: guido.montanari57@libero.it

Ringraziamo Paola Chiapponi (che ha riletto il testo fornendoci preziosi consigli), Barbara Costa e Matilde Capasso per i dati relativi ai patrimoni archivistici di Banco Ambrosiano, Banca Cattolica del Veneto, Cariplo e Imi.

¹ Ad esempio, la Fondazione Benetton ha organizzato con il Gruppo Gai il 5 febbraio 2016 a Castrette di Villorba (Treviso) il workshop "Riservato personale. Riordino, inventariazione, valorizzazione delle carte del personale" che ha visto la presenza di rappresentanti di numerosi archivi d'impresa.

² Come vedremo più avanti, l'utilizzo del numero di matricola come elemento ordinatore caratterizza questa serie rispetto a quelle dei fascicoli del personale delle altre banche del gruppo Intesa Sanpaolo.

1. Storia archivistica e descrizione dei fascicoli

Le Carte del Personale costituiscono un fondo molto cospicuo e significativo all'interno del patrimonio archivistico della Banca Commerciale Italiana. Data la loro riservatezza, solo intorno al 2000 in concomitanza con la fusione in Banca Intesa, il Servizio del Personale della Comit ha incominciato a versare all'Archivio Storico le carte in maniera sistematica. In precedenza, erano stati prestatati saltuariamente e "a malincuore" alcune centinaia di fascicoli matricola, e quindi l'assenza di versamenti sistematici all'Archivio Storico, ha causato sicuramente la dispersione di molte carte giudicate dalla Banca di minore interesse amministrativo³. Quindi solo nei primi anni 2000 si è incominciato ad inventariare e a valorizzare questo fondo, mentre la costituzione dell'Archivio Storico Comit era avvenuta vent'anni prima, nel 1984.

Fortunatamente la serie dei fascicoli del personale è sempre stata in generale conservata nelle imprese a tempo illimitato, insieme alle scritture sociali, per il loro utilizzo in caso di contenziosi di varia natura (Montanari, 2023, pp. 183 e 197). Anche i fascicoli Comit sono pervenuti integralmente e la loro consultazione permette di ricostruire con esattezza le carriere dei dipendenti, fondamentali per dirimere le cause di lavoro o controversie su retribuzioni e pensioni; queste carte, collocate originariamente nel magazzino del Servizio Personale Comit presso i sotterranei di piazza della Scala a Milano, non hanno quindi subito nel tempo danni o dispersioni. Dagli anni Novanta i fascicoli sono stati trasferiti agli archivi di deposito di Parma e poi di Vicenza, mentre nel 2007 sono tornati a Milano, nel magazzino originario in piazza Scala, i primi 30.500 fascicoli riguardanti gli assunti in Comit dal 1894 al 1947. Grazie anche alla sua integrità, questa serie è di grande rilevanza per la consultazione sia degli studiosi di storia sociale, locale ed economica sia degli eredi dei dipendenti che sono interessati a ricostruire la carriera del loro congiunto. Di grande interesse sono infine i fascicoli di alcune grandi personalità italiane del Novecento che hanno lavorato per la Comit soprattutto in gioventù, come il presidente della Repubblica Giuseppe Saragat, i capi di partito e ministri Ugo La Malfa e Giovanni Malagodi, il banchiere Enrico Cuccia e l'attore Gino Bramieri.

³ A esempio gli organigrammi delle serie "Piante e organici del personale" si sono salvati solo fino al 1908 per le filiali e dal 1939 per la Direzione Centrale, mentre sono andate perdute fino agli anni Ottanta tutte le carte dei capi-servizio del Personale e la corrispondenza del Servizio, le cause e le vertenze con i dipendenti.

I fascicoli del personale della Banca Commerciale Italiana

Figura 1 - Copertina di un fascicolo matricola (Antonio Rossi, amministratore delegato della Comit dal 1942 al 1955)



Ogni fascicolo è diviso in due parti (Fig. 1): la prima "Documenti e note informative" raccoglie tutta la modulistica relativa alla carriera del dipendente e comprende innanzitutto il modulo di ammissione ("Dati personali") spesso aggiornato nel corso del tempo, a cui è allegata almeno dai primi anni Venti, una fotografia⁴, e che comprende i dati relativi alla famiglia di origine, all'istruzione e al servizio militare. Vi sono inoltre un modulo in cartoncino che ricostruisce tutti i passaggi della carriera e numerosi certificati di servizio, le "note caratteristiche", spesso annuali, con i giudizi dei superiori, certificati e documenti vari inseriti in maniera non sistematica (nascita, residenza, matrimonio, diplomi di studio), moduli pensionistici e conteggi degli stipendi, eventuali ritagli di giornale e pubblicazioni a stampa che riguardano il singolo dipendente. Sono presenti

⁴ Come si specificherà più avanti, solo intorno al 1925 inizia la prassi di consegnare una fotografia al Servizio Personale.

anche i moduli in cui si doveva dichiarare la religione di appartenenza durante gli anni delle discriminazioni razziali (a partire dal 1938), e quello del "Governo Militare Alleato-Commissione di Epurazione per la Provincia di Milano" nell'immediato secondo dopoguerra⁵. In queste carte non mancano anche tracce di numerosi avvenimenti legati al quadro politico e sociale, come ad esempio la partecipazione alla prima guerra mondiale e allo sciopero del personale bancario del 1920.

La seconda parte denominata "Corrispondenza" comprende il carteggio intercorso tra il dipendente e il Servizio del Personale e quella dei dirigenti del Servizio su di lui, comprese le lettere e le referenze relative all'assunzione, le richieste di avanzamenti di carriera o di trasferimenti e il suo collocamento a riposo. Si possono anche trovare relazioni del dipendente relative a missioni, trasferte, corsi di istruzione e *stages*.

2. Contesto storico: dalla fondazione della Comit allo scoppio della prima guerra mondiale

Data la sfiducia del pubblico dovuta alla grave crisi bancaria dei primi anni Novanta dell'Ottocento, si dovette ricorrere al capitale straniero per aprire due nuove grandi banche, sulle ceneri di quelle precedenti come la Banca Generale e la Società Generale di Credito Mobiliare Italiano. Questi nuovi istituti di credito, seguendo il modello tedesco di banca universale o mista, dovevano raccogliere il risparmio attraverso una fitta e efficiente rete di sportelli, da utilizzare soprattutto per il finanziamento della grande industria manifatturiera⁶. La Banca Commerciale Italiana fu fondata a Milano il 10 ottobre 1894 solo da azionisti stranieri (tedeschi per tre quarti del capitale, austriaci e svizzeri), tranne che per una quota simbolica assegnata al presidente Alfonso Sanseverino-Vimercati. Insieme al Credito Italiano, costituito l'anno seguente a Genova, furono utilizzati ampiamente i dipendenti e il background degli istituti coinvolti nello scandalo bancario e messi in liquidazione. Infatti furono posti ai vertici della Banca Commerciale due direttori di origine tedesca (Otto Joel e Friedrich Weil), provenienti dalla Banca Generale e dal Credito Mobiliare. I due direttori importarono il modello organizzativo delle banche tedesche, caratterizzato anche da una cura particolare sulla formazione tecnica e professionale del personale, che doveva essere in

⁵ Su queste vicende si rimanda a Gaido e Montanari (2020, p. 9) e Leori e Montanari (2014, pp. 169-174.).

⁶ Una ricostruzione sintetica sulla fondazione della Comit è in Toniolo (1994, pp. 23-28); si veda anche Mignone e Pino (2016, pp. 45-49).

grado di valutare il merito di credito delle imprese e possedere una buona padronanza delle lingue estere. La Comit, sempre seguendo questa impostazione, si specializzò in breve tempo nel finanziamento alla grande industria, specialmente nei settori siderurgico-meccanico, elettrico, trasporti e chimico; il suo apporto è stato unanimemente giudicato dagli storici di importanza decisiva per il decollo industriale in Italia a cavallo dei due secoli. Rapida fu anche l'espansione territoriale della nuova banca che si estese in pochi anni all'intero territorio nazionale compreso il Sud e le isole, con l'apertura tra il 1895 e il 1911 di 33 filiali che nel 1914 superarono la cinquantina (Banca Commerciale Italiana, 1932, p. XIV). Contemporaneamente veniva incrementato il personale in servizio, dagli 86 dipendenti nel 1894, ai 1040 del 1904 fino ai 2483 del 1912 (Banca Commerciale Italiana, 1905 e 1913).

La crescita del personale Comit in questo periodo va ovviamente collocata all'interno dell'incremento del personale impiegatizio pubblico e privato che si verificò a cavallo dei due secoli, determinato non solo dallo sviluppo economico dell'Italia di quegli anni, ma anche dal processo di consolidamento delle strutture amministrative dello stato unitario, con l'incremento di uffici statali sia nella capitale che nelle province. Gli impiegati, altresì nominati "colletti bianchi", rappresentavano in ogni modo una categoria separata dalla classe operaia e in generale distante dalle istanze dei sindacati socialisti, categoria che conobbe una notevole crescita soprattutto nel settore creditizio e anche all'interno del mondo industriale; essi inoltre erano al servizio diretto dei vertici delle imprese con cui erano a più stretto contatto, rispetto agli operai e agli inservienti.

Inoltre, nelle banche, come nelle grandi industrie e nella pubblica amministrazione, la nuova e moderna divisione del lavoro necessitava di una ampia fascia di lavoratori secondari (come commessi e uomini di fatica), adibiti a mansioni ad alta intensità di lavoro, ripetitive e di routine e intercambiabili, caratterizzati da un veloce apprendistato e ad un elevato turnover (Curli 1998, p. 198); ciò si nota con evidenza anche nel personale Comit di questo periodo (assunti dal 1895 al 1911) dove gli appartenenti a queste categorie rappresentano il 15% circa del personale (v. più avanti la tabella 3).

3. Presentazione del lavoro di schedatura

I dati dei primi 30.500 fascicoli matricola Comit sono stati inseriti in un data base, ricavato dal programma Access della Microsoft, inserendo oltre al nominativo del dipendente e alla filiale iniziale, le sue date di entrata e uscita

dalla Banca, compresa la causa dell'interruzione del rapporto di lavoro⁷. A questo scopo sono stati utilizzati i registri matricola originali, con l'ausilio degli schedari cartacei alfabetici per l'identificazione dei cognomi non leggibili sui registri. Questi dati sono poi stati riversati nel 2012 nel database Xdams - personalizzato da Regesta.exe di Roma per l'Archivio Storico di Intesa Sanpaolo -, utilizzando la scheda inventariale "Unità archivistica", corrispondente al fascicolo matricola.

Tabella 1. Scheda "Biografia persone" compilata

<i>tipologia</i>	persona
<i>matricola</i>	05
<i>nome</i>	Adamoli Ferdinando
<i>luogo di nascita</i>	Milano
<i>nazionalità</i>	italiana
<i>date di nascita/morte</i>	26 novembre 1877 - 18 ottobre 1956
<i>carica aziendale</i>	Grado massimo: vicedirettore addetto alla Direzione Centrale
<i>luogo di lavoro</i>	Prima piazza: Milano
<i>note</i>	Lingue: FR, DEU, ENG onorificenze: cavaliere della Corona d'Italia nel 1922 e cavaliere ufficiale della Corona d'Italia nel 1931. Carteggio importante
<i>nota biografica</i>	v. scheda fascicolo
<i>scuole</i>	Ragioneria, laurea in Scienze Economiche e commerciali presso l'Università di Genova
<i>lavoro precedente</i>	Neoassunto
<i>mansioni</i>	Iniziale: Ufficio Borsa, indi Segreteria Tecnico Industriale
<i>n. sedi</i>	1
<i>data entrata</i>	01.08.1898
<i>date procura</i>	01.01.1910
<i>data grado max</i>	1919
<i>data uscita</i>	31.12.1931
<i>causa uscita</i>	t
<i>nuovo lavoro</i>	Dopo BCI: procuratore generale di Sofindit (finanziaria BCI) dal 1932 al 1934
<i>parentele</i>	fu Ambrogio, sposato con 1 figlio adottivo Mario

Fonte: xdams da Regesta.exe - Roma

Intorno al 2018 si è deciso di valorizzare questa serie, per le sue grandi potenzialità storiche e statistiche, riprendendo un lavoro che era iniziato nel 1994, ma che riguardava solo una piccola parte dei fascicoli, relativa soltanto ai procuratori Comit, il primo livello di funzionario con firma, assunti entro

⁷ L'attività, iniziata nel 2007 subito dopo la presa in carico dei fascicoli da parte dell'Archivio Storico e proseguita in varie riprese, si è conclusa nel 2010.

I fascicoli del personale della Banca Commerciale Italiana

il 1914⁸. Si è quindi proceduto al riordino e alla schedatura dei primi 3000 fascicoli, inserendo i dati nella scheda (tab.1) "Biografia persone" nel database Xdams e con un utilizzo standardizzato durante la schedatura (tab. 2). In particolare l'articolazione del campo "Note" ci ha permesso di rilevare a fini statistici particolari aspetti biografici peculiari a questa serie.

Tabella 2. Scheda "Biografia persone"

Campi utilizzati	
Matricola	
Cognome e Nome	
Sesso m/f	
Fotografia si/no	
Luogo di nascita	
Nazionalità	
Data di nascita	
Data di morte	
Grado massimo raggiunto	
Prima piazza	
Note [sottocampi personalizzati]	
Religione: [solo non cattolica] Ebrei: licenziamento con data, internamento, riassunzione da Onorificenze: Cariche fasciste: (marcia su Roma, iscrizione PNF dal ..., grado con circolo, epurato) Antifascismo: (carcere, ruolo nella resistenza) Militare: (con campagne) Formazione interna Lingue: Estero (nazione con anni)	
Codice banca	
Istruzione	
Lavoro precedente	
Mansione iniziale	
Numero sedi	
Data procura	
Data grado massimo	
Nuovo lavoro	

⁸ Questo lavoro, eseguito da Marco Zighetti, ha riguardato 273 fascicoli, ed è rimasto a livello di studio preliminare.

4. Commenti ai dati raccolti

La peculiarità di questa serie, oltre a essere completa, è l'ordinamento cronologico dei fascicoli secondo il numero di immatricolazione, che però nei primi anni non coincide sempre con la data di entrata effettiva in Banca del neoassunto. Infatti nei primi decenni le assunzioni avvenivano direttamente nelle filiali e quindi le immatricolazioni spesso si eseguivano successivamente per piccoli gruppi dalle singole filiali (fig. 2). Inoltre, mentre sono completi i dati dei nuovi assunti relativi alla loro formazione scolastica e alle loro prime mansioni per questo breve periodo (1894-1911), i dati successivi sono disomogenei.

Figura 2 - Neoassunti entrati in Comit in ordine sparso dal 1895 al 1904

15						
519	Vilotti	Alfredo	Assun.	2.11.912	21.8.905	Scuola
520	Requier	Mariaudis	"	20.9.916	19.7.915	Scuola
521	Cianchi	Rob.	Assun.	1.2.906	21.1.912	Scuola
522	Castelfranco	Rob.	Assun.	1.11.916	2.9.915	Scuola
523	Rantaggi	Rob.	Assun.	1.2.912	11.9.15	Scuola
524	Sacchetti	Giuseppe	Assun.	20.5.917	22.5.915	Scuola
525	Noani	Luigi	Assun.	12.5.915	24.2.914	Scuola
526	Deanoni	Giulio	"	17.4.911	21.5.910	Scuola
527	Corsani	Leopoldo	"	21.12.913	25.5.912	Scuola
528	Galli	Alfredo	"	2.1.914	1.2.915	Scuola
529	Baselli-Fio	Giuseppe	Assun.	15.2.915	15.4.916	Scuola
530	Franci	Agostino	Assun.	16.2.915	17.9.15	Scuola
531	Salocchi	Luigi	"	24.2.919	22/1/1891	Scuola
532	Fancelli	Luigi	"	4.8.911	1.4.910	Scuola
533	Renzi	Alfredo	"	14.11.911	22.6.910	Scuola
534	Colombo	Roberto	Assun.	5.6.917	1.5.912	Scuola
535	Limati	Giuseppe	Assun.	22.5.915	21.11.911	Scuola
536	La Volpe	Adolfo	Assun.	9.2.912	1.9.1905	Scuola
537	Maqui	Adolfo	Assun.	15.5.915	27.11.916	Scuola
538	Facini	Giuseppe	"	17.1915	15.11.916	Scuola
539	Claccucci	Giuseppe	"	22.5.915	17.9.16	Scuola
540	Fontana	Adolfo	"	17.7.915	11.9.15	Scuola
541	Cemi	Giuseppe	"	15.5.915	12.7.914	Scuola
542	Angelletti	Roberto	Assun.	17.4.919	2.2.918	Scuola
543	Giannetti	Roberto	Assun.	1.5.912	10.5.14	Scuola
544	Fontoni	Roberto	Assun.	2.5.911	11.2.917	Scuola
545	Consolo	Roberto	"	27.11.912	1.1.1895	Scuola
546	Cosmann	Roberto	"	16.5.917	15.4.915	Scuola
547	Vismara	Roberto	"	1.11.912	1.4.1900	Scuola
548	Cianpicoletti	Roberto	"	1.2.915	14.3.1901	Scuola
549	Ruggieri	Roberto	Assun.	15.2.915	2-4-1926	Scuola
550	Itolli	Roberto	"	15.2.915	1.7.1927	Scuola
551	Ruta	Roberto	"	2.4.1916	1.2.917	Scuola
552	Costalozzi	Roberto	"	1.1.912	15.7.911	Scuola
553	Dellegrini	Roberto	Assun.	15.2.915	6.8.910	Scuola
554	Dinepi	Roberto	Assun.	2.1.919	12.3.14	Scuola
555	Deun	Roberto	Assun.	15.2.915	1.7.1910	Scuola

Fonte: Archivio Storico di Intesa Sanpaolo, patrimonio Banca Commerciale Italiana (ASIBCI), Servizio del Personale, Registri matricola, vol. 1, n. 519-555.

Infatti i fascicoli si estendono per la gran parte dei casi oltre il 1911 e all'età giolittiana e comprendono quindi anche il periodo relativo alla prima guerra mondiale, all'avvento del fascismo e al suo consolidamento: il 36% dei dipendenti schedati era ancora in servizio nel 1922, il 34% nel 1930, il 14% nel 1935 e il 5,5 nel 1940. Quindi le informazioni raccolte riguardano un periodo di tempo molto ampio che percorre per circa un terzo dei fascicoli anche i primi dieci anni del Regime fascista.

Sulla base delle informazioni inserite nei vari campi della scheda "Biografia persone", sono stati qui raggruppati e analizzati in sequenza i dati anagrafici, la formazione del dipendente, la sua carriera in Comit e le modalità della sua uscita dalla Banca. Alla fine si dedica uno spazio particolare alle informazioni raccolte nel campo note, che sono peculiari al periodo storico maggiormente rappresentato (1895-1930) come la partecipazione alla grande guerra e l'adesione al fascismo.

4.1 Nazionalità e religione

Durante il primo quindicennio di vita della Comit, le nazionalità straniere dei dipendenti derivavano ancora in gran parte da quelle dei soci fondatori e raggiungono per tutto il periodo l'8% del totale. Le più ricorrenti sono la svizzera (107), tedesca (47) e austriaca (30, di cui 20 nati sotto la "Duplice Monarchia" e poi diventati italiani nel 1918 dopo l'annessione delle cosiddette "Terre irredente").

Inoltre, fin dal 1906, la Comit iniziò la sua espansione all'estero sia in Brasile sia nell'Europa occidentale, utilizzando un buon numero dei dipendenti di origine straniera che aveva in servizio. In ogni modo la presenza del personale straniero si contrasse sempre di più, parallelamente alla riduzione del portafoglio azionario dell'originario consorzio austro-tedesco e svizzero che già nel 1901-02 possedeva meno del 9% del capitale⁹. Infatti dal 1904 incominciarono ad arrivare i primi dipendenti di nazionalità francese, a seguito dell'ingresso di azionisti transalpini in Comit, e di altre nazionalità (britannici, belgi, statunitensi e sudditi ottomani). I dipendenti austriaci (4) e tedeschi (11) ancora in servizio nel 1915, dal 22 aprile al 31 dicembre furono tutti licenziati o costretti a dimettersi a causa dell'entrata dell'Italia in guerra. Ad essi si devono aggiungere alcuni austro-tedeschi assunti tra la fine del

⁹ Cfr. Toniolo (1994, p. 37).

1911 e il 1914 e quindi non inclusi nella schedatura, tra cui si segnala il tedesco Sigfried Bieber, direttore della filiale di Londra che si dovette dimettere il 30 settembre 1915¹⁰.

Dei tremila dipendenti, trenta hanno dichiarato nel modulo di ammissione di professare la religione ebraica e dodici si sono dichiarati protestanti. In particolare, si segnala la presenza di due cittadini di origine ebraica, Gino Milul e Umberto Morais, deportati e uccisi, durante la seconda guerra mondiale, nei campi di concentramento tedeschi¹¹.

4.2 Luogo di nascita: suddivisioni regionali

Sulla base dei dati raccolti si evidenzia il dominio delle regioni del Nord, anche se prevale sorprendentemente il Piemonte (20%), grazie all'apertura delle filiali di Torino (1897), Alessandria (1904), Saluzzo e Biella (1905). Seguono Lombardia (14%), Veneto (12%), Toscana (9%), Campania (7%), Sicilia (6%), Lazio e Emilia Romagna (5%).

4.3 Personale femminile

Nella prima metà del Novecento, in tutte le banche italiane è sempre stata schiacciante la presenza maschile, tranne che nei periodi bellici (Curli 1998, pp. 189-2006)¹². Anche la Comit ha seguito questa linea, pur essendo stata in leggero anticipo rispetto alla tendenza generale. Infatti tra il 1906 e il 1911 furono assunte solo tre donne, tutte con il ruolo di centralinista. La prima, Luisa Poggio, vedova con 4 figli proveniente dalla Società Telefonica Italiana, lavorò in Comit dal 18 gennaio 1906 al 28 marzo 1919. Seguirono Vittorina Lucchi, in forza dal 16 gennaio 1908 al dicembre 1912 e Giuseppina Cagnani dal 1° giugno 1911 all'11 novembre 1920. Dopo queste presenze sporadiche, con l'entrata in guerra dell'Italia la Comit iniziò, tra le prime banche in Italia, ad assumere sistematicamente il personale femminile (1.300 unità), in sostituzione temporanea dei circa 1.700 richiamati alle armi.

¹⁰ Su Bieber, assunto il 1° ottobre 1911 e sul licenziamento dei tedeschi alla filiale Comit londinese, si veda Brambilla, Montanari e Pino (2011, pp. 6 e 15).

¹¹ La schedatura dei loro fascicoli ha permesso di aggiungerli alla ricerca sui dipendenti licenziati dalla Comit a seguito delle leggi razziali del novembre 1938. Infatti anche le vicende personali di Milul e Morais sono brevemente descritte in Gaido e Montanari (2020, p. 49).

¹² Riguardo all'esperienza della Cariplo relativa al lavoro femminile in banca, si veda Costa e Rimoldi (2012, pp. 45-46).

Alla fine del conflitto, poche di queste lavoratrici rimasero in Banca e furono sempre confinate a ruoli secondari, come centralinista e dattilografa o, nel migliore dei casi, come segretaria.

4.4 Grado di istruzione e lingue straniere conosciute

Per quanto riguarda il grado di istruzione, il 53% dei dipendenti ha dichiarato di aver frequentato almeno un ciclo di studi con conseguimento, per la maggioranza dei casi, di un diploma. Prevalgono chiaramente le scuole tecniche (24%) e commerciali (6%) fino al diploma di ragioniere (8%). Il 5% ha frequentato la scuola elementare, il 7% il ginnasio e il liceo e solo il 3% si è laureato all'Università o istituti equiparati, generalmente in materie economiche e giuridiche¹³.

Difficile invece risalire al grado di conoscenza delle lingue scritte e parlate da parte dei dipendenti. La maggioranza dichiarava di conoscere una o più lingue straniere. Facendo, infatti, un confronto con i dati relativi al grado di istruzione, il 45% circa aveva intrapreso un corso di studi che prevedeva lo studio di una lingua straniera. La lingua più conosciuta era il francese (1720), seguita dall'inglese (608), dal tedesco (531) e dallo spagnolo (90), probabilmente però in generale a livello poco più che scolastico.

La Comit non prevedeva concorsi per il reclutamento del personale, data la sua natura di società privata; l'assunzione avveniva di solito tramite una presentazione di parenti diretti o di professionisti e personalità locali che garantivano per il candidato, come si riscontra facilmente nel sottofascicolo relativo alla corrispondenza. Per intraprendere una rapida carriera, requisiti fondamentali erano la conoscenza delle lingue estere - soprattutto inglese, tedesco e francese per la vocazione internazionale della Banca, come si è accennato prima - e il possesso di un titolo di studio di istruzione superiore (ragioneria e laurea, di solito in economia o giurisprudenza).

4.5 Lavoro precedente

Il 58% dei neoassunti ha dichiarato al momento di entrare in Comit di avere già un lavoro, ed è una percentuale molto elevata che indica con evidenza l'intento della Banca - soprattutto nei suoi primi anni di esistenza -

¹³ Si mettano al confronto questi dati con la tabella dei titoli studio dei neoassunti in Cariplo e Banca Popolare di Milano tra il 1880 e il 1914, in Soresina (1992, p. 123).

di assumere il più possibile personale già formato con esperienza: si tratta in prevalenza di altri istituti di credito (circa il 20% rispetto al totale), di cui 52 provenienti dalla Banca Generale e 63 dal Credito Mobiliare, che provano lo stretto legame della Comit con le due grandi banche che erano state liquidate nel periodo della sua fondazione. Seguono con 39 dipendenti il Credito Industriale di Torino fuso nella Comit nel 1897 per creare la locale filiale e la Società Bancaria Italiana con 6 elementi, a causa della crisi del 1907 che aveva colpito questo istituto (Toniolo, 1994, p. 41). Il 19% aveva invece lavorato presso industrie e società commerciali, mentre circa il 5% in studi professionali diversi o ricopriva cariche militari e in minor misura diplomatiche. Infine, non pochi dei neoassunti, almeno una sessantina di età media di 30-40 anni, avevano già ricoperto ruoli direttivi o di responsabilità, accumulando una notevole esperienza sul campo.

4.6 Primo incarico in Banca

Il dipendente veniva assegnato come primo incarico a uno specifico ufficio di filiale o, in minor misura, presso la Direzione di Milano. Tenendo presente che, tra il 1895 e il 1911, furono aperte 33 filiali in tutto il territorio nazionale (Banca Commerciale Italiana, 1932, p. XIV), per quanto riguarda il numero dei dipendenti assunti per piazza, prevalgono le città del triangolo industriale (Milano 314, Genova 165 e Torino 128). Seguono le grandi città del centro sud (Napoli 115 e la capitale 90) e poi altre città disseminate sul territorio nazionale (Venezia 72, Livorno 68, Firenze 61, Palermo 47, Bologna 35, Catania 28, Parma 24, Messina e Bari 22).

Oltre un terzo dei neoassunti (equivalenti a oltre 1000 addetti) venne assegnato ai servizi per la clientela, con prevalenza dell'Ufficio portafoglio (356 addetti) che si occupava delle operazioni presentate allo sconto delle cambiali dalla clientela della banca; seguono l'Ufficio dei conti correnti (197), il Servizio di cassa (190), l'Ufficio titoli e borsa (101 complessivi) e l'"Ufficio America" (97) che curava le rimesse degli emigrati, attività tipica di quel periodo storico¹⁴.

Seguono la Contabilità (25%) che si occupava di varie operazioni di registrazione e di controllo, e le attività amministrative (14%) in cui prevalgono la Corrispondenza (308 addetti), composta in gran parte da dattilografi.

¹⁴ In questo calcolo va tenuto presente che il 9% dei fascicoli non ha la segnalazione del primo incarico dei neoassunti.

I fascicoli del personale della Banca Commerciale Italiana

Sono una cinquantina i neoassunti già assegnati a funzioni direttive e di controllo generale. Segue infine il gruppo dedicato agli incarichi di manutenzione e assistenza al personale (465), la già citata fascia di lavoratori secondari (Curli 1998, p. 198), in cui prevalgono i commessi (216) e i fattorini (217) che oltre a occuparsi della posta, venivano assegnati agli ascensori come *lift* (fattorino in divisa), mansione tipica dei primi decenni del Novecento.

Tabella 3. Primo incarico (mansione in ordine di grandezza)

<i>Assistenza clienti 35%</i>	<i>Contabilità 25%</i>	<i>Amministrazione 14%</i>	<i>Direzione 2%</i>	<i>Manutenzione 15%</i>
Portafoglio	Contabilità	Corrispondenza	Controllo	Fattorino
Conti correnti	Saldacconti	Archivio	sedi e	Commesso
Cassa e Assegni	Contabilità	Segreteria	filiali	Uomo di
Ufficio	centrale	Economato	Direttori	fatica
America	Riscontro	Servizi	Fondo	Guardiano e
Titoli, Borsa e	Prima nota	amministrativi	Pensioni	custode
Cedole	Capo contabile	Spedizioni		Usciere
Cassa e		Magazzini		Elettricisti
Depositi				Giardinieri
Cambi				
Informazioni				
Telefonista				

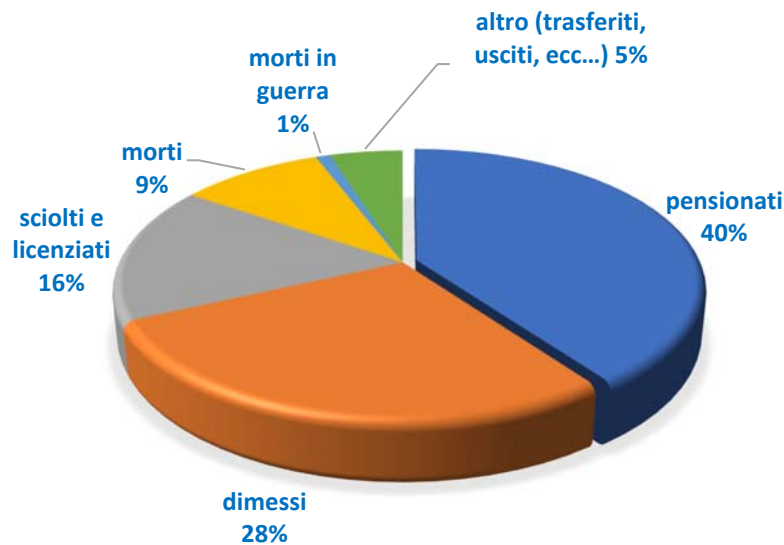
4.7 Uscita dalla Banca e nuove attività

Dall'analisi delle cause di "uscita" dalla banca che erano abbastanza standardizzate, risulta che i pensionati rappresentano il 40%, seguiti dai dimessi volontariamente (28%), sciolti e licenziati¹⁵ (16%) e dai morti (330 circa, pari al 10%). In particolare, per quanto riguarda i dipendenti deceduti mentre erano ancora in servizio, il loro numero sembra elevato tenendo soprattutto conto che non svolgevano un'attività che oggi definiremmo usurante o pericolosa, anche se bisogna calcolare che l'aspettativa di vita in quel periodo era molto più bassa rispetto ad oggi. Nel computo dei deceduti, segnaliamo in particolare i ventinove dipendenti che, richiamati alle armi, morirono durante la prima guerra mondiale e, tra le cause di morte più inconsuete, i tredici impiegati deceduti o dichiarati dispersi a causa del

¹⁵ La distinzione tra la causale "sciolto" e "licenziato" è poco chiara. Spesso, per evitare il licenziamento, il dipendente veniva invitato a sciogliere il contratto di sua volontà. Pertanto, si è scelto di unire le due diciture.

terribile terremoto e successivo maremoto che colpì la città di Messina il 28 dicembre 1908. Risulta infine che undici dipendenti si siano suicidati per i più svariati motivi, principalmente per malversazioni in ambito lavorativo, debiti di gioco e stati depressivi.

Figura 3. Causa delle uscite del personale assunto tra il 1884- 1911



Riguardo a chi è uscito dalla Banca prima del pensionamento, solo il 4% del totale (circa 115) fu riassunto in altre società, ma non si può escludere che almeno tra i licenziati e i dimessi molti abbiano poi trovato una nuova occupazione. La maggioranza di chi trovò subito un lavoro, restò nel settore bancario (circa 75), e di questi ben 37 rimasero nel gruppo Comit trasferendosi nelle affiliate estere di cui 22 presso la banca Sudameris (a Parigi o nelle sedi dell'America Latina) e 13 presso il Banco Italiano di Lima; in molti casi ebbero un miglioramento della loro carriera. Una trentina di dipendenti ex Comit furono invece assunti come contabili e amministrativi presso imprese industriali e commerciali e società assicurative.

4.8 Fotografie

La presenza del 61% delle fotografie nei fascicoli, di solito formato tessera, è determinata dal fatto che risale solo intorno al 1925 l'obbligo per i

neoassunti di fornire una fotografia al momento dell'assunzione, obbligo che via via riguarderà tutti i dipendenti già in servizio. Fortunatamente alcune decine di dipendenti avevano fornito la loro immagine prima di questa data fin dall'inizio del secolo.

4.9 Dati personali raccolti durante la schedatura

Dallo spoglio dei dati raccolti nei campo “Note” e “Parentele” sono stati raccolte una serie di informazioni che svelano alcuni aspetti più personali della vita dei dipendenti.

Più della metà di loro (55%) risulta sposato e il 47% ha avuto dal matrimonio uno o più figli. Chiaramente il dato è influenzato dal fatto che le dimissioni (quasi un terzo del totale dei dipendenti) erano molto frequenti fra i giovani neoassunti che non avevano ancora avuto il tempo di sposarsi e formarsi una propria famiglia.

Nei dati raccolti, molta attenzione viene posta alla carriera militare del personale, con note descrittive delle campagne di guerra sostenute - principalmente la guerra di Libia del 1911, la prima guerra mondiale e, in misura ancora minore, le campagne in Africa Orientale - e con la dichiarazione delle onorificenze guadagnate sul campo che davano diritto a premi di carattere monetario. A tal proposito, sono stati individuati, come già accennato, fino a questo momento, 29 nominativi di caduti in guerra. Alle loro famiglie, come per i feriti, gli invalidi di guerra e i decorati, la Banca riconosceva un'indennità in denaro.

Per gli assunti entro il 1911, si è riscontrato che 221 dipendenti erano iscritti al Partito Nazionale Fascista (undici iscritti prima della Marcia su Roma dell'ottobre 1922). Da notare che l'iscrizione al Partito fu resa obbligatoria a partire dal 1937 solo per chi volesse accedere a incarichi nel settore della pubblica amministrazione e quindi non riguardava il settore privato.

Tra le 300 onorificenze complessive concesse di carattere militare e civile, ben 200 furono i decorati dell'Ordine dei Cavalieri della Corona d'Italia. Si trattava di persone che si erano particolarmente distinte per i loro meriti nei settori militari, civili e politici per il bene dello Stato.

Per quanto riguarda le malattie, non solo fisiche, che più frequentemente colpivano i dipendenti oggetto della ricerca, le più comuni riguardano il sistema nervoso, i fenomeni di depressione e le malattie respiratorie e polmonari per le quali la Comit pagava spesso le spese di cura presso sanatori e ospedali. Come si accennerà più avanti, la documentazione che riguarda

questi argomenti, può venire data in consultazione solo dopo 70 anni dalla cessazione del rapporto di lavoro.

5. Confronto con altre banche confluite in Intesa Sanpaolo e consultazione delle carte

Confrontando i fascicoli del personale Comit con quelli provenienti dagli archivi delle altre banche confluite in Intesa Sanpaolo in cui è avvenuto un riordino delle carte¹⁶, risulta con evidenza la peculiarità dei fascicoli Comit che, come si è accennato prima, al momento dell'assunzione vennero creati con il numero matricola assegnato al dipendente. Le altre banche aprivano all'assunzione anch'esse un fascicolo, ma non assegnavano un numero di matricola, ordinando generalmente i fascicoli alfabeticamente.

Per Cariplo è stata riordinata e messa a disposizione del pubblico la parte più antica dei fascicoli, che corrisponde a una serie di 121 faldoni, divisi in una sottoserie A-Z delle filiali e un'altra relativa a Milano; all'interno di questi faldoni, i fascicoli sono disposti a loro volta in ordine alfabetico (Costa e Rimoldi, 2012, pp. 109-117). Per il Banco Ambrosiano e la Banca Cattolica del Veneto, i fascicoli sono stati recuperati negli archivi di deposito, dove erano suddivisi per anno di cessazione, senza liste di accompagnamento. In fase di inventariazione, i fascicoli, all'interno dell'anno di cessazione, sono stati riordinati alfabeticamente.

Riguardo alla consultazione dei fascicoli del personale aperti al pubblico presso l'Archivio Storico di Intesa Sanpaolo, in generale la loro consultazione è aperta dopo settant'anni dalla cessazione del rapporto di lavoro, seguendo le norme inserite del codice dei Beni culturali¹⁷, data la presenza di molti dati sensibili sulle persone¹⁸.

Nel caso specifico delle carte Comit, nonostante sia passato il limite di 70 anni per tutti i 3.000 fascicoli qui esaminati, è opportuno compiere una valutazione caso per caso prima di consegnare il fascicolo all'utente. Vi sono

¹⁶Fanno eccezione le carte dell'Istituto Bancario San Paolo di Torino prodotte entro il 1991 sono state conferite alla Fondazione 1563 di Torino.

¹⁷ Il Codice dei Beni culturali corrisponde alla legge del 22 gennaio 2004, n. 42; si vedano al riguardo gli art. 122 e 127. Cfr. inoltre Mignone e Pino (2016, pp. 143-145), e Carbone e Nemore (2016, pp. 47-57).

¹⁸ Il limite di consultazione dei fascicoli del personale è il 1945, indicativo per tutti i patrimoni dell'Archivio Storico di Intesa Sanpaolo, mentre l'inventario dei fascicoli aperti al pubblico si può consultare on line all'interno della banca dati dell'Archivio Storico, <https://asisp.intesasanpaolo.com/intesa-web/heritage>, sito consultato nell'ottobre 2023.

I fascicoli del personale della Banca Commerciale Italiana

infatti molto spesso nei fascicoli giudizi sull'operato in Banca dei singoli dipendenti da parte dei loro diretti superiori, documenti sulla salute loro e dei familiari e altre di carattere strettamente riservato. Viene comunque sempre fornito, a richiesta, un servizio di informazioni che ricostruisce brevemente la biografia e la carriera lavorativa del dipendente.

Tabella 4. Situazione dei fascicoli del personale delle banche confluite in Intesa Sanpaolo

<i>Istituto di credito con date di inizio e cessazione</i>	<i>Date estreme dei fascicoli</i>	<i>Parte aperta al pubblico</i>	<i>Parte non aperta al pubblico</i>
Banco Ambrosiano (1896-1982)	1896-1977	1084 fasc. per 47 faldoni	377 faldoni
Banca Cattolica del Veneto (1892-1989)	1919-1985	21 faldoni per 256 fasc.	1.300 fasc. ca pari a 186 faldoni
Banca Commerciale Italiana (1894-2001)	1894-2001	3000 fasc.	27500 fasc. ca
Cariplo (1823-2000)	1823-2000	121 faldoni	100 faldoni ca.
Istituto Mobiliare Italiano (1931-1998)	1932-1998		1509 fasc.

Fonte: Mignone e Pino (2016, p. 145); Costa e Rimoldi (2012, pp. 109-117); Chiapponi e Guizzi (2007, pp. 139- 141).

Riferimenti bibliografici

Banca Commerciale Italiana (1905 e 1913), *Relazioni del Consiglio di Amministrazione della Banca Commerciale Italiana*, Milano, Banca Commerciale Italiana.

Banca Commerciale Italiana (1932), *Movimento economico dell'Italia*, vol. XXI, Milano, Banca Commerciale Italiana.

Brambilla F., Montanari G., Pino F. (2011), *11 Dicembre 1911. Lo sbarco a Londra*, Milano, Intesa Sanpaolo.

Carbone, F., Nemore, F. (2016), *Gli archivi tra uso pubblico e tutela del privato: riordinamento e consultazione dei fondi del personale*. In: *Atlanti*, vol. 26, n. 2, Trieste – Maribor.

Chiapponi P., Guizzi C. (2007), *La Banca Cattolica del Veneto e il suo patrimonio archivistico. Uomini, tradizioni e territorio*, Roma, Edizioni di Storia e di Letteratura.

Costa B., Rimoldi S. (2012), *Impiegati. Lavoro e identità professionale nei documenti della Cariplo*, Milano, Hoepli.

Curli B. (1998), Un nuovo ceto medio femminile. Le prime impiegate di banca in Italia. In: Soresina M., a cura di, *Colletti bianchi. Ricerche su impiegati, funzionari e tecnici in Italia fra '800 e '900*, Milano, Angeli.

Gaido F., Montanari G. (2020), *La Banca Commerciale Italiana di fronte alle persecuzioni antisemite (1935-1945)*, Milano, Intesa Sanpaolo.

Leori G., Montanari G. (2014), Le carte di Sergio Solmi, capo dell'Ufficio consulenza legale della Banca commerciale italiana 1942-1953. In: *Italia Contemporanea*, aprile 2014.

Mignone A., Pino F., (2016), *Memorie di valore. Guida ai patrimoni dell'Archivio storico di Intesa Sanpaolo*, Milano, Hoepli.

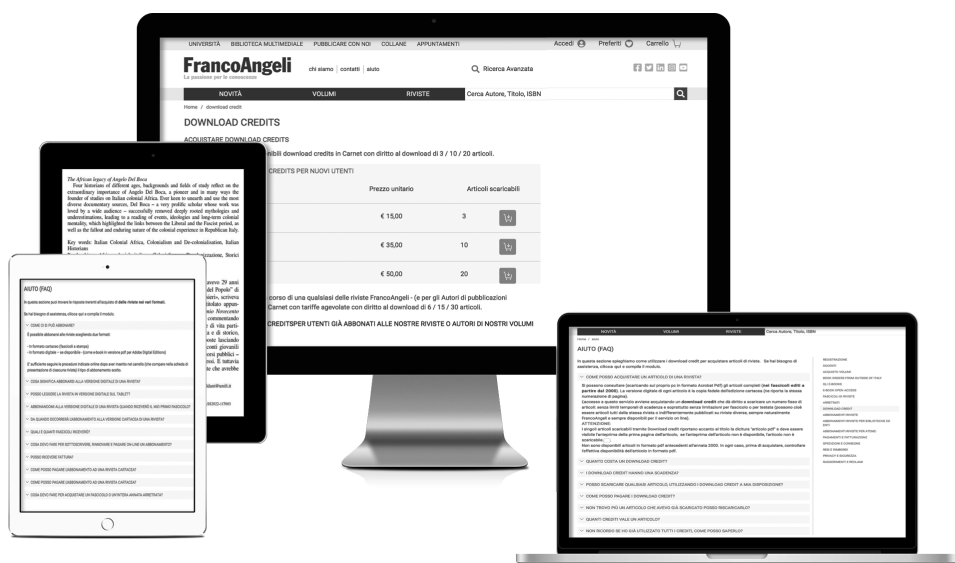
Montanari G. (2023), Come muoversi in un archivio d'impresa: ordinamento e consultazione. In: Twardzik S., *Introduzione allo studio dell'archivistica*, a cura di, Milano, Biblion Edizioni.

Soresina M. (1992), *Mezzemaniche e signorine. Gli impiegati privati a Milano (1880-1939)*, Milano, Franco Angeli.

Toniolo G. (1994), *Cent'anni, 1894-1994. La Banca Commerciale e l'economia italiana*, Milano, Banca Commerciale Italiana.

FrancoAngeli/Riviste

tutte le modalità per sceglierci in digitale



Più di 80 riviste consultabili
in formato digitale su **pc** e **tablet**:

1. in *abbonamento annuale* (come ebook)
2. come *fascicolo singolo*
3. come singoli *articoli* (acquistando un *download credit*)

Più tempestività, più comodità.

Per saperne di più: www.francoangeli.it

Referee

La redazione utilizza la piattaforma Ojs per la gestione del referaggio degli articoli, affidati alla valutazione di due referees anonimi (double blind peer review process), scelti sulla base di competenze specifiche

IMPRESE E STORIA è rivista scientifica per le Aree: 11 (Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche) e 13 (Scienze economiche e statistiche) e 14 (Scienze politiche e sociali).

La Rivista è indicizzata in: Catalogo italiano dei periodici/Acnp, Ebsco Discovery Service, Google Scholar, ProQuest Summon

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore. Sono vietate e sanzionate (se non espressamente autorizzate) la riproduzione in ogni modo e forma (comprese le fotocopie, la scansione, la memorizzazione elettronica) e la comunicazione (ivi inclusi a titolo esemplificativo ma non esaustivo: la distribuzione, l'adattamento, la traduzione e la rielaborazione, anche a mezzo di canali digitali interattivi e con qualsiasi modalità attualmente nota od in futuro sviluppata).

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun fascicolo dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge

22 aprile 1941 n. 633. Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale, possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali (www.clearedi.org; e-mail autorizzazioni@clearedi.org).

In caso di copia digitale, l'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Redazione, amministrazione, distribuzione

FrancoAngeli srl, viale Monza 106, 20127 Milano, tel. 02/2837141
www.francoangeli.it

Coordinamento editoriale di Anna Buccinotti, e-mail: buccinotti@francoangeli.it

Abbonamenti

Per conoscere il canone d'abbonamento corrente, consultare il nostro sito (www.francoangeli.it), cliccando sul bottone "Riviste", oppure telefonare al nostro Ufficio Riviste (02-2837141) o, ancora, inviare una e-mail (riviste@francoangeli.it) indicando chiaramente il nome della rivista.

Il pagamento potrà essere effettuato tramite assegno bancario, bonifico bancario, versamento su conto corrente, o con carta di credito.

L'abbonamento all'annata in corso verrà attivato non appena giunta la notifica dell'avvenuto pagamento del canone

Autorizzazione del Tribunale di Milano n. 247 del 31 marzo 1990 - Direttore responsabile: Stefano Angeli - Semestrale - Poste Italiane Spa - Sped. in Abb. Post. D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1, comma 1, DCB Milano
Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano - Stampa: Global Print s.r.l., Via degli Abeti n. 17/1, 20064 Gorgonzola (MI)

Il semestre 2023 - Finito di stampare nel mese di settembre 2024