



AA.VV.: Gli insegnamenti di Raffaele Mattioli, Laterza, 2023 pp. 142, € 18.00

A cinquant'anni dalla scomparsa di Raffaele Mattioli, l'Associazione Bancaria Italiana e l'Istituto Einaudi, ricordano con il libro in oggetto, il patrimonio di insegnamenti lasciati in eredità al mondo economico e finanziario nazionale, di cui fu componente guida diretta ed indiretta per più di un quarantennio. Il testo comprende due parti più altrettante appendici e uno scritto di Mattioli. La prima parte è formata da otto testimonianze di importanti personaggi del mondo bancario, politico, culturale, presentate in tempi successivi alla sua morte. L'elenco è alfabetico, quindi possono essere letti senza seguire l'ordine prestabilito. Nel caso, conviene partire dallo scritto di Bruno Visentini, che fu noto esperto di diritto societario, bancario, fiscale e inoltre politico di primo piano in molti governi tra il 1974 e il 1987. Per Visentini, Mattioli non fu banchiere e umanista, ma viceversa, prima umanista poi banchiere, perché dal suo ideale umano derivò il metodo di pensare ed operare, quello che egli chiamava "il mestiere di banchiere". Il punto nodale di questo era la capacità acquisita di cogliere il rischio, attraverso la conoscenza delle operazioni, calate nel contesto dei singoli mercati e rese vive dal rapporto coi singoli clienti. La banca – diceva Mattioli – è come gli dei di Epicuro che si celano nella porosità del mondo (ossia negli spazi vuoti tra le infinite realtà) e la sua funzione è quella di mediatore attivo, essenziale fattore di sviluppo dell'economia, quindi della società civile. Il "caput operis" è di imprimere slancio alle attività, superando i vincoli delle tradizioni e creando nuove dimensioni operative. In questo partecipa col governo dell'economia in una prospettiva etica di bene generale. Il mestiere di banchiere doveva essere un "modo di vita", coltivato nelle letture meditate, nelle libere conversazioni, nell'esercizio della scrittura. Che posto aveva in Mattioli la conoscenza dell'economia? In proposito, aveva studiato bene gli economisti italiani e francesi, Marx, il marginalismo della scuola austriaca, quindi Pareto e finalmente Keynes, nonché la critica al marginalismo di Piero Sraffa, che conosceva direttamente. Su questo punto, Visentini fa solo un cenno, perché Sraffa era un sottile critico, ma le premesse da cui partiva approdavano ad una complicazione tale da arrestare ogni ulteriore sviluppo. Inoltre, il pensiero

di Mattioli era imbevuto di marginalismo, come punto di arrivo di tutta l'evoluzione storica della scienza economica. L'erudizione di Mattioli non era fine a se stessa, ma parte di una filosofia che si avvicinava a Benedetto Croce, anzi era un raffinato crociano.

La seconda testimonianza è quella di Guido Carli, per quindici anni, 1960-1975, governatore della Banca d'Italia, e molte volte ministro del governo italiano. Secondo Carli, che aveva avuto Mattioli di fronte per molti anni come autonomo interprete delle condizioni generali dell'economia nazionale, aveva un metodo che partiva inesorabilmente dalla realtà delle cose (come, del resto faceva anche Carli, non sempre giungendo alle medesime conclusioni). In primo luogo illustrava i problemi della produzione e del consumo, poi passava alla stabilità monetaria, che rifletteva il saldo della bilancia commerciale e dei pagamenti, frutto dell'equilibrato sviluppo economico. Dopo gli anni cinquanta in cui l'economia si era sviluppata vigorosamente, grazie alla stabilizzazione della base industriale, al credito estero abbondante, all'apertura favorevole a mercati di consumo prosperi e voraci e a mercati di materie prime con prezzi cedenti, accadde che improvvisamente la situazione cominciò a cambiare e affiorarono le inefficienze del sistema produttivo ed amministrativo nazionale. Mattioli fu tra i primi a capire che l'avvicinamento di qualcosa di simile alla piena occupazione rafforzava i sindacati e i retrostanti partiti di massa, mentre la concorrenza internazionale cresceva, trovando strutture produttive inadeguate e bisognose di un rapido rinnovo. Agli inizi degli anni settanta, Mattioli osservò che il problema centrale dell'Italia era l'insufficienza degli investimenti, che dipendeva dalla classe dirigente nazionale. Perciò, accentuò l'autonoma valutazione di rendimenti e rischi al servizio delle imprese a cui il credito veniva concesso. La scelta doveva tenere conto di alcuni aspetti importanti. Il primo era la distinzione tra banche commerciali e istituti speciali di credito. Ciò si ispirava all'esperienza personale degli anni venti-trenta, quando le banche miste facevano allo stesso tempo credito ordinario e credito finanziario e si erano trovate a discriminare le due forme al momento della concessione. Invece, occorreva concentrare l'attenzione nel momento successivo, quello del rimborso e sulla fonte di questo. Se la fonte era la



vendita di prodotti e servizi, era credito commerciale. Se la fonte era collocamento di capitali sul mercato, era credito finanziario o, meglio, mobiliare. Pertanto, la banca doveva avere l'animo del "promoter". Le banche miste, secondo il calcolo di Mattioli potevano sopportare uno sfasamento tra il bisogno e la provvista di capitale non superiore al 10-12% del totale. Occorreva dunque creare un organismo pubblico che gestisse direttamente la produzione, per restituire agli istituti di credito mobiliare la loro specifica funzione. Era l'idea di creare Mediobanca, presentata da Mattioli al commissario dell'IRI, a cui le banche di interesse nazionale dovevano partecipare. Il credito a medio termine, cinque anni, veniva dalla convinzione che in tale tempo le aziende, avvalendosi dei finanziamenti ottenuti per il riassetto della propria struttura, facessero in modo di far ricorso diretto al mercato. Ciò consentiva alle altre banche di mantenere i propri impieghi aventi il carattere di credito di esercizio, autonomo e vitale per lo sviluppo economico del paese. Era un comportamento che riduceva l'utile delle banche commerciali per avviare a soluzione i problemi del paese: "non per generosità – come disse lo stesso Mattioli – ma per lungimiranza". Anche Guido Carli era del tutto convinto della grande lungimiranza di Raffaele Mattioli.

In proposito, conviene inserire la breve testimonianza di Gian Maria Gros-Pietro. Breve perché limitata a capolavoro della sua vita, la trasformazione-innovazione della Banca Commerciale Italiana, esemplare di banca mista in cui entrò nel 1925 come capo gabinetto dell'Amministratore Delegato Josef Toeplitz. Vale la pena ricordare che alla fine dell'800 le banche miste (di modello germanico) erano state il fondamento dello sviluppo economico dell'Italia "giolittiana", perché avevano messo a disposizione dell'industria un'inaudita massa di capitale, non solo col credito ordinario, ma anche con la partecipazione azionaria. Il sottostante progetto era l'elettrificazione nazionale, ossia la sostituzione del carbone come fonte di energia con l'energia proveniente dagli impianti idroelettrici. Fino al 1929, si parlò di "simbiosi" all'interno delle banche tra il credito commerciale e l'investimento industriale. Poi arrivò la grande crisi del 1929 e la "simbiosi" diventò la "mostruosa fratellanza siamese". Nel 1931, le partecipazioni industriali furono svalutate del 25% e

vennero rastrellate dalla società statale SOFIN-DIT, che due anni dopo divenne IRI (Istituto di Ricostruzione Italiana) che raccolse le maggiori industrie italiane. Raffaele Mattioli, nello stesso anno diventò Amministratore Delegato della Banca Commerciale, sostituendo Toeplitz e si trovò a guidare una banca che aveva disimparato a condurre l'attività di credito ordinario, su cui doveva incentrare la nuova operosità. Cominciò dalla formazione del personale, quello della Direzione centrale, così come quello delle filiali italiane e estere. Allo stesso tempo cambiò il "management" interno, creando un proprio vivaio di giovani talenti, tra cui anche Giovanni Malagodi, il più brillante tra tutti. E i giovani furono posti a capo delle filiali, con ampliate autonomie gestionali. Fece di più, sistematizzò l'organizzazione del lavoro, con la definizione dei compiti e della responsabilità di ciascuno, potenziando i momenti collegiali, per creare un nuovo spirito di collaborazione. Il punto cruciale fu la definizione del merito di credito mediante l'introduzione del "Modulo 253", applicabile a ogni realtà e tipologia di clientela. Ciò trasformava i funzionari in "imprenditori di banca" in grado di affrontare e accompagnare gli imprenditori clienti. Ad essi venne offerta una possibilità di conoscenza dei settori produttivi e del loro andamento molto più vasta ed articolata, vivificata con continui aggiornamenti e contatti con esperti, oltre che con la direzione centrale. Per i più dotati dipendenti era uno stimolo continuo. In pochi anni la Banca Commerciale divenne un vivaio di talenti, alcuni dei quali lo affiancarono in molti in cariche di grande responsabilità.

Su questo punto, alla storia di Mattioli si affianca quella di Giovanni Malagodi, di cui Antonio Patuelli riporta una testimonianza diretta attraverso una conoscenza ed una frequentazione di molti anni. Malagodi, non fu selezionato da Mattioli, ma da Toeplitz, che conosceva il padre Olindo, giornalista molto noto, il quale desiderava per il figlio una carriera nella banca. All'inizio, nell'autunno del 1926 entrò nella filiale di Venezia, quindi fu spostato a Berlino, Londra, poi ancora Berlino, quindi svolse una missione in Grecia a cui seguì un periodo a New York, dove incontrò Mattioli, che nel 1930 lo fece chiamare a Milano, come vice capo della segreteria e procuratore addetto. Era il titolo per una sicura carriera. Divenne, come



scrise Malagodi, segretario dell'Amministratore Delegato. "Uomo supremamente attivo e intransigente, così serenamente critico e così sincero e leale verso tutti, così umanamente abile... al centro di tutte le cose che contavano. Fu Malagodi che diede la più bella e affettuosa definizione di Mattioli" di cui fu il braccio destro per quasi 25 anni. E non solo il braccio, ma prestò anche la mano, che scrisse in una notte il modulo 253 e più tardi la lettera, famosa, quanto difficile, a Togliatti nel tormentato dopoguerra italiano. Secondo il ricordo di Malagodi, raccolto da Antonio Patuelli, Mattioli era un uomo di instancabile attività, indifferente ai titoli ed onori, odiava la retorica, teneva solo al lavoro assiduo e ben fatto. Era anche un uomo coraggioso, allegro, ironico e un profondo "crociano". Nel discorso fatto dopo la morte di Croce, che intitolò "*L'ultimo Croce*" Mattioli volle esprimere lo smarrimento, il senso di frustrazione, di universale futilità, che coglie chi è immerso, un giorno dopo l'altro, in faccende meramente economiche, ma anche il pensiero che sia rimedio a ciò la fede nella razionalità del reale, quella passata e quella in fieri, nel ribollimento della vita dove trova la sua pienezza e la sua pace. Mattioli ebbe molte occasioni per passare dalla vita nella sua banca, a quella politica. Ma non volle mai farlo. Perché? Secondo Patuelli perché per la pratica politica gli mancava la necessaria dose di unilateralità, l'ambizione che è affermazione di sé contro gli altri. Forse si aggiunse a questo la coscienza che il potere è inumano se non è conquistato con fini che superino l'individuo o che comunque siano ispirati i più elevati principi di libertà, di apprezzamento dello stato, degli interventi pubblici quando siano in gioco i grandi interessi della comunità. Fu per questi, che Malagodi lasciò la Banca e si dedicò alla politica, pur conservando per Mattioli ammirazione ed amicizia. Ci può essere stato però anche un'altra ragione dell'allontanamento tra i due, la posizione presa da Mattioli verso il capo del partito comunista, Palmiro Togliatti. Era stato Franco Rodano, cattolico e marxista, intenzionato a mediare tra le posizioni politiche del mondo cattolico e quelle dei comunisti e socialisti, nel riconoscimento dei rispettivi valori morali. D'altra parte, Mattioli capo di una delle poche banche italiane di respiro internazionale era interessato all'apertura verso i paesi dell'Europa centro orientali, alle materie prime in essi disponibili e, ancor di più alla

possibilità di fare comprendere ad un grande partito popolare, come il PCI, la logica del progresso "nella libertà interna e nella pace internazionale". La lettera a Togliatti, voluta da Mattioli, ma stesa con prudenza e mano ferma da Malagodi" aveva questo significato. Del resto, si sapeva che Togliatti, quando aveva saputo che Mattioli aveva intrapreso la ristampa della collezione Ricciardana dei classici della letteratura italiana, ben settanta grossi volumi, aveva chiesto a che cosa servissero. Mattioli aveva dato una risposta bruciante: quei settanta volumi dovevano divenire i mattoni di un muro che chiunque avesse voluto accedere al governo dell'Italia doveva "mangiare e digerire uno per uno". Togliatti, politico gelido e calcolatore, poteva mai dare una risposta, sapendo che anche Gramsci sosteneva la conquista dell'Italia attraverso la cultura? Ipotesi, questa, a cui peraltro il potere sovietico non credeva né gradiva affatto. Anche il governo degli Stati Uniti d'America, impegnato a mantenere l'Italia nel patto atlantico, avvertiva certamente con fastidio anche semplici cenni colloquiali su eventuali rapporti tra l'autonomo umanista ed economista Mattioli e Togliatti. La testimonianza di Sandro Gerbi, e anche Pierluigi Ciocca lasciano intendere che persino Malagodi, che dal 1948, aveva lavorato all'OECE e che durante il governo Pella aveva scritto il memorandum per l'integrazione economica europea, non veniva apprezzato. Quindi, quando la lettera di Mattioli del 28 maggio 1947 (richiesta da Togliatti e tesa soprattutto a comunicare la sua disponibilità a combattere l'inflazione nell'interesse nazionale), per avanzare la partecipazione, al nuovo governo De Gasperi, non ebbe alcun riscontro, perché tre giorni dopo De Gasperi formò il suo quarto governo, costituito da soli democristiani, liberali e indipendenti, escluse tutte le sinistre. Più avanti, durante il governo Scelba, lo stesso Mattioli rischiò di perdere il posto di A.D. nella Banca Commerciale. Solo il prestigio di cui ancora godeva lo salvò fino all'inizio degli anni settanta, ma la nuova classe dirigente dopo la scomparsa di De Gasperi si dimenticò di lui e della sua opera. Nel 1972, l'Assemblea della Banca rigettò la sua proposta di eleggere un nuovo amministratore proveniente dall'interno alla stessa, con cui la proverbiale l'autonomia avrebbe potuto avere un seguito. La suddetta nuova classe dirigente politica non la volle più pensando di approfittare del "catoblepi-



smo”, termine inventato ironicamente proprio da Mattioli per descrivere, dopo la creazione dell’IRI, cioè del controllo delle grandi industrie, che a loro volta erano in buona parte controllate dalle grandi banche, creando un circuito paralizzante, (come capitava ad un leggendario cavallo dal capo troppo pesante, quindi obbligato a camminare col muso raso terra).

La rassegna delle testimonianze trova poi un felice intervento di Ignazio Visco sulla questione del valore della cultura umanistica per le professioni legate all’economia e non solo. Lo studio dei classici significa infatti andare alle radici della storia nazionale e permette di ragionare su mutamenti, di connettere i vari campi del sapere e, infine ricorda che la collana letteraria Ricciardi, voluta da Mattioli, era stata affidata alla cura di Pietro Pancrazi, grande letterato e filologo, il quale durante la preparazione della Costituzione italiana ebbe un ruolo importante quanto poco conosciuto, quello di esaminare, insieme al Comitato dei Diciotto (tutti letterati), il testo per poi sottoporlo all’approvazione dell’Assemblea, perché la lingua è la materia prima delle leggi. Questa è una delle ragioni per cui la Costituzione italiana è scritta in una perfetta lingua italiana, oltre che, come si dice, “è così bella”.

Anche Mattioli sapeva scrivere con grande perizia. A prova di questo, la seconda parte del volume, dedicata alla rivista “Bancaria”, oltre alle interessanti appendici curate da Francesca Pino, presenta una lezione di Raffaele Mattioli, tenuta a Ca’ Foscari nel 1961, sui problemi del credito, che merita un’attenta lettura, per lo stile vivace, la profondità, l’attualità e nutre la giusta nostalgia per un grande umanista-banchiere.

Giorgio Amadei