

Nota bibliografica

FILIPPO SBRANA, *Portare l'Italia nel mondo. L'IMI e il credito all'esportazione 1950-1991*, il Mulino, Bologna, 2006, pp. XIX+437.

Questo terzo volume della storia dell'IMI, a carattere monografico, si inserisce in una collana che ripercorre le tappe dell'attività dell'Istituto, protagonista dell'intervento pubblico in economia, costruito per uscire dalla crisi finanziario-industriale degli anni Trenta, e che ha concluso la sua vita autonoma nel quadro delle privatizzazioni del sistema bancario italiano.¹ Il volume, nei suoi capitoli centrali e nel saggio che lo completa, è articolato in modo da far ripercorrere il dibattito politico, gli sviluppi legislativi e l'impegno operativo dell'IMI nel promuovere il credito all'esportazione di beni strumentali, servizi e opere infrastrutturali nel secondo dopoguerra, chiarendo le condizioni in cui esso si trovò a operare fin dalla nascita e i fattori nazionali e internazionali che ne guidarono il corso, fino a condurlo al suo epilogo nella riorganizzazione delle istituzioni creditizie degli anni Novan-

¹ I due volumi precedenti, di Giorgio Lombardo, *L'Istituto Mobiliare Italiano - Modello istituzionale e indirizzi operativi: 1931-1936*, il Mulino, 1998, e *L'Istituto Mobiliare Italiano. II. Centralità per la ricostruzione 1945-1954*, il Mulino, 2000, sono stati recensiti in questa rivista al n. 206/1999 e n. 215/2001; un quarto volume di G. Lombardo e V. Zambagni è di prossima pubblicazione.

ta. In tale lungo periodo, l'Istituto ha svolto le funzioni che gli vennero proposte o consentite, che si dimostrarono decisive per affrontare momenti difficili del paese e che favorirono lo sviluppo della nostra economia nella seconda metà del secolo scorso. L'IMI ha interpretato da protagonista le luci e le ombre di una politica economica che ha puntato sulla crescita delle esportazioni e degli investimenti nell'industria e nelle infrastrutture le sue carte migliori, che nel credito agevolato ha sperimentato la "via finanziaria allo sviluppo" e che ha trovato nella "programmazione concentrata" la sua degeneratione. Il volume si concentra sul credito all'esportazione e ne presenta l'evoluzione storica, in un quadro complesso. L'impiego intelligente di uno strumento quanto mai duttile è stato adattato nelle successive elaborazioni legislative che hanno regolato le operazioni di assicurazioni e le agevolazioni concesse per la dilazione di pagamento delle forniture estere.

La rigorosa ricerca storica qui presentata e la documentazione che viene esaminata si prestano a varie letture; molti interrogativi meritano approfondimento da parte di quanti coltivano interesse per la storia della nostra economia e delle sue istituzioni.

La normativa: le leggi fondamentali - Una prima lettura del volume di Sbrana può riferirsi al ruolo delle leggi che, nei successivi periodi, disciplinarono il credito alle esportazioni e le relative assicurazioni. Per un ente pubblico,

l'IMI, i cui dirigenti intesero attenersi con rigore all'esercizio delle loro funzioni, il quadro normativo rappresentò il riferimento obbligato per legittimarne l'opera. Ciò indusse i dirigenti a concorrere con pareri e suggerimenti ai successivi governi e a partecipare anche direttamente alla redazione delle leggi in materia, e più in generale alla definizione delle linee di politica economica estera, in quanto richiesti in base alla loro competenza nell'analisi dei mercati mondiali e delle istituzioni straniere e internazionali. Tale funzione si allargò con l'estendersi degli interessi nazionali e con l'affacciarsi di delicate scelte finanziarie che coinvolgevano la politica economica.

L'esposizione di Sbrana si concentra sulla disciplina organica emanata nel dopoguerra² a partire dalla legge n. 955 del 1953. Si trattò di un provvedimento fondamentale per l'attività dell'IMI, non esente da difficoltà di attuazione, che anzi indusse a proporre interpretazioni innovative per sfruttarne i margini di flessibilità, e poi a successive riforme. Modificazioni importanti furono introdotte con la legge Carli n. 1196 del 1957 (destinata a rifinanziare la precedente legge),³ la legge Martinelli (n. 635 del 1961),⁴ che alli-

neò l'Italia a nuove esigenze e alle strategie dei paesi concorrenti. Successive normative⁵ permisero di estendere la gamma degli interventi fino a consentire il finanziamento di progetti statali. Infine va ricordata la legge Ossola n. 277 del 1977, operativa dal 1978, la cui larga prospettiva ed efficacia divennero evidenti negli anni seguenti. Per effetto delle scelte politiche dell'allora ministro del Commercio Estero, Rinaldo Ossola, di riconosciuta autorità in materia, questa legge aprì alla concorrenza delle banche estere (comprese le filiazioni estere delle banche italiane) il finanziamento delle dilazioni di pagamento delle esportazioni di beni strumentali e servizi e di grandi lavori eseguiti all'estero. Nelle successive fasi apparve essenziale adeguare la normativa ai mutamenti intervenuti nei mercati, rendere più conveniente la provvista e favorire l'esportazione di beni strumentali sui mercati dei paesi emergenti, compresa la Cina del dopo Mao. La storia dell'IMI riflette quella di un mondo in continuo cambiamento, in direzioni imprevedibili⁶.

Nel lungo periodo esaminato dal volume si possono distinguere epoche diverse, caratterizzate dal mutare degli eventi e dalla disciplina delle successive leggi; il ruolo dell'Istituto nei confronti del mondo politico può essere

² Le normative vigenti nel corso della guerra, quelle di emergenza nel dopoguerra e le attività dell'Istituto sono richiamate nel saggio di Giorgio Lombardo che chiude questo volume.

³ La legge, approvata quando Carli era ministro del Commercio Estero, aumentò il fondo di dotazione del Mediocredito Centrale, consentendo il rifinanziamento dei crediti concessi dall'IMI. Inoltre la legge aumentò il *plafond* assicurativo (fu la "miniriforma del 1957").

⁴ La Legge Martinelli, del 1961, tenne come riferimento la normativa tedesca e modificò le modalità di concessio-

ne del credito che poteva avvenire per iniziativa sia dell'esportatore che di istituti di credito.

⁵ Va quanto meno ricordata la legge Dosi, predisposta dopo un ampio approfondimento sulla materia.

⁶ L'IMI considerò decisivo disporre di buone leggi e fu impegnato a collaborare attivamente nei lavori preparatori, nell'iter parlamentare di approvazione e nel rendere operanti le nuove disposizioni.

compreso correttamente in un'ampia prospettiva: nel campo di sua competenza, l'IMI fornì la propria consulenza su richiesta dei governi, informando sulle tendenze dei mercati, sulla normativa dei vari paesi, sulle istituzioni straniere e internazionali. In tal modo l'Istituto, con il suo *know how* esteso ai mercati di tutto il mondo, fu in grado di orientare la politica economica estera, valorizzando il patrimonio formatosi in decenni di esperienza.

La preparazione della Legge n. 955 del 1953: tra liberalizzazione e protezionismo - Nel rivisitare i dibattiti, a partire dagli anni Cinquanta, appaiono accessi le discussioni e controverse le scelte che la legislazione si apprestava a prendere, per il credito alle esportazioni. Si confrontavano orientamenti diversi non solo tra gli operatori interessati, ma anche all'interno del governo. Si avvertiva l'esigenza di una normativa in grado di favorire le nostre esportazioni; le imprese insistevano per essere messe in condizioni di parità rispetto ai concorrenti che potevano avvalersi di agevolazioni statali. Per anni tuttavia perdurarono forti dubbi (emersi già negli anni seguenti alla seconda guerra mondiale) sulla capacità dell'industria italiana di reggere la concorrenza sui mercati aperti. Ci si chiedeva se un paese in ritardo nell'industrializzazione, anchilosato dall'autarchia, uscito debole (e sconfitto) da una guerra disastrosa fosse in grado di gareggiare con i grandi paesi di più consolidata industrializzazione (e vincitori della guerra). Si discusse su quale sostegno pubblico sarebbe servito all'industria italiana, per reggere la concorrenza. Confindustria si schierò a favore della protezione delle industrie, soprattutto di quelle meccaniche impegnate a esportare beni strumentali, di cui vi era nel mondo una

forte domanda, cui peraltro mancavano agevoli canali per incontrare l'offerta.

Angelo Costa, che in quegli anni fu presidente della Confederazione - tenne per la prima volta l'incarico dal 1945 al 1955 e poi lo riebbe tra il 1966 e il 1970 -, ritenne proprio compito manifestare al governo l'esigenza di una normativa per agevolare le esportazioni e per le relative assicurazioni. La Confederazione peraltro non aveva affatto una posizione univoca, pur se le maggiori imprese meccaniche primeggiavano su quelle minori e su quelle di altri settori; ma non mancavano riserve anche da parte degli economisti di maggior credito. Non meno agitati furono i rapporti tra le varie anime del governo, diviso tra ministri impegnati nella liberalizzazione e altri che preferivano la protezione (o la ritenevano inevitabile come risposta ai concorrenti che non esitavano ad avvalersi di aiuti pubblici). Erano controversi anche i rapporti tra i maggiori paesi aderenti all'OEECE; in particolare la Francia e la Germania federale oscillavano tra la politica di integrazione europea e la salvaguardia degli interessi nazionali.⁷

Si richiedeva che il credito all'esportazione coprisse dilazioni di pagamento di maggiore durata; quanto più se ne voleva il prolungamento, tanto più si rendeva necessario garantire gli esportatori dai relativi rischi e al tempo stesso rendere meno rischiosa per le banche la concessione dei finanziamenti. Per le assicurazioni, lo stato italiano negli anni Cinquanta non ebbe esitazione ad avvalersi dell'INA, in regime di monopolio.

⁷ La Francia - che pur aveva ampio credito nelle sedi internazionali - non esitò ad abbandonare la politica di liberalizzazione, per sostenere i propri pro-dotti sui mercati mondiali.

La linea del governo in materia era dettata da Ugo La Malfa, ministro del Commercio Estero dal 1951 al 1953, deciso nel propugnare la liberalizzazione degli scambi. Egli legò la sua missione politica a tale battaglia; lo sosteneva la ferma convinzione che la nostra economia avrebbe avuto tutto da guadagnare dal confrontarsi sui mercati aperti. D'altra parte anch'egli non poteva sottrarsi alle perplessità e alle critiche rivolte al governo (o maturate anche in seno al governo), espresse da quanti temevano che gli interessi nazionali sarebbero risultati compromessi se non si fosse arginata la concorrenza di paesi che assicuravano alle loro industrie le più diverse misure protezionistiche. Era ricorrente la critica al *dumping* creditizio, e con tale critica si osteggiavano le agevolazioni del credito alle esportazioni.

Nel governo italiano si chiedeva di prevedere per le imprese italiane agevolazioni analoghe a quelle esistenti negli altri paesi per ridurre l'onere del credito e fornire garanzie contro i rischi del cambio o in genere contro i rischi delle operazioni sull'estero, in una fase di frequenti turbolenze valutarie che si aggiungevano a quelle politiche e sociali. Il dibattito internazionale era vivace nelle varie sedi: all'OECE, negli altri organismi internazionali come l'Unione Europea dei Pagamenti e nel Consiglio delle federazioni industriali d'Europa, in cui si fronteggiavano sostenitori della liberalizzazione con quanti auspicavano protezioni.⁸

⁸ Negli anni in cui le esportazioni crebbero a tassi elevati, apparve superfluo un intervento di sostegno; in particolare quando le esportazioni furono in grado di coprire il 90% delle importazioni, l'urgenza di concedere incentivi si affievolì.

In questo contesto, il ministro per il Mezzogiorno Pietro Campilli nel gennaio 1953 aveva portato all'approvazione della Commissione Industria della Camera un disegno di legge per il credito all'esportazione, che però decadde con la fine della legislatura. La pausa elettorale si prolungò, dopo la mancata approvazione dell'ottavo governo De Gasperi; tutta la legislatura rimase instabile. Confindustria continuò a ribadire la necessità del provvedimento.

A seguito della crisi della bilancia dei pagamenti, si doveva cambiare politica? - In quegli anni la bilancia commerciale ebbe una *performance* sfavorevole: l'aumento delle importazioni rifletteva il crescente fabbisogno di materie prime e delle fonti di energia per un'economia in espansione; preoccupava ancora maggiormente la decelerazione delle esportazioni. Ci si chiese se trovasse conferma il giudizio negativo sul nostro sistema, incapace di reggere la concorrenza, o se si dovevano addebitare le difficoltà delle nostre imprese alle protezioni di cui si erano dotati i concorrenti. Alla ripresa del dibattito, comunque, ci si chiedeva se la politica italiana fosse andata inopportuno oltre quanto era ragionevole, nell'aprirsi ai mercati. Si doveva proseguire con maggiore cautela o si doveva cambiare politica? era opportuno rallentare le liberalizzazioni? L'andamento sfavorevole della bilancia commerciale - con le esportazioni che nel 1952 erano riuscite a coprire solo metà delle importazioni - dette vigore a quanti sostenevano la necessità di misure protezionistiche. Poi tuttavia - superando le esitazioni - si riconobbe opportuno procedere sulla via della liberalizzazione; ci si dovette quindi attrezzare per rispondere in modo efficiente alle nuove esigenze. Nonostante le numerose perplessità, si concluse l'i-

ter della legge n. 955 del 31 dicembre 1953.

Essa però non ebbe accoglienze calorose; fu criticata tanto da chi la riteneva poco efficace nel liberalizzare, quanto da chi la considerava inadeguata a proteggere le esportazioni. Vennero alla luce numerose difficoltà nella sua attuazione, da attribuire principalmente alla debolezza e alla scarsa competitività delle nostre imprese, ma anche alla complessità delle procedure che ne rallentarono l'attuazione.⁹

Per giudicare la validità della legge n. 955 si dovevano attendere i risultati e ci si doveva impegnare per il suo successo. A tale compito si dedicavano tanto l'IMI quanto gli altri istituti coinvolti per il rifinanziamento (Efibanca, Mediobanca e Mediocredito Centrale). Si dovevano inoltre superare le lentezze nelle procedure e sciogliere i nodi interpretativi, visto che molte formulazioni della legge apparivano controverse. Nel definire l'ambito delle agevolazioni, la legge aveva adottato una dizione ambigua: le "forniture speciali", introducendo un motivo di incertezza interpretativa per non sciogliere il dilemma tra l'agevolare tutte le merci o limitarsi ai soli beni strumentali. L'esperienza consentì di chiarire quali prodotti dovessero rientrare tra le "forniture speciali". Alle imprese preoccupavano soprattutto le lentezze imposte dalle procedure che, anche nel migliore dei casi, richiedevano numerosi mesi e persino anni (mentre gli imprenditori desideravano soluzioni celeri). Per dare funzionalità alla legge, si cercarono le

interpretazioni flessibili che la legge consentiva, ma i dirigenti dell'Istituto si chiedevano fino a che punto potevano spingere tali interpretazioni senza incorrere in trasgressioni sconvenienti, pur se non sanzionabili.

Apparve infine necessario stabilire un coordinamento tra gli istituti di credito coinvolti. La collaborazione divenne organica con l'istituzione del Sindacato per le iniziative di esportazione (Sie), destinato a favorire la collaborazione tra i tre istituti di credito: IMI, Efi e Mediobanca. Ci si chiedeva se tra le tre banche sarebbe stata più utile una competizione o una cooperazione. Apparve comunque necessario evitare che la concorrenza tra le banche determinasse spostamenti della clientela da un istituto all'altro. Si riconobbe che, nonostante le iniziative promozionali del Sie, non si conseguivano i risultati attesi. Mentre si doveva rendere più efficace l'intesa tra le tre banche, apparve opportuno costituire società specializzate per operare sul campo, nelle diverse aree geografiche.

Per rendere più funzionale il meccanismo assicurazione-finanziamento agevolato si proposero modifiche alla legge n. 955. Si suggeriva di recepire nella legislazione italiana gli accordi bilaterali con le banche dei paesi importatori. Per l'attuazione della legge n. 955, l'IMI partì da paesi dell'America Latina: Argentina e Venezuela. Nel 1954 fu finanziata l'esportazione di trentamila lambrette dell'Innocenti, destinate a un importatore argentino, operazione già caldeggiata all'IMI da Guido Carli, al tempo presidente del Mediocredito Centrale: tra i due istituti funzionava una cooperazione. In quell'operazione si realizzò inoltre un collegamento tra l'esportazione di prodotti industriali italiani e l'importazione di prodotti agricoli e di materie prime argentine, d'intesa con le istituzioni

⁹ Oltre alla funzione di sostegno alle esportazioni, l'IMI negli anni in esame fu impegnato ad attuare il credito industriale e le iniziative promosse dal Piano Marshall. Di esse dà ampia documentazione il secondo volume della storia dell'IMI, citato alla nota 1.

dei due paesi. Si delinearono operazioni congiunte (utili a "far sistema" tra esportatori, importatori, banche e istituzioni), scambi cui l'intermediazione finanziaria assicurava il coordinamento. Nel caso delle lambrette esportate, l'operazione fu pagata in dollari mentre il credito si effettuò in lire, con operazione regolata tra l'IMI e il Mediocredito, che aveva titolo a concedere il sconto degli effetti cambiari a tasso agevolato. Furono accettati in garanzia gli impianti dell'Innocenti (secondo i canoni del credito fondiario applicati al credito industriale). Questa prima operazione di "credito fornitore" effettuata in attuazione della legge n. 955 divenne il prototipo per le successive. Si definirono le più opportune tecniche finanziarie: il credito si regolava con la cessione pro-solvendo, con cambiali svincolate dal rapporto commerciale, rese immediatamente esecutive, coperte dalla garanzia assicurativa e (per la parte non coperta dall'assicurazione) da quella dell'istituto accettante. La legge 955 prevedeva la possibilità del "credito fornitore" anche quando era l'impresa importatrice a pagare a rate la fornitura.

La normativa fu adattata ai cambiamenti nei paesi industriali nostri concorrenti e ai paesi di nuova indipendenza.

I cambiamenti nel mondo e la risposta italiana - Nei decenni successivi alla seconda guerra mondiale i mercati cambiavano velocemente, con la rapida decolonizzazione. In pochi anni giunsero all'indipendenza i due stati del subcontinente indiano; i movimenti di indipendenza si diffusero nel continente asiatico e in quello africano, dall'Indonesia all'Angola. Con il moltiplicarsi dei nuovi stati emergeva la loro carenza di infrastrutture (dalle strade agli aeroporti, dai sistemi di ap-

provvigionamento idrico alle centrali idroelettriche, e via dicendo). Si addebitava alle politiche delle metropoli il ritardo economico e industriale delle colonie. Non bastavano l'indipendenza politica e le procedure democratiche a promuovere l'industrializzazione e lo sviluppo economico di paesi assediati dalla fame, dalla miseria, dall'ignoranza e da lotte tribali al loro interno!

I nuovi stati giungevano impreparati a svolgere i nuovi compiti, disponendo di una sovranità solo formale. Né bastava ampliare l'offerta di beni strumentali da parte dei paesi industrializzati, per vedere crescere la domanda solvibile dei potenziali acquirenti. Si dovevano apprestare servizi, compresa la progettazione di impianti industriali e di opere pubbliche. Non era sufficiente immettere sul mercato mondiale una maggiore quantità di beni strumentali; si doveva orientare lo sviluppo civile e politico, in presenza di conflitti cruenti tra le diverse etnie e di guerriglie che laceravano i nuovi stati. Mancavano le premesse per lo sviluppo economico, anche se le organizzazioni internazionali si impegnavano a progettare e a realizzare le iniziative per promuovere lo sviluppo, in quanto questi paesi non disponevano neppure delle più elementari infrastrutture e dei servizi per un ordinato vivere civile (scuole, sanità, trasporti, servizi di sicurezza, codici e corti per amministrare la giustizia, la polizia per reprimere e quant'altro per rispondere alle esigenze di popolazioni in forte incremento demografico). Erano inoltre carenti le attività finanziarie e i servizi necessari ad assecondare gli scambi commerciali e le iniziative per lo sviluppo. Non bastava prendere atto di queste esigenze: occorreva agire in conseguenza.

L'Italia, per quanto riguarda il credito alle esportazioni, avvertì la neces-

sità di ovviare all'eccesso di centri decisionali e alla carenza di risorse finanziarie stanziata dalla legge n. 955. Quanto più si accelerava il funzionamento della legge, tanto più rapidamente si esaurivano le disponibilità degli stanziamenti e se ne richiedeva il rifinanziamento.

Accanto alle commesse commerciali, prendeva avvio un'impegnativa vendita di grandi opere e di impianti industriali, e le connesse forniture dei servizi di installazione e per assicurare l'assistenza tecnica, quanto meno nella fase di avvio. Così al credito all'esportazione propriamente detto si affiancava una prospera attività di grandi lavori all'estero, con la costruzione di centrali soprattutto idro-elettriche, di opere stradali o la fornitura di navi per passeggeri e per trasporto, comprese le petroliere la cui stazza in quegli anni andava aumentando vistosamente richiedeva di conseguenza di adeguare le attrezzature portuali. Fu ancora l'Innocenti (in questo caso affiancata dall'Ilva, dall'Ercole Marelli, dalla Brown Boveri) a chiedere l'intervento dell'IMI per realizzare un laminatoio in Messico. Sarà ancora l'Innocenti a realizzare un impianto siderurgico in Venezuela. Oltre alle imprese private, tra le quali emergevano la Fiat, la Montecatini e la Sade, erano attive anche le imprese a partecipazione statale quali l'Ansaldo e la Finmeccanica.

L'IMI contribuiva così a promuovere largamente la presenza italiana in America Latina (con varie iniziative in Brasile, Argentina, Venezuela, Perù e Messico: tra l'altro, si andava allargando la cooperazione tra l'Italia e i paesi "non allineati"). Il credito all'esportazione diveniva uno strumento efficace per estendere gli interessi nazionali nelle varie parti del mondo. All'IMI cominciarono a collegarsi - con *framework agreements* - anche

banche estere, in grado non solo di valutare meglio le condizioni degli operatori locali, ma anche di proporre operazioni interessanti nei più diversi settori.¹⁰ L'Istituto diveniva in tal modo promotore di accordi di cooperazione finanziaria, molto apprezzati dai paesi che li stipulavano, ma utili anche ad articolare la presenza economica dell'Italia nel mondo. A ciò concorse anche l'Italconsult, società che l'IMI promosse con la Fiat, la Montecatini e la Sade; l'Istituto mantenne una quota di maggioranza in tale società, che fornì ai paesi dei diversi continenti assistenza e consulenza tecnica: fece conoscere al mondo l'inventiva, la "duttilità" e la capacità di iniziativa degli italiani. Con la varietà di contratti e di presenze, gli accordi bancari promossi dall'IMI consentirono inoltre di aprire un dialogo tra le industrie italiane e gli operatori, pubblici e privati, nei paesi in via di sviluppo che affrontavano processi di industrializzazione.

In questa logica complessiva, l'IMI faceva convergere, accanto al finanziamento delle esportazioni, anche accordi valutari, patti di cooperazione economica, accordi interbancari, per promuovere forniture di navi (da carico e da trasporto dei passeggeri), costruzione di impianti industriali, di

¹⁰ La legge 955 consentì all'IMI di stabilire accordi quadro anche con banche di emanazione pubblica: in Messico, in Brasile (molteplici iniziative del Banco Nazionale de Desenvolvimento Economico), ma anche in Jugoslavia (che nella geografia politica era inquadrata tra i "paesi non allineati"), che consentirono di coinvolgere nel finanziamento, secondo i programmi delineati dai governi beneficiari dei finanziamenti, settori diversi quali trasporti, energia elettrica, servizi pubblici, forniture a enti pubblici, ecc.

cantieri navali e di centrali elettriche. Sul modello degli accordi con il Messico e con il Brasile, si impostarono accordi con i paesi più diversi, dall'Iran, al Congo, e si cercarono soluzioni efficaci nei rapporti con la Jugoslavia e con i paesi dell'est Europa.

Per mezzo dell'IMI entrarono in rapporto con l'Italia paesi di tutte le latitudini e le longitudini: dalla Grecia al Giappone. Persino la Cina popolare del dopo Mao trovò utile la collaborazione con l'Istituto nello sforzo di aprirsi ai commerci internazionali.

La progressiva collaborazione con i paesi a economia pianificata - La legge n. 635 del 1961 innovò alcune modalità del credito alle esportazioni, anche con il finanziamento di iniziative degli stati di nuova indipendenza. Al tempo stesso si aprivano proficue opportunità di scambi anche con i paesi europei "del blocco sovietico" (rispetto ai quali fu necessario superare le difficoltà derivanti dai rapporti con le istituzioni delle economie pianificate, coordinate dal Comecon). L'IMI sottolineò sempre di compiere scelte tecniche, per evitare di trovarsi coinvolto in controversie politiche. Ma non vi è dubbio che i commerci e la collaborazione finanziaria aprirono la strada per relazioni politiche di "convivenza pacifica", alle quali le capacità tecniche dell'Istituto e le sue iniziative promozionali davano lo spunto e il sostegno. Pur con la prudenza del caso, emersero opportunità per rendere più agevoli i rapporti con i paesi del Comecon. L'IMI manteneva proficui rapporti, oltre che con la Jugoslavia e la Romania (stati che cercavano un'autonomia dall'Unione Sovietica), anche con la Polonia e l'Ungheria e con gli altri paesi rigidamente inquadrati nel Comecon. Ma senza dubbio il caso più emblematico fu il sostegno che l'IMI diede a un

grande accordo diretto di un'impresa italiana con l'Unione Sovietica.¹¹

Negli anni Sessanta, dopo approcci iniziali non tutti positivi, la Fiat ricevette dal governo sovietico l'offerta della fornitura di un intero stabilimento automobilistico, della capacità produttiva di 2000 autovetture al giorno, da localizzare sulla riva del Volga, in una località che poi sarà denominata Togliattigrad. La complessa operazione richiese, ovviamente, molto tempo, e un'intensa azione diplomatica, non solo tra Italia e URSS (necessaria anche per evitare che questo rapporto incrinasse le tradizionali alleanze politiche dell'Italia e per contrastare le pressioni dei governi alleati, a cominciare dagli Stati Uniti d'America). Le maggiori imprese automobilistiche puntavano a ottenere la commessa, e mobilitarono i loro governi a tal fine, nel tentativo di sbarrare la strada alla Fiat.¹²

Nei rapporti diplomatici, superate le perplessità politiche degli USA, diven-

¹¹ Vanno segnalati, oltre ai rapporti istituzionali, anche quelli personali: le attività con l'URSS trassero vantaggio da rapporti di fiducia tra Astorre Oddi Baglioni dell'IMI e Antonio Monti della Comit (la Banca Commerciale Italiana nell'economia pianificata dell'URSS operava come "banca agente").

¹² L'operazione, oltre alla realizzazione del grande stabilimento, comportò importanti scambi commerciali tra i due paesi, interessato alle forniture della Finsider per i gasdotti transiberiani. Furono necessari anni, dai primi approcci del 1962 alla conclusione dell'accordo nel 1965; l'installazione e la messa in opera degli impianti richiesero altri anni; la gestione finanziaria si protrasse fino agli anni Settanta. Il pagamento (sempre puntuale alla scadenza) delle *promissory notes* emesse dalla banca per il commercio estero dell'URSS si concluse prima del collasso sovietico.

nero infatti preminenti le pressioni della Ford e della General Motors sul governo USA. Al tempo stesso la Renault e la Volkswagen si muovevano ad alti livelli.¹³ Le dimensioni economiche del contratto possono essere sintetizzate nell'obiettivo perseguito dall'URSS: sostituire un'importante quota di importazioni di autovetture con produzioni nazionali. Le 2000 autovetture al giorno, con le caratteristiche, le modalità e le garanzie convenute, rappresentarono un'operazione rispondente alla nuova filosofia sovietica di far fronte a una crescente domanda interna di beni durevoli.

Non è questa la sede per illustrare la complessa operazione: qui preme sottolineare che la commessa fu vinta dalla Fiat - in assenza di controversie sulle modalità tecniche - quando apparve evidente che per superare le difficoltà erano decisive le condizioni finanziarie. Il governatore Carli si avvalse dell'IMI per trovare soluzioni adatte; le proposte finanziarie prospettate furono rispondenti alle aspettative del committente e competitive rispetto alle condizioni proposte da altri paesi. Un'operazione in queste condizioni e di queste dimensioni presenta naturalmente una grande complessità non solo nell'oggetto principale (costruzione e gestione di un grande stabilimento automobilistico) ma anche per le attività connesse (forniture di materiali, trasferimento di tecnologie, addestramento del personale, assistenza tecnica, e così via). La vittoria va attribuita naturalmente alla Fiat di Vittorio Valletta, che godeva di grande prestigio tecni-

co e organizzativo a livello internazionale, ma va condivisa con l'IMI di Stefano Siglienti, che seppe trovare le soluzioni finanziarie adatte e le sinergie tra i molti operatori coinvolti. Si dovettero superare le perplessità dei sovietici rispetto a procedure usuali nel mondo capitalistico ma inedite per un'economia pianificata. Né va trascurato l'apporto del bilancio dello stato italiano, che consentì un buon livello di agevolazioni in conto interessi per abbassare il costo per l'URSS.¹⁴

La competizione sui mercati dei paesi in via di sviluppo e la globalizzazione - La crescente estensione geografica delle attività dell'IMI, indotta dalle circostanze, fu assecondata dalle modifiche legislative. Ad esempio la citata legge n. 635 del 1961 (Legge Martinelli o Dosi) consentì di estendere i destinatari dalle imprese esportatrici agli stati interessati al finanziamento di loro programmi di sviluppo. Anche per l'apporto dell'IMI, le industrie italiane, con i loro prodotti o con le grandi opere all'estero, divennero temibili concorrenti delle industrie europee, in particolare in quei paesi in via di sviluppo che per lungo tempo erano stati sotto il dominio coloniale europeo e che contavano di mantenere con tali paesi rapporti privilegiati. L'Italia si presentò non solo come paese esportatore di beni e servizi strumentali, ma anche - con l'Italconsult - come fornitore di grandi opere, dalla progettazione alla realizzazione degli impianti e delle grandi opere, assicurando la consegna "chiavi in mano", il collaudo, la messa in opera e l'assistenza tecnica per il periodo di avviamento, accompagnando il tutto con adeguati contratti per il finanziamento.

¹³ Il generale De Gaulle fece un viaggio a Mosca, per sostenere la candidatura dell'industria francese, ritenendo indesiderata l'incursione dell'industria e degli istituti di credito italiani. Anche la Banque de France era disposta a offrire all'URSS condizioni particolarmente favorevoli.

¹⁴ L'IMI per la provvista si avvalse di una particolare emissione di obbligazioni, che trovarono subito buona accoglienza.

La proficua esperienza della Legge Martinelli consentì all'Italia di aprirsi ancor più, e con la Legge Ossola si favorì una pluralità di interventi in collaborazione con le banche estere. Divenne utile distinguere il credito all'esportazione ("export") dal credito di aiuto allo sviluppo ("aiuto") volto a favorire la crescita dei paesi in ritardo, in una fattiva cooperazione. Si cercarono modalità adatte alle differenti operazioni. Si dovette affrontare anche la crisi dei paesi in via di sviluppo e le loro difficoltà a onorare gli impegni assunti (analizzate nel volume alle pp. 295-305). Anche con la Cina del dopo Mao divenne importante trovare forme adatte per offrire alle imprese italiane favorevoli opportunità di scambi. La competizione globale impose agli operatori (imprese, istituti di credito, operatori delle assicurazioni, impegnati nel commercio internazionale) un adeguamento funzionale e dimensionale.

Al tempo stesso il riordino del sistema creditizio divenne importante anche sul piano organizzativo oltre che su quello normativo: occorre favorire, tramite le funzioni, il raggiungimento di dimensioni più adeguate alla competizione mondiale. Dopo il collasso dell'URSS e l'apertura dei paesi ex socialisti al libero commercio, l'IMI s'impegnò, con interventi concordati, nel rifinanziamento dell'eredità che l'URSS aveva lasciato alla Repubblica Russa e alla nuova Federazione.

Il capitale umano, professionalità, metodo di lavoro e indirizzi operativi dell'IMI

– Una diversa lettura del libro di Sbrana appare interessante e di grande attualità in una fase in cui è crescente l'attenzione al ruolo del capitale umano. Questa ricerca sottolinea ripetutamente che la "qualità" del personale, la sua professionalità furono decisive nel vincere la competizione sui mercati, predisponendo

modalità contrattuali e aggiornando continuamente le funzioni di erogazione e anche di provvista all'estero. La padronanza delle tecniche contrattuali internazionali da parte degli operatori e la loro prontezza nell'adeguarsi alle nuove esigenze divennero fattori decisivi per il successo dell'Istituto e per lo sviluppo dell'economia italiana.¹⁵ Le vicende dell'Istituto non si misurano solo con indicatori economici e finanziari o con scelte organizzative (come la presenza con sedi all'estero, a Washington, Londra, Zurigo, Francoforte, Parigi, nelle isole Caymans e altrove), ma si riscontrano anche nel capitale umano di cui l'IMI si dotò. L'organizzazione fu articolata anche mediante accordi con banche estere e con istituzioni internazionali, in quanto l'Istituto riservò un'alta considerazione al personale, alla sua selezione e formazione, al suo aggiornamento, affidato a un *learning by doing* sempre più complesso, con rapporti interpersonali protetti da impenetrabile riservatezza.

Può suonare enfatico il titolo del libro *Portare l'Italia nel mondo* ma lo svolgimento dell'attività di credito all'esportazione da parte dell'Istituto, nella sua progressiva estensione, non trascurò le opportunità offerte da nessun continente o paese, in risposta al mutamento del commercio internazionale di prodotti e di progettazione, finanziamento e realizzazione di grandi infrastrutture, che hanno coinvolto la creatività e il *know how* delle imprese, delle istituzioni finanziarie e del governo dell'economia italiana.

GINO FAUSTINI

¹⁵ Com'è documentato nel secondo volume della storia dell'IMI, al successo delle operazioni nel dopoguerra concorsero molto la stima di cui godevano (anche negli Stati Uniti d'America) tanto il governatore Menichella quanto i dirigenti dell'IMI.