

# Ricordo di Imbriani Longo

LUIGI CERIANI

Ritengo che per me il modo migliore per celebrare il cinquantesimo anno delle Riviste economiche della BNL sia dedicare un grato, affettuoso ricordo all'ingegner Imbriani Longo, che approvò senza esitazioni la mia proposta di dar vita alla *Banca Nazionale del Lavoro Quarterly Review*, suggerì poi di aggiungere con le opportune modificazioni *Moneta e Credito*, volle che di entrambe io fossi responsabile, le sostenne con simpatia e mai interferì nelle scelte di collaboratori e di testi da pubblicare.

L'opera e i meriti di Imbriani Longo hanno avuto un documentato, caldo riconoscimento nella *Storia di una banca* (in seguito citata come *Storia BNL*).<sup>1</sup> Sono lieto che il suo autore, Valerio Castronovo, abbia verificato e sostanzialmente accolto la *laudatio* che di Longo gli feci in un colloquio durante la preparazione del volume. In queste mie note vorrei soltanto integrare o ravvivare, se così posso dire, la sua narrazione con episodi che sostanziano giudizi e impressioni generali con la rappresentazione dal vivo della maturazione in Longo di decisioni difficili in particolari situazioni critiche. Mi fermerò anzitutto su due vicende, che mi sono rimaste impresse nella memoria e che nella *Storia BNL* non hanno un distinto rilievo: la gestione del 1949 e quella del 1957. Avrò poi occasione di aggiungere talune precisazioni e di accennare una più approfondita spiegazione del movimento di ascesa della BNL al vertice del sistema bancario italiano fra il 1945 e i primi anni Sessanta.

## 1. 1949: l'anno dell'ardimento

Chi esamina lo sviluppo della BNL nell'ambito del sistema bancario del dopoguerra si imbatte nel '49 in una singolarità: in

---

□ Villa di Montegattoli, Casalguidi (Pistoia).

<sup>1</sup> V. Castronovo, *Storia di una banca - La Banca Nazionale del Lavoro e lo sviluppo economico italiano, 1913-1983*, Einaudi, Torino, 1983.

quell'anno il volume dei suoi finanziamenti fa un balzo di quasi 45 miliardi (43%) e sale a oltre 147 miliardi; tale aumento è quasi uguale alla somma degli aumenti dei crediti delle tre Banche d'interesse nazionale (saliti da 279,3 a 324,6 miliardi). Per la Comit che occupava la posizione di vertice del mondo bancario l'aumento era stato di 12,5 miliardi, e di 15,6 miliardi per il Credito Italiano che seguiva in seconda posizione. Come si spiegano così ampi divari nello sviluppo dell'attività creditizia della BNL da una parte e delle singole Bin dall'altra? La risposta è nella diversità delle valutazioni e decisioni adottate per una congiuntura improvvisamente turbata dallo spettro di una crisi economica.

Il centro delle preoccupazioni era l'economia americana, ove dagli impulsi inflazionistici del '48 si era passati nel '49 a movimenti diffusi di recessione: la produzione industriale calava; investimenti fissi e profitti delle imprese si riducevano; le imprese, superate le difficoltà di rifornimento, alleggerivano le scorte; le importazioni di materie prime si contraevano; i prezzi, raggiunto il culmine nel '48, ribassavano; la disoccupazione cresceva. I timori che questi sintomi di malessere degenerassero in una grave depressione si diffusero rapidamente dagli Stati Uniti nei paesi dell'occidente (conforme al detto di quel tempo: un raffreddore negli Stati Uniti vuol dire polmonite in Europa); e in Italia furono particolarmente avvertiti dalle maggiori banche, che avevano sempre vivo il ricordo della disastrosa crisi sofferta nella prima metà degli anni Trenta. Non mi sorprese quindi ciò che seppi in un incontro con un collaboratore dell'ufficio studi del Banco di Roma (il professor Glauco Della Porta, che in seguito fu sindaco di Roma): che cioè le preoccupazioni del momento avevano indotto la direzione del Banco a rafforzare la cautela nell'erogazione dei crediti e l'attenzione per la situazione di liquidità.<sup>2</sup> Seppi poi che anche le altre due Bin - Comit e Credito Italiano - avevano assunto un atteggiamento analogo; un atteggiamento rispettabile, che poteva dirsi ispirato da un "civismo della prudenza".

Anche Longo seguiva con attenzione i movimenti della congiuntura americana, e desiderava essere informato sui giudizi e le previsio-

<sup>2</sup> Una conferma dell'atteggiamento di cautela del Banco si trova nel terzo volume della *Storia del Banco di Roma* di Gabriele De Rosa (Banco di Roma, 1984), ove si ricorda (p. 294) una lettera del 3 agosto 1949 del professor Bresciani-Turroni allora Presidente del Banco (che prevedeva un «avvenire incerto» e raccomandava di tenersi «pronti a fronteggiare la situazione in condizioni di relativa tranquillità»), e si accenna (p. 295) allo «stato di alta liquidità» con cui si era chiuso il bilancio del 1949.

ni delle fonti più autorevoli. Ma non mi risultava che disponesse correzioni dell'andamento molto sostenuto dell'attività creditizia della BNL. Un giorno gli parlai dell'indirizzo di cautela delle Bin, e gli chiesi cosa ne pensasse e se il fantasma di una crisi potesse indurlo a ripiegare nello stesso senso. La risposta fu vivace, quasi polemica: «Come possiamo lasciar abortire tanti sforzi per rimetterci in piedi, e come possono gli americani buttare alle ortiche gli aiuti che ci danno? Crisi o non crisi, noi andiamo avanti». Vi era nelle sue parole l'impeto del momento vitale, che in Longo era vigoroso, ma con il marchio del momento morale, del sentimento patriottico, ancora vivo in lui. Quasi mi parve di sentirvi anche un'eco di quello spirito che aveva fatto di lui un esemplare impavido ufficiale durante la prima guerra mondiale.<sup>3</sup> Così, al civismo della prudenza egli contrapponeva il civismo dell'ardimento.<sup>4</sup> E questo nel 1949 ebbe la meglio. Le preoccupazioni che avevano resuscitato il fantasma della crisi si vennero dissolvendo nell'ultimo trimestre dell'anno; e il 1949 restò nel ricordo come un periodo di aggiustamento, anziché di dura recessione.

Alla decisione di Longo giovò anche la sua esperienza e formazione professionale. Longo non si era mai interessato di letteratura economica, e conosceva solo l'eco giornalistica della letteratura sulle fluttuazioni economiche che aveva dominato negli anni Trenta e dava ancora frutti importanti nei primi tempi del dopoguerra.<sup>5</sup> Il suo precedente impegno come amministratore dell'Italstrade per conto dell'IRI era consistito in un'attività di organizzatore e imprenditore industriale, ove le qualità che contano sono l'operosità pragmatica e l'intuito, cioè le qualità che valgono - più che la scienza - anche in

<sup>3</sup> Non senza emozione rileggo lo stato di servizio di Longo redatto nel 1919 (Longo era venticinquenne) dal colonnello suo comandante con raro scrupolo e con un'attenta, ammirata valutazione delle qualità del suo giovane capitano (qualità che l'età matura non inaridisce). Il documento non ha trovato posto nella *Storia BNL*. Ma in un ricordo dedicato a Longo ritengo doveroso riportarne la parte centrale in Appendice. I rischi e sacrifici affrontati da Longo come ufficiale di reparti di arditi e le decorazioni meritate sul campo avevano lasciato nel suo animo un patrimonio d'onore, che gli era molto caro, mai oggetto di sfoggio, ma presente e ammonitore nelle decisioni difficili. Così, sulla fine del 1943, rifiutò la collaborazione dell'Italstrade, da lui diretta, con la tedesca Todt, si dimise e si diede alla macchia.

<sup>4</sup> La relazione ufficiale sul bilancio BNL del 1949 mise in risalto, più che l'impeto della volontà (*actio voluntatis*), una valutazione attenta e fiduciosa (*actio rationis*) dell'evoluzione della congiuntura americana.

<sup>5</sup> Come si può vedere, ad esempio, dall'articolo-rassegna di F. Hahn, "A recent contribution to trade cycle theory", *Banca Nazionale del Lavoro Quarterly Review*, vol. III, no. 15, October-December 1950, pp. 276-81.

un'epoca di transizione. E in un periodo di transizione si collocava l'anno 1949. Sarei tentato di dire che la gestione Longo del '49 fu quasi un presentimento che il ciclo economico aveva perduto quella carica distruttiva che aveva sconvolto il decennio prebellico. Si era ormai all'inizio di quell'onda lunga ventennale di espansione (alla Kondratiev), cui le maggiori banche italiane avrebbero partecipato vivacamente, con rari momenti di contenimento del credito, decisi soprattutto per reagire al pericolo di tensioni inflazionistiche.

In definitiva, alla chiusura dei bilanci del 1949 emerse un fatto del tutto inatteso, accolto con stupore: la BNL, che cinque anni prima aveva corso il rischio di scomparire, era balzata al vertice del sistema bancario per volume di crediti; ai suoi 147 miliardi la Comit ne contrapponeva 130<sup>6</sup> e il Credito (al terzo posto) 120 (dati delle relazioni di bilancio). Ovviamente questi divari tra le tre maggiori banche subirono in seguito correzioni in vario senso. Già nel 1950, mentre la BNL dopo lo sforzo del '49 doveva ridurre l'aumento annuo a circa 25 miliardi, le tre Bin, scomparso lo spettro della crisi, lo alzavano a più del doppio, a 93 miliardi; e la quota maggiore di questo importo spettava alla Comit, che nella relazione sul bilancio del 1950 dichiarava di aver «concesso il credito fino al limite consentito dalle nostre possibilità».

Aveva così inizio la gara per il primato tra la BNL e la Comit, gara condotta da Longo con fermezza ma senza ostentazioni e che doveva concludersi negli anni del miracolo economico a favore della BNL.

## 2. 1957: l'intesa con il Governatore Menichella

Il bilancio del 1957 della BNL presenta una singolarità opposta a quella del '49: il volume dei crediti alla fine del '57 è pressappoco uguale a quello della fine del '56. Questa stasi stupisce, poiché il '57 è un anno di vivace sviluppo economico e di tensione sul mercato del credito,<sup>7</sup> tanto che le tre Bin aumentano il complesso dei loro crediti da 1.073,8 a 1.153,9 miliardi (e la sola Comit del 12,5%).

<sup>6</sup> O probabilmente circa 133, se si tiene conto dei residui crediti all'IRI.

<sup>7</sup> La relazione Comit sul bilancio del 1957 parlò di «sete di denaro bancario».

La spiegazione di questa singolarità ci porta a un punto nevralgico della vita della BNL: ai rapporti con quel coacervo che nelle statistiche della Banca d'Italia ha la denominazione di «enti pubblici e assimilati», semplificata in «enti» nelle rilevazioni della BNL.<sup>8</sup>

I rapporti con gli enti pubblici risalgono al progenitore della BNL, all'Istituto di credito per la cooperazione, cui lo statuto vietava di operare con persone o enti privati. Il minuscolo nucleo originario si sviluppò rapidamente durante la direzione Osio, e assunse un'importanza notevole negli anni Trenta, quando la BNL fu il principale centro per l'organizzazione e la gestione dei servizi di cassa e tesoreria dei sempre più numerosi organismi del parastato nel campo dell'assistenza sociale, della previdenza, della promozione economica, dell'attività sindacale, della propaganda politica. Nel dopoguerra il servizio «enti» fu pronto a estendere la sua collaborazione con le nuove istituzioni che la politica sociale e di innovazione economica veniva creando. Il progresso era stato continuo, e portò i depositi degli «enti» a dimensioni che finirono per provocare attriti con il Tesoro – curiosi attriti tra il grande padre (al Tesoro apparteneva la massima parte del capitale della BNL) e l'intraprendente figlia, l'uno preoccupato per il generale equilibrio finanziario e monetario, l'altra tesa a utilizzare «disponibilità liquide» del settore pubblico a sostegno delle attività produttive (quel che chiamerò il *crowding-in* della BNL).

Un primo intervento moderatore del Tesoro vi era stato nel 1952, quando una lettera del 26 agosto della direzione generale del Tesoro – firmata dal Ministro Pella – alle Amministrazioni centrali raccomandò di «trattenere le proprie disponibilità liquide esclusivamente in conti con il Tesoro, presso la Tesoreria Centrale». La circolare Pella ebbe un'influenza limitata sullo sviluppo presso la BNL dei depositi degli enti, che si mossero di poco nel 1953, ma ripresero a crescere per importi notevoli nel 1954. Di fatto, nel triennio '54-'56 pressappoco raddoppiarono, e al 31 dicembre 1956 costituivano più di un terzo della raccolta della BNL. Ma proprio due giorni prima, il 29 dicembre 1956, una «lettera urgente», firmata dal Presidente del Consiglio Segni, veniva inviata ai singoli ministri perché esercitassero «con urgenza una azione energica intesa a far affluire, con la maggior possibile sollecitudine, al Tesoro» i fondi tenuti presso aziende di credito «da Am-

<sup>8</sup> I dati delle rilevazioni BNL cui accennerò sono approssimativi. Sulle vicende dei rapporti con gli «enti», cfr. oltre, paragrafo 4.

ministrazioni statali e da enti di diritto pubblico o che hanno gestione di fondi statali o costituiti con contribuzioni a carattere obbligatorio». La lettera Segni – per la sua particolare autorevolezza e per la perentorietà della formulazione – non poteva non implicare seri pericoli per la gestione della BNL. Longo, nell'affrontarli, scelse una linea di estrema riservatezza. Li discusse in un ristretto gruppo di collaboratori, evitò commenti o rimostranze (con me si rammaricò soltanto di non essere stato preavvertito dal Direttore Generale del Tesoro, membro del Consiglio di amministrazione e del Comitato esecutivo della BNL), e calò il silenzio sui rapporti con gli enti. A essi non fu fatto alcun cenno nella lettera "riservatissima", che il 5 gennaio 1957, dopo un colloquio con il Governatore Menichella, fu spedita ai direttori delle filiali per imporre una severa restrizione del credito. I criteri da seguire per attuare la stretta erano quelli diffusamente precisati in una precedente "riservata" inviata il 28 marzo 1951 «per evitare una ulteriore tensione nel rapporto raccolta-impieghi». Ma mentre nel '51 le disposizioni restrittive erano state applicate con una certa elasticità per situazioni particolari, nel '57 furono adottati criteri di insolito rigore nei confronti delle richieste di temperamento per i casi più delicati. Ne era derivata una situazione di grave disagio per i direttori di molte filiali e per lo stesso servizio centrale dei crediti, poiché si era nel mezzo di un'ascesa congiunturale e la domanda di finanziamenti continuava intensa. In un incontro con Longo all'inizio di febbraio (quando i colloqui con lui si facevano più frequenti per la preparazione della relazione di bilancio) colsi l'occasione per richiamare la sua attenzione sulle difficoltà delle filiali e per dirgli la mia sorpresa per un così inflessibile blocco dei crediti proprio quando la BNL sembrava giunta o prossima al vertice del sistema bancario e si trattava di consolidare il suo primato.

Longo mi raccontò allora come si era svolto il colloquio con Menichella nei primi giorni di gennaio per discutere della lettera Segni. Menichella «seguiva da tempo» la situazione dei conti con gli enti, e ne conosceva bene gli sviluppi. Così come conosceva a fondo le caratteristiche dei bilanci BNL; e Longo era rimasto ammirato della precisione, dell'acume con cui li aveva analizzati nella loro evoluzione. Menichella aveva avuto anche parole di compiacimento per l'opera di Longo, probabilmente più vivaci di quanto apparisse dai cenni di Longo. Ma aveva insistito sui pericoli che la lettera Segni creava per l'equilibrio della tesoreria BNL e aveva così concluso il

cordiale colloquio: «La tua banca può contare sull'assistenza illimitata [e questo aggettivo era da Longo "sillabato"] della banca centrale, ma io ti chiedo di collaborare e di rientrare». Longo non poteva non aderire, per coerenza con dichiarazioni ufficiali di alcuni mesi prima, alla richiesta di collaborazione,<sup>9</sup> e promise che avrebbe mantenuto l'insieme degli impieghi intorno al valore raggiunto alla fine del 1956.

Io non mi tenni dal proporre a Longo un dubbio: gli sembrava fondata l'ipotesi di un deflusso di fondi degli enti così grave da costringere a un blocco dei crediti? Longo tagliò corto: «Ho preso un impegno – rispose – e devo onorarlo». E lo onorò con uno scrupolo così intransigente che alla fine del '57 il volume dei crediti, come ho detto, era pressappoco d'importo uguale a quello della fine del '56.<sup>10</sup>

Si potrebbe considerare questa intesa tra Menichella e Longo come un caso esemplare – da manuale – di *moral suasion*. Io propendo a vedervi qualcosa di più profondo, direi la conferma, il suggello di un patto di solidarietà e amicizia tra i due personaggi. I quali avevano vocazioni diverse: l'uno, supremo magistrato dell'ordine monetario e del sistema creditizio; l'altro, imprenditore tenace e animoso nel mondo bancario. Ma avevano anche in comune (per dirla alla Bossuet) rare forze dell'anima: la dedizione totale e scrupolosa al compito di pubblico interesse assegnato dalla sorte; l'indifferenza per la personale ricchezza; il disprezzo per le vanità esteriori (e la ripugnanza per le occasioni di esibizionismo).

La stretta del 1957 si concretò in una dura selezione<sup>11</sup> degli impieghi della BNL, ma non servì come strumento di riparo contro i

<sup>9</sup> Longo nel 1948 aveva trasferito dalla Segreteria centrale a me l'incarico di redigere la relazione ufficiale sul bilancio della BNL con la raccomandazione di una rigorosa concisione. Solo per l'esercizio 1955 aveva consentito di utilizzare per la relazione sul bilancio la sintesi di un diffuso commento che gli avevo preparato sul primo decennio della sua gestione (le «dieci buone primavere», come usava dire). Nella sintesi pubblicata nella primavera del 1956 avevo conservato un accenno alla collaborazione con le autorità monetarie sentita come «dovere e interesse pubblico»; e Longo lo aveva approvato.

<sup>10</sup> Anche la relazione ufficiale sul bilancio 1957 della BNL evitò qualsiasi cenno alla vicenda dei rapporti con gli enti. Spiegò laconicamente la stasi degli impieghi con il perseguimento, come obiettivo immediato, di «un rafforzamento della propria situazione di liquidità», e aggiunse opportuni confronti con i dati di bilancio di anni precedenti.

<sup>11</sup> Singolare coincidenza, la raccomandazione della selettività fu un motivo insistente anche nelle osservazioni del Governatore Menichella durante la consueta riunione di maggio (il giorno 13 nel '57) con i rappresentanti delle sei maggiori banche di allora (tre Bin, BNL e due banchi meridionali).

temuti effetti della lettera Segni, poiché questi effetti furono insignificanti: alla fine del 1957 l'insieme dei depositi degli enti presso la BNL aveva un valore quasi eguale a quello di un anno prima, e di poco se ne scostò nel 1958, anche se il suo peso nella raccolta totale diminuì di qualche punto percentuale per l'aumento dei depositi della clientela ordinaria e dei conti interbancari.<sup>12</sup> Alla stasi degli impieghi nel '57 seguì nel '58 una loro riduzione causata da una fase di rallentamento economico che si ripercosse sull'attività creditizia delle grandi banche. Fu così un biennio di notevole rafforzamento della liquidità della BNL. Solo nel 1959 Longo poté riprendere la politica di espansione dei crediti, che fu poi perseguita con energia negli anni del miracolo economico fino a portare la BNL al vertice del sistema bancario con notevole distacco dalle maggiori rivali (si veda tabella finale).

Ma prima di passare a quest'ultima fase della sua gestione, vorrei rispondere a qualche domanda che mi è stata rivolta e non sembra trovare adeguata risposta nella *Storia BNL*: quale fu la matrice della nomina di Longo – già collaboratore molto apprezzato di Osio – a direttore generale? e come riuscì a conquistare quella posizione “monarchica” che era stata di Osio, evitando gli attacchi, le insidie, le maldicenti insinuazioni anonime che si erano accanite contro la prepotente gestione Osio?

### 3. Longo primatista in sordina

Longo divenne direttore generale verso la fine del 1945 per risolvere la grave crisi che aveva colpito l'assetto amministrativo della BNL. Dopo la liberazione di Roma nel giugno '44 le funzioni del Presidente e del Consiglio di amministrazione erano state conferite a un “collegio commissariale” composto di tre membri, e nell'agosto era stato nominato direttore generale Domenico De Ritis, in sostituzione

<sup>12</sup> Non escluderei che a questa “tenuta” dei conti degli enti abbia contribuito qualche suggerimento moderatore di Menichella, il quale, sicuro della lealtà di Longo, deve aver seguito sempre con simpatia l'energica gestione della BNL, se, al momento della rinuncia all'incarico di Governatore nell'agosto 1961, affermò in un telegramma a Longo che «i servizi resi al Paese dalla BNL con la sua vigorosa azione [...] sono stati grandissimi [...] esemplari. A te, artefice sommo di questo ineguagliato successo [...] giungano il mio plauso grato [...]».

di Alberto D'Agostino (succeduto a Osio nel 1942) che si era trasferito nell'Italia settentrionale. De Ritis era un vice direttore della filiale di via Veneto a Roma. Io lo conoscevo da alcuni anni e sapevo vagamente della sua collaborazione giovanile con Giacomo Matteotti. Non mi sorpresi quindi nell'autunno del '43<sup>13</sup> di scoprirlo di sentimenti antifascisti e in rapporti con Bruno Buozzi, che sull'imbrunire di un giorno di novembre andammo a salutare nella casa che lo ospitava clandestino.

La nomina di De Ritis mi aveva però stupito per la modestia dell'uomo rispetto alla personalità di un Osio o di un D'Agostino. Lo stupore aumentò quando nel giro di pochi mesi cominciarono a circolare copie di suoi articoletti – saggi di piaggeria per la politica economica del fascismo – pubblicati prevalentemente nella rivista *La Terra* – spesso con l'anagramma “Ridesti”. Rimasi poi di stucco quando il suo nome (con un'altra forma anagrammatica “Tisde”) comparve nelle liste dei collaboratori dell'Ovra, la polizia segreta del fascismo. Per le adulazioni giornalistiche De Ritis fu deferito alla “Commissione per l'epurazione”; l'aggravante della connivenza con l'Ovra rese insostenibile la sua posizione, e purtroppo si ripercosse in modo preoccupante sulla BNL. Ripresero fiato i fautori della liquidazione, dello smembramento di un istituto cresciuto col fascismo, e un suo spiritoso rivale pare adattasse alle circostanze un vecchio adagio: sediamoci sulla riva del fiume e vedremo passare il cadavere della BNL.<sup>14</sup>

Un gruppo di dirigenti e funzionari della direzione generale rimasti a Roma prese allora l'iniziativa di proporre una rapida sostituzione di De Ritis con l'ingegner Imbriani Longo. L'accordo su Longo fu spontaneo, unanime, per la stima di cui Longo godeva nella direzione della BNL, dove le sue visite erano frequenti durante la sua atti-

<sup>13</sup> Quando vivevo alla macchia dopo aver rifiutato il trasferimento della direzione generale a Venezia imposto dal governo di Salò e rassegnato le dimissioni dalla banca.

<sup>14</sup> La *Storia BNL* fa un rapido cenno alla vicenda politica De Ritis, ma non formula giudizi. I giudizi emergono ora dall'ultimo capitolo (pp. 583-99) della recente opera di Mauro Canali, *Il delitto Matteotti* (il Mulino, 1997), dove è documentata con ricchezza di particolari l'ambigua attività di De Ritis come protutore dei figli minorenni dell'onorevole Matteotti e insieme informatore dell'Ovra e collaboratore del capo della polizia Bocchini nel tentativo di assopire la profonda avversione al fascismo della vedova Matteotti. Un errore cronologico a p. 592 del racconto di Canali introduce in questa equivoca vicenda un tocco di amenità: De Ritis fu nominato direttore generale della BNL non tra il '40 e il '41 (anni indicati da Canali) come premio per i servizi “profascismo” resi a Bocchini, bensì nel '44 come riconoscimento del suo preteso “antifascismo”.

vità all'Italstrade e sempre accolte con viva simpatia da Osio e dai suoi collaboratori. Longo fu interpellato a Milano. Accettò la candidatura. Non so se si sia adoperato per la sua riuscita. Può darsi che il suo orgoglio (un orgoglio intimo, occultato dalla cordialità) gli abbia suggerito di rimettersi alla sorte. E questa gli fu propiziata dai sostenitori di Roma. La loro iniziativa aveva un punto di forza nell'ineccepibile curriculum di Longo: l'estraneità alle gerarchie e onorificenze del periodo fascista, il successo della sua gestione dell'Italstrade, il comportamento coraggioso durante l'occupazione tedesca, la reputazione della sua onestà. Riuscì quindi a ottenere una rete di adesioni nel mondo politico dell'estate del '45, ancora fluido e aperto, non irrigidito da manuali Cencelli. Ricordo che anche il comunista Ministro delle finanze Mauro Scoccimarro considerò con molta obiettività il caso della BNL e fu concorde sul nome di Longo con il liberale Ministro del tesoro, l'illustre economista Umberto Ricci, che nel novembre 1945 incaricò il suo sottosegretario di provvedere al decreto di nomina di Longo.

La scelta di Longo, nata da una specie di cooptazione dall'interno della BNL, assicurò immediatamente una gestione solida ed efficiente, poiché Longo poté contare subito sulla leale, convinta collaborazione di un compatto gruppo dirigente.

Meno fortunati furono i rapporti con il Collegio commissariale, o piuttosto con il professor Nicola Garrone che fungeva da Presidente del Collegio. Garrone aveva preso l'abitudine, durante la pencolante direzione De Ritis, di prendere decisioni che esulavano dalle sue competenze. Longo non le tollerò, e un giorno, nell'assicurare a Garrone lo scrupoloso rispetto delle attribuzioni del Presidente, richiese che altrettanto avvenisse per le facoltà del direttore generale. I due uomini avevano anche opinioni diverse sulle prospettive del sistema bancario. Garrone ne dava un giudizio allarmato. Longo aveva una visione fiduciosa, e finì per ritenere possibile, in quei difficili momenti, un miglioramento economico per il personale; miglioramento che, contro il parere di Garrone, fu ovviamente concesso. Questi attriti non frenarono l'energica gestione di Longo nel suo primo biennio, e alla fine del '47 scomparvero, poiché il Collegio commissariale nel 1948 decadde ed entrò in funzione un nuovo, regolare Consiglio di amministrazione.

Altri tre fatti intervennero a consolidare la posizione di Longo: il nuovo Statuto della BNL, la scelta del vice direttore generale e (nel gennaio '48) la nomina del Presidente.

Quanto allo Statuto, Longo riuscì a ottenere che il nuovo testo confermasse nella sostanza quello precedente, che al direttore generale riservava - oltre ai poteri indicati da norme statutarie o delegati dal Consiglio di amministrazione - le facoltà di proposta o promozione di un ampio complesso di decisioni, che avevano fatto di Osio il centro motore della BNL. Longo poteva quindi dirsi erede della monarchia di Osio.

La scelta del vice direttore generale fu opera della sagacia di Longo. Il quale un giorno (non so precisare la data) mi confidò di aver avuto un incontro con il professor Del Vecchio (Ministro del tesoro dal giugno '47 al maggio '48) per un esame dei problemi della BNL. Durante il colloquio il professor Del Vecchio sollevò il problema dell'attuazione del decreto che nell'estate del '47 aveva istituito la carica di vice direttore generale e, con il suo fare spiccio, propose di richiamare a rivestire la nuova carica il dottor Emilio Demarchi, che già l'aveva di fatto ricoperta come segretario generale e *alter ego* di Osio prima di dimettersi dalla BNL nel 1944. Io ammirai l'abilità con cui Longo aveva ragionato i motivi che sconsigliavano il ritorno di Demarchi alla BNL, ma non mi tenni dal dirgli la mia meraviglia per la rinuncia ad avere come principale collaboratore un uomo del valore di Demarchi. Mentre gli ricordavo le eminenti qualità di Demarchi - la vivacità dell'intelligenza, la varia cultura, la preparazione professionale, la capacità di comando, e via dicendo - il viso di Longo si rischiarava di un sorriso piuttosto divertito. «Ma Lei si immagina - mi disse - la vita di un direttore generale che ha come vice un super-direttore generale, per di più suo amico?» Le vicende successive mi convinsero che questa colpa di "lesa amicizia" fu felice. La nomina a vice direttore generale di un dirigente abile e tecnicamente preparato, ma del tutto subordinato a Longo (Guadagnini), assicurò alla gestione di Longo coerenza e rapidità di decisioni, che avrebbero potuto essere compromesse da divergenze di opinione al vertice della BNL.

Quanto al Presidente, Longo ebbe la fortuna che la scelta cadesse su Giuseppe Corridori, un bresciano legato alla famiglia Montini e al futuro Paolo VI. Corridori aveva un vivo senso del dovere e scarse ambizioni di protagonismo. A lui si deve riconoscere il grande merito di essersi reso conto rapidamente delle qualità di Longo e di non aver esitato a concedergli generosamente piena fiducia. (Non molto dopo la sua nomina egli ebbe occasione di dirmi: «Con la direzione che ho trovato, non c'è bisogno che il Presidente stia all'erta e interferisca».)

Tra i due uomini – l'uno di stretta osservanza cattolica, l'altro un puro laico – nacque, sulla base di consonanze morali, un'intesa quasi affettuosa che l'andare degli anni rafforzò. Alla fiducia di Corridori, Longo, ligio alle regole della cortesia e rispettoso delle formalità gerarchiche, corrispose con un leale coinvolgimento del Presidente nella gestione della BNL e valendosi della sua opera per i rapporti con il mondo democristiano. Le dimostrazioni di fiducia di Corridori giurarono a Longo anche per l'influenza che ebbero sugli altri membri del Consiglio di amministrazione e per il contributo che in tal modo diedero a una gestione decisa e concorde.

Longo, d'altra parte, s'inserì rapidamente tra i protagonisti del mondo finanziario del dopoguerra, e assolse degnamente anche temporanei delicati incarichi estranei alla BNL: fu (gratuitamente) commissario straordinario dell'IRI, presiedette la Commissione arbitrale per la determinazione degli indennizzi riguardanti le società telefoniche "irizzate" (rifiutando gli emolumenti arbitrari), collaborò con Enrico Mattei nella giunta preposta all'ENI. Ovviamente il centro della sua vita divenne la BNL, di cui intuì presto la possibilità di salire a posizioni di vertice. Ricordo che un giorno (mi pare nel '53), alzando gli occhi da una relazione che gli avevo portato, mormorò con una sicurezza che mi stupì: «Noi diventeremo la prima banca italiana». Con questa visione egli procedeva con tenacia e decisione, ma amava il riserbo ed evitava modi aggressivi e l'ostentazione dei progressi (talché io lo chiamavo "primatista in sordina"). E sentiva i successi della sua opera e le dimostrazioni di stima e fiducia più come stimoli d'impegno che come motivo di autocompiacimento e ostentazione. Un giorno, dopo un importante consiglio di amministrazione, lo trovai nel suo studio con aria pensierosa, quasi rannuvolata. Gli dissi la mia sorpresa di non vederlo sereno e soddisfatto. «Di fronte a certe attestazioni di fiducia – mi rispose – sento la responsabilità di meritarsela».<sup>15</sup> Evidentemente, per Longo valeva la massima: «più ampio il potere, più rigoroso il servizio».

<sup>15</sup> Molti anni dopo, questa laconica, direi istintiva manifestazione della moralità di Longo l'ho trovata ragionata in una bella lettera di Croce a Karl Vossler, inserita nel *Carteggio* tra i due studiosi (*Carteggio Croce-Vossler 1899-1949*, Laterza, Bari, 1983, p. 384).

#### 4. Il *crowding-in* della BNL

La pressione del Tesoro sulle giacenze liquide degli enti continua nel '59 (quando il tasso d'interesse viene aumentato dal Tesoro al 4%) e nel '60. In tre anni, tra il novembre '57 e il novembre '60, i depositi degli enti presso il Tesoro crescono da 190 a 373 miliardi. Salgono di poco invece in quel triennio i depositi degli enti presso la BNL, e poiché aumentano notevolmente i depositi interbancari, cala il peso – pur sempre forte – dell'apporto degli enti alla raccolta totale BNL. Ma nel triennio '61-'63 la situazione muta, e i depositi e conti correnti degli enti – secondo le rilevazioni della BNL – tornano a presentare aumenti cospicui e in progressiva crescita fino a raddoppiarsi, grazie soprattutto all'aumento degli introiti degli enti previdenziali e assistenziali per l'espandersi dell'occupazione, e a una certa attenuazione del rigore monetario (fra l'altro, la percentuale della riserva obbligatoria per i depositi bancari è ridotta dal 25% al 22,5%).

In tal modo, alla fine del '63 il totale dei depositi e conti correnti degli enti – secondo le rilevazioni della BNL – giunge per la BNL a un importo (657 miliardi) multiplo della somma complessiva indicata nelle rilevazioni della Banca d'Italia per il gruppo delle tre Bin (circa 159 miliardi). L'importo rilevato per la BNL supera il 40% dei complessivi depositi e conti correnti di clienti della BNL e si avvicina a un terzo della sua raccolta totale. Per le Bin invece la somma complessiva rilevata dalla Banca d'Italia equivale a meno del 6% del totale dei depositi e conti correnti di clienti.

Ho ricordato questi pochi dati per due motivi: perché introducono alla manovra di *crowding-in*, che Longo aveva praticato con tenacia e che poté intensificare nell'ultimo triennio del suo incarico di direttore generale (nell'estate del '63 sostituì Corridori nella carica di Presidente della BNL), e perché da essi si può prendere lo spunto per introdurre una vicenda importante che la *Storia BNL* lascia in ombra.

Longo aveva sempre seguito con molta attenzione i rapporti con gli enti ed era ben consapevole della loro importanza per la BNL. E come sosteneva gli sforzi intesi ad accrescere l'efficienza dei servizi prestati dalla BNL, così favoriva decisamente quel meccanismo che per brevità, e in contrapposizione al tanto discusso *crowding-out*, vorrei chiamare il *crowding-in* della BNL. Anziché un'estromissione (o

«spiazzamento» - *crowding-out*) delle imprese dal mercato del credito a pro delle necessità dello stato, si verificava un'«ammissione» delle imprese private e pubbliche ad attingere, per il tramite della BNL, alle disponibilità liquide degli enti, disponibilità per lo più destinate a finalità pubbliche di vario genere.

Si dava anche il fortunato caso che la BNL avesse nella sua organizzazione gli strumenti adatti per un efficiente *crowding-in* di questo genere. Sul fronte degli «enti» operava un dirigente - A. Ezio Nepi - che, proveniente dal mondo della cooperazione e devoto a un vago culto di ideali sociali, era un organizzatore esperto e infaticabile di servizi di cassa e tesoreria di «enti» e li difendeva con abilità da interventi di banche concorrenti.

Il fronte dei finanziamenti era affidato a un dirigente - Luigi Simeoni - che era maturato nelle banche ordinarie e che, avendo a insegna il motto «non mi piace far credito a chi non può fallire», riservava la sua attenzione al mondo delle imprese, e non soltanto alle grandi (con le quali Longo aveva spesso rapporti personali) ma anche alle medie e minori aziende vecchie e nuove che dovevano animare la scena del miracolo economico. Questa specie di strabismo interno faceva sì che le disponibilità liquide degli «enti» fossero sfruttate nel modo più efficace, non solo per l'economia del paese, ma anche per lo sviluppo della banca, poiché i fondi distribuiti alle imprese (e alle Sezioni per crediti speciali) fornivano la base per ampliare il lavoro della BNL nei vari campi dell'attività bancaria all'interno e nelle relazioni con l'estero.

Sorprende che nei due capitoli della *Storia BNL* dedicati alla gestione Longo, così ricchi di notizie e di raccordi con i mutevoli aspetti dell'economia italiana, i rapporti con gli «enti» non abbiano rilievo, e che il movimento di ascesa della BNL al vertice del nostro sistema bancario venga descritto dimenticando il loro contributo. E questo, al tirar delle somme, non compare (a p. 326) tra i «quattro aspetti salienti» con i quali si «spiega» come la BNL «fosse divenuta [...] il più importante istituto di credito italiano».

Ecco i quattro aspetti salienti: *a*) estensione degli interventi creditizi alle piccole e medie imprese; *b*) diversificazione dei crediti; *c*) sviluppo del credito speciale; *d*) crescenti orientamenti verso i mercati finanziari esteri.

Per quanto riguarda l'attività con l'estero (lettera *d*) la BNL, nonostante i suoi rapidi progressi, non riuscì durante la gestione Longo a

prevalere sulla Comit che aveva il vantaggio di solide tradizioni. La diversificazione dei crediti (lettera *b*) può essere considerata un aspetto dello sviluppo dei crediti alle minori imprese (lettera *a*), nel quale si inserisce anche lo sviluppo del credito speciale (lettera *c*). In sostanza, i «quattro aspetti salienti» si riducono a uno sviluppo dei crediti superiore a quello dei principali concorrenti, e ciò presuppone una maggiore disponibilità (rispetto ai concorrenti) di risorse da destinare ai finanziamenti. Si giunge così al *problema di fondo: individuare la matrice della maggiore disponibilità di risorse della BNL*. E viene ovvio pensare ai depositi degli enti, che costituivano per la BNL una «riserva» ben organizzata e difesa, il più importante elemento che differenziava la BNL dalle Bin, nelle quali i depositi degli enti, come si è notato, erano di importo relativamente modesto.

Ovviamente, per valutare il peso dell'apporto degli enti e del loro *crowding-in*, occorre, fra l'altro, considerarlo nell'intreccio delle forze che animavano la gestione della BNL. Emerge allora l'influenza pervasiva della personalità di Longo: della sua assidua opera di guida e coordinamento, della sua avvedutezza nella scelta dei quadri e nell'attribuzione dei compiti, della sua autorevolezza di arbitro per le opinioni contrastanti, della sua fermezza nel decidere e nell'attuare le decisioni prese. Longo era anche un acuto scrutatore dell'animo umano e ne sapeva cogliere luci e ombre e miserie. Io ne ammiravo la perspicacia, che non attingeva allo studio dei grandi moralisti (Longo, preso dagli impegni pratici, era un uomo di scarse letture), ma era un dono naturale, nutrito e arricchito dalle sue varie esperienze di uomo d'azione. Nei momenti di confidenza, diventava un piacevolissimo conversatore, che sapeva ironizzare con arguzia sulle debolezze del prossimo, di solito con bonarietà e indulgenza (ma una volta di fronte a una grave slealtà, lo sentii sibilare la terribile massima: «Questi uomini, servi di due padroni, la paura e l'interesse!»). Al coraggio e alla fermezza Longo abbinava due qualità che lo rendevano, per dirla con schiettezza di sentimenti, una «cara persona»: la cordialità e la generosità. Particolarmente generoso era nel riconoscimento dei contributi dei collaboratori, riconoscimento che spesso andava oltre gli effettivi meriti. E generoso fu anche un giorno (si era nel pieno della gara per il primato) nel valutare con il suo intuito e buon senso il valore della collaborazione con gli enti: «Senza i rapporti con gli enti - mi disse confidenzialmente - noi saremmo al terzo o quarto posto fra le banche italiane».

L'accento al contributo degli "enti" lo portò, in quel momento di confidenza, a rievocare gli anni della sua collaborazione con Osio, promotore e sostenitore dei legami con gli "enti". Egli ammirava l'estro intuitivo di Osio, che aveva portato la BNL a collegarsi per tempo col movimento di proliferazione e crescita delle istituzioni parastatali. E a Osio riconosceva il merito di aver arricchito gli strumenti della BNL con sezioni di credito "speciale", e di aver progettato fin dal 1930 una Sezione per il credito alle medie e piccole imprese industriali, progetto rimasto sospeso per le illusorie aspettative suscitate dalla creazione dell'IMI e poi ripreso e realizzato dallo stesso Longo nel dopoguerra. Rispondeva quindi a una ferma convinzione, oltre che a un sentimento d'affetto, l'omaggio pubblico che Longo volle rendere all'opera di Osio nel 1963, nella celebrazione di quello che era considerato il cinquantesimo anno della BNL (il progenitore Istituto per il Credito alla Cooperazione era nato nel 1913).<sup>16</sup>

In realtà vi è una "continuità" tra le due gestioni Osio e Longo in fondamentali linee d'azione, anche se la vigorosa energia dell'azione - comune ad ambedue le gestioni - si realizzava in modi diversi: spesso aggressivi e pittoreschi quelli di Osio, misurati e composti quelli di Longo. Fu una fortunata diversità, intonata alla diversità dei tempi. E anche questa consonanza dei modi d'agire con le particolari (e mutevoli) caratteristiche del tessuto ambientale va tenuta presente per comprendere il sorprendente successo della gestione dei due indimenticabili direttori della BNL tra il 1925 (inizio della direzione Osio) e il 1963 (termine della direzione Longo).

	BNL	Comit	Credit	Bancroma
Totale di bilancio al 31.12.1964 (in miliardi)	3.160,7	2.309,3	1.945,8	1.714,8
Personale al 1964 (numero) <sup>a</sup>	10.564	11.551	9.934	8.021
Dipendenze al 1963 <sup>b</sup>	203	256	294	234
Numeri indice (BNL = 100)				
Totale di bilancio	100,0	73,1	61,6	54,3
Personale	100,0	109,3	94,0	75,9
Dipendenze	100,0	126,1	144,8	115,3

<sup>a</sup> Escluso quello italiano destinato all'estero.

<sup>b</sup> Esclusi: Ufficio cambio, servizi cassa e tesoreria, e così via.

<sup>16</sup> L'omaggio di Longo fu un motivo di conforto per Osio nei suoi ultimi anni, come deve essere stata la pagina di simpatia che Marguerite Yourcenar dedicò a lui e ai suoi non comuni interessi culturali e di impegno civile nei "Taccuini d'appunti" agiunti alle *Memorie d'Adriano* (Einaudi, 1963, p. 293).

## APPENDICE

Rapporto informativo riguardante il Capitano di complemento dei Bersaglieri LONGO Sig. Imbriani della classe 1894 - Distretto Militare di Co-senza.

Per oltre due anni ho avuto alla mia dipendenza il Capitano di complemento LONGO Sig. Imbriani quale Tenente aiutante maggiore in 2<sup>^</sup> all'VIII B.B.C. poi comandante di una compagnia del VII B.B.C. e finalmente quale aiutante maggiore in 1<sup>^</sup> del Corpo di Spedizione Italiana in Murmania (Nord Russia).

[...]

Affermare che lo considero come uno dei più perfetti ufficiali, come uno dei più completi, dei più coraggiosi, dei più entusiasti, dei più sennati, dei più fisicamente ed intellettualmente idonei di quanti mai ne abbia conosciuti nella mia carriera e nella lunga durata della guerra, non è che pagare un debito di riconoscenza a questo bravissimo che tanto ha dato e reso ai reparti di bersaglieri ciclisti, al Corpo di Spedizione Italiana in Murmania. Ho avuto campo di studiare questo ufficiale sia sul campo di battaglia che nelle contingenze normali della vita di caserma e di ufficio, e mi sono profondamente convinto di avere in lui un elemento ottimo sotto tutti i punti di vista. Di intelligenza pronta, viva e riflessiva; energico, attivo, zelante; sa farsi voler bene e stimare da tutti, e specialmente dai suoi inferiori, che tratta con giusto rigore, educa ed istruisce con amore e sani criteri.

Rispettosissimo, disciplinatissimo, cura molto la forma, si che si presenta assai bene, affascinando con la sua bella maniera di fare.

Sul campo di battaglia è un vero valore: entusiasmo e trascina i suoi bersaglieri alle più belle azioni, facendosi amare con venerazione.

Ai miei ordini col III gruppo B.B.C. partecipò alle azioni durante la ritirata dall'ottobre al novembre 1917. Nel combattimento di Capo Sile, il 16 gennaio 1918, fu insignito sul campo di una medaglia d'argento al Valor Militare. A Monte Santo il 23 maggio 1917 ottenne una medaglia di bronzo al Valore, ed a Merna il 14 agosto 1916 l'encomio solenne.

[...]

Kem, 10.7.1919

MUSEO STORICO DEI BERSAGLIERI  
- PORTA PIA -

Per c.c.

IL PRESIDENTE  
Generale di Divisione  
(Enrico Boaro)

IL TEN. COLONNELLO  
Comandante il Corpo di Spedizione  
F/to Sifola