

L'etica e l'utilità: appunti sul «meridionalismo razionale» dell'ingegner Cenzato

di Stefania Barca

1. *Morte di un manager napoletano.*

Il 2 agosto del 1969 muore a Napoli, sua terra di adozione da più di mezzo secolo, Giuseppe Cenzato. La sua non è soltanto la morte di un potente e prestigioso *manager*, pur essendo questa forse, tra le tante possibili, l'identità sociale che meglio descriverebbe questa figura di industriale italiano del XX secolo. Ingegnere elettromeccanico, giunto ai vertici dell'industria elettrica napoletana grazie alle proprie competenze tecniche e doti di organizzatore della produzione, Cenzato incarna una serie di altri ruoli sociali, che si possono riassumere nel suo essere agente di evoluzione istituzionale ed economica: promotore di fondazioni (le più note la Politecnica per il Mezzogiorno d'Italia e la SVIMEZ) e di iniziative socio-culturali per l'istruzione professionale, la ricerca, la formazione di dirigenti aziendali, Cenzato è anche uno dei primi industriali meridionali ad interessarsi dei problemi dell'organizzazione del lavoro e della razionalizzazione e svolge, all'interno di importanti istituzioni economiche (l'Unione Industriali, il Consiglio provinciale delle Corporazioni, la Confindustria, l'Iri), un ruolo di *decision maker* di primaria importanza nella storia dell'economia italiana tra gli anni venti e cinquanta di questo secolo. Vivendo una fase di passaggio dal vecchio al nuovo meridionalismo, del quale egli fu uno dei principali portavoce, Cenzato condivise l'esperienza di una generazione che considerava la politica come esatta conoscenza della realtà e dei mezzi per modificarla¹, derivandone un'enfasi, particolarmente evidente in alcuni casi, sul sapere tecnico e, quindi, sulle implicazioni tecnocratiche dell'impegno professionale e politico. Al nome di Cenzato sono legate una serie di iniziative socio-culturali delle più varie che costituiscono parte rilevante del tessuto sociale urbano della Napoli con-

«Meridiana», n. 31, 1998

¹L'osservazione è in Piero Bevilacqua, *Introduzione* a Manlio Rossi Doria, *Gli uomini e la storia*, Laterza, Roma-Bari 1990, p. XXII.

temporanea, e non soltanto delle sue élites: fu tra i fondatori e presidente delle Edizioni Scientifiche Italiane, dell'Associazione musicale Alessandro Scarlatti, dell'Istituto Universitario Navale e dell'Istituto per lo Studio e la Cura dei Tumori (Fondazione Pascale), nonché membro dell'Ente Autonomo Teatro S. Carlo, per citare solo i più noti e ancora esistenti. Un'idea piuttosto dettagliata del significato storico di questa figura può essere desunta dalla tabella riportata in appendice, che espone l'enorme cumulo di cariche di diverso tipo ricoperte da Cenzato nell'arco di quarant'anni.

Da un'analisi dei numerosi necrologi stesi in suo onore dalla stampa, un primo elemento di riflessione risulta la caratterizzazione, pressoché unanime, del personaggio come individuo dotato di un'aura di eccezionalità, di doti particolari che lo differenziano dai suoi simili, in una gerarchia di valori eterogenea, composta tanto dalle qualità tecniche richieste a un dirigente industriale quanto da qualità di ordine morale genericamente riferite a un universo umanistico, i cui valori Cenzato sembra aver saputo «difendere e conservare»². Libri, quadri, astronomia, musica risultano quindi non soltanto le passioni private di un uomo d'affari colto e sensibile al godimento dell'arte, ma elementi costitutivi di una personalità a tutto tondo, che quel patrimonio aveva in qualche modo saputo integrare nella propria attività pubblica, tanto da concretizzarne l'esito in una serie di iniziative socio-istituzionali. Il testamento di Cenzato appare assai significativo a questo proposito: a parte lasciti personali a parenti e amici, spiccano una donazione di 5 milioni all'Associazione musicale A. Scarlatti, da lui stesso fondata, e di 3 milioni rispettivamente alla Fondazione Politecnica e all'Associazione Elettromeccanica. Dalla collezione di quadri un gran numero veniva donato al museo di Capodimonte, mentre il telescopio equatoriale Salmoiraghi, con tutta l'attrezzatura necessaria, andava all'Osservatorio astronomico. La biblioteca personale di Cenzato veniva infine smembrata in quattro consistenti donazioni, che testimoniano l'assoluta mancanza di auto-celebrazione da parte del donatore, interessato invece alla più razionale collocazione del patrimonio presso enti e istituzioni pubbliche³. Il carattere schivo del personaggio è testimoniato infine

² G. Russo, *Scompare con Giuseppe Cenzato la più alta espressione della vocazione e dell'impegno meridionalista*, in «L'industria meridionale», 7.8.1969. L'autore definisce l'atteggiamento culturale di Cenzato come «umanesimo vissuto e profondo che lo portava a indagare la storia, a scrutare i cieli ed amare la musica».

³ Una parte, anch'essa scelta dal direttore del museo, andava a Capodimonte, trattandosi di libri d'arte e cataloghi di mostre; una seconda al Conservatorio di S. Pietro a Majella, una terza alla facoltà di Economia e Commercio e una quarta, naturalmente, alla facoltà di Ingegneria. Inoltre il testamento accenna a una erigenda succursale dell'Osservatorio astronomico.

dalla disposizione, anch'essa testamentaria, che la notizia della morte venisse data a tumulazione avvenuta, su pochi giornali, e nella formula più concisa con la sola indicazione di «ing. Cenzato», e che i funerali avvenissero «in forma modesta e privatissima»⁴.

In qualche modo Cenzato rappresentò un ideale di vita, o meglio un modello di comportamento per la classe a cui apparteneva: «[...] egli ci ha dato inoltre, con l'esempio, l'insegnamento di come dev'essere la vita di un uomo perché sia degno di appartenere alla classe dirigente», affermava il presidente dell'Unione Industriali Vincenzo Carola alla cerimonia in onore dei cinquant'anni di attività dell'ingegnere⁵. L'aspetto più appariscente della personalità di Cenzato era considerato «la manifestazione di un proprio stile, di una propria tradizione di vita»⁶, e altrove si insisteva sulle doti di leader carismatico capace di affermare la sua decisione grazie alla formazione di un consenso diffuso basato sul rispetto delle qualità morali dell'uomo⁷. In sintesi la figura di Cenzato appare possedere, e questo forse ne è l'aspetto più significativo, caratteristiche riconducibili contemporaneamente non solo alla classe dirigente, nei suoi intrecci con quella politica⁸, ma anche al più vasto concetto di élite, intesa come possesso di «capacità scarse in misura eccezionalmente abbondante»⁹.

Se le capacità tecniche di organizzatore della produzione ai più alti livelli venivano quindi da tutti riconosciute come la prima essenziale caratteristica di colui che aveva diretto il più grande organismo industriale del Mezzogiorno, la Società Meridionale di Elettricità, nonché una quantità di imprese collegate in diversi modi al settore elettrico o all'Iri,

co a L'Aquila, per la quale Cenzato delega il prof. Nicolini a scegliere nella sua biblioteca astronomica quanto gli sarà necessario. Queste notizie e le precedenti sono tratte da Repubblica Italiana, *Verbale di pubblicazione di testamento olografo* (n. 110756 del repertorio), Napoli, 15 dicembre 1965.

⁴ Il testo precisa addirittura «niente fiori e tantomeno discorsi», *ibid.*

⁵ Cfr. *50 anni di attività dell'ing. Cenzato per il progresso di Napoli e del Mezzogiorno*, (articolo non firmato), in «L'industria Meridionale», 27.6.1963.

⁶ Cfr. *Parla il Prof. Corbino*, *ibid.*

⁷ Nei 50 anni di attività, continuava l'articolo, Cenzato aveva creato un grande afflato umano nei vari ambienti in cui aveva lavorato, alimentato dalla sua dirittura morale, dallo spirito animatore di larghe vedute, dalla profonda preparazione di tecnico e soprattutto dalla dedizione sconfinata per Napoli, *ibid.*

⁸ I due concetti, teoricamente distinti, si sono storicamente intrecciati in diverse forme, dando vita ad accezioni spurie e reciprocamente contaminate. Esempio calzante di tale contaminazione è proprio l'imprenditore industriale, il quale, secondo Paolo Farneti, «fa parte della classe dirigente piuttosto che della classe politica, ma non appena dà luogo ad un'iniziativa intesa a condizionare il governo per raggiungere una decisione vincolante per l'intera comunità politica, diventa, se pure provvisoriamente, classe politica». P. Farneti, *Classe politica*, in *Id.*, *Il mondo contemporaneo. Società e politica*, La Nuova Italia, Firenze 1978, p. 199.

⁹ *Ibid.* La teoria delle élites si occupa infatti, come è noto, del problema della selezione sociale in base a capacità naturali, ossia della distribuzione ineguale delle capacità scarse.

notevole è tuttavia l'insistenza con la quale chi avesse conosciuto Cenzato era portato a dipingere la sua persona non con i tratti del *manager* puro e semplice ma con gli accenti eroici propri del mito dell'imprenditore schumpeteriano. Un modello che d'altra parte Cenzato stesso doveva avere come proprio riferimento, predicando, e dimostrando egli stesso, una dedizione totale all'impresa vista come una «seconda famiglia» (ma quanto contava in questo una certa forma di sublimazione dovuta alla mancanza di figli nel suo matrimonio?¹⁰), e lamentando l'assenza, al Sud, di imprenditori veri e disposti a rischiare, seppure sulla base delle infrastrutture create dallo Stato. Un modello di comportamento che, preso *tout court*, non è attribuibile neanche all'imprenditore italiano in generale¹¹. La formazione di classi dirigenti, sulla quale insisteva larga parte della sua attività «pubblica», significava quindi per Cenzato soprattutto formazione di imprenditori e tecnici¹².

E tuttavia il modello schumpeteriano non è sufficiente a delineare le caratteristiche di questo *social-holder*, che è possibile accostare a quei «costruttori di sistemi ampi» che accomunano una generazione di *manager* e tecnocrati a diversi livelli nella formazione di un nuovo modello di società e di economia, che va emergendo come trasformazione definitiva negli anni trenta¹³. Se è vero infatti che sobrietà e assoluta mancanza di senso del denaro acquisito come leva di ascesa sociale caratterizzavano il comportamento personale di Cenzato¹⁴, questo modello si arricchisce

¹⁰ Sappiamo che la famiglia di Cenzato proveniva dal cattolicissimo Veneto, ed egli stesso manifestò pubblicamente il proprio attaccamento alla religione: non si trattò quindi di una scelta ma, presumibilmente, di una mancanza sofferta.

¹¹ Cfr. in proposito quanto osservato da V. Castronovo, *Cultura e sviluppo industriale*, in *Storia d'Italia Einaudi, Annali 10. Intellettuali e potere*, Einaudi, Torino 1981.

¹² Cfr. *Il vincolo che legò Cenzato al Mezzogiorno sopravvive oggi alla sua vicenda terrena*, in «L'industria Meridionale», 18.12.1969 (articolo non firmato), che riporta il discorso commemorativo tenuto all'Unione Industriali da Epicarmo Corbino. Il senatore Piegari riteneva invece che la SME fosse diventata con Cenzato «una palestra di funzionari di altissimo livello, capace di custodire con impegno e bravura i valori dell'insegnamento da lui ricevuto». Cfr. *50 anni di attività* cit.

¹³ Sulla categoria dei *system builders* cfr. P. Hertner, *Gli imprenditori elettrici in una prospettiva storica*, in «Annali di storia dell'impresa», 1993, 9, pp. 7-16.

¹⁴ Giovanni Ansaldo gli attribuiva una vita spesa all'insegna del lavoro e della sobrietà, senza godimento del lusso e della ricchezza guadagnata, se non nella cultura. Il denaro non era quindi il fulcro della sua attività, anzi «egli ha ben poco, in sé di quella voglia di potere silenziosa e divorante dei grandi capitani d'industria di cui abbiamo letto in certi libri. Dovessimo definire in una parola lo stato d'animo con cui Cenzato affronta ogni mattina la sua giornata, vorremmo ricorrere alla parola inglese «service». Egli è spinto soprattutto dalla consapevolezza delle sue responsabilità [...] verso la collettività». Cfr. G. Ansaldo, *Dai colli vicentini...*, in «Il Mattino», 3.3.1952. La sobrietà e totale dedizione all'impresa è inoltre quanto, per Schumpeter, costituisce il vero tratto saliente dell'imprenditore. Cfr. A. Salsano, *Introduzione a J. A. Schumpeter, L'imprenditore e la storia dell'impresa. Scritti 1927-1949*, Bollati Boringhieri, Milano 1993.

chisce di tratti propri degli ideali tecnocratici, planisti e corporativisti che caratterizzano l'intelligenza europea tra le due guerre, e che costituiscono il tratto più controverso e originale del contributo di questa generazione allo sviluppo sociale dell'epoca. «La sua è una vocazione. Intensa, alta, profonda», si dirà riferendosi all'instancabile attività di «tecnico meridionalista»¹⁵. Ma egli è innanzitutto un dirigente d'impresa, in un'epoca in cui la grande impresa moderna è un'istituzione con un significato sociale ben più ampio che nel passato; e all'interno di questa categoria sociologica, la sua figura rappresenta una funzione dinamico-propulsiva piuttosto che statico-burocratica¹⁶, mostrandosi come un decisore strategico-innovativo che agisce sulla base di conoscenze tecniche specialistiche e doti personali come intuito e tempestività¹⁷. Non abbiamo ancora studi sufficienti per individuare il tipo di rapporto attore-sistema che si forma all'interno dell'impresa di appartenenza, e si allarga al contesto ambientale in cui Cenzato si trova ad operare¹⁸. Se appare certo che nel suo caso non si tratta di un semplice controllore dell'esecuzione, d'altra parte la *leadership* di Cenzato andrebbe inquadrata all'interno della struttura delle opportunità organizzative e delle ideologie manageriali in chiave storico-comparativa, il che sarà soltanto possibile in seguito ad una serie coordinata di ricerche in tale direzione¹⁹.

Il segreto del suo successo stava tuttavia, secondo i contemporanei, nelle qualità etiche. «Un desiderio di realizzare, illuminato da chiara visione degli obiettivi prospettici ed alimentato da vivissimo senso di re-

¹⁵ Cfr. avv. Alberto Cilento a Giovanni Benincasa (segretario generale della SME) 22.10.1969: discorso tenuto dall'avv. Cilento, gruppo consiliare Pli, alla seduta comunale del 17.9.1969.

¹⁶ Secondo Giancarlo Rovati il primo tipo di *manager* esprime un'autorità promotrice, il secondo un'autorità inibitoria. Cfr. la sua introduzione a Id., *Un ritratto dei dirigenti italiani*, Fondazione Giovanni Agnelli, Torino 1991.

¹⁷ Ivi.

¹⁸ Il problema è al centro delle riflessioni della *business history* istituzionalista, recentemente sintetizzata nel volume *Potere, mercati, gerarchie*, a cura di M. Magatti, il Mulino, Bologna 1995. Cfr. in particolare quanto specificato da Magatti nel suo saggio (*Varietà istituzionale e potere nell'economia*) dove afferma che «poiché è solo all'interno di un quadro strutturato che è possibile l'azione, le costrizioni di cui il contesto socio-economico è portatore costituiscono non solo una limitazione ma anche e soprattutto una risorsa da cui l'attore [...] può e deve partire» (p. 17).

¹⁹ Il *management* aziendale può essere considerato una risorsa economica (studi aziendali), un sistema di autorità (studi politologici e organizzativi), una parte della classe dirigente (studi sociologici): in chiave interdisciplinare è interessante comunque analizzare la coesione interna al gruppo sociale, i meccanismi di riproduzione, i legami con altre componenti del blocco sociale dominante, i processi di carriera, le rappresentazioni correnti rispetto ad alcune questioni fondamentali di politica economica e istituzionale ecc. Ivi, p.14. Sull'argomento cfr. anche G. Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo*, F. Angeli, Milano 1995.

sponsabilità personale e della categoria sociale cui apparteneva»²⁰: in questi termini Marcello Rodinò, che lo aveva conosciuto collaborando con lui alla SME, delineava i tratti salienti della personalità pubblica di Cenzato, come leader di una grande impresa con funzioni di «utility» quale l'industria elettrica, ma anche come protagonista dello sviluppo economico e istituzionale della Napoli del suo tempo, al di là dei mutamenti congiunturali e politici. Michele Fatica lo ha definito con espressione efficace «uno di quegli uomini che contano al di là di ogni mutamento di regime politico»²¹. La problematica della continuità di buro-tecnocrazie tra fascismo e postfascismo mi sembra un argomento appena sfiorato dalla storiografia sull'evoluzione imprenditoriale napoletana, che avrebbe bisogno di arricchirsi con un'analisi più interna alla storia dell'impresa, delle sue forme organizzative, delle ipotesi tecnocratiche di cui essa si fa portatrice, delle tipologie di gerarchia e potere che impone al mercato e alla società in cui opera. È stato d'altra parte dimostrato da recenti studi come autorità e routine emergano sinergicamente rafforzandosi a vicenda: l'autorità, e questo sembra il caso di Cenzato, può insorgere da un meccanismo psicologico di sorpresa positiva, dovuta al manifestarsi di risultati superiori a quelli attesi²². L'affermazione del capitalismo manageriale costringe inoltre gli storici a interrogarsi sull'organizzazione dell'economia e sul ruolo del potere nell'impresa e nel mercato²³: appare evidente in questa chiave come la vita economica sia fondata sulla capitalizzazione di posizioni di potere che garantiscono a chi le detiene vantaggi sulla concorrenza. Il mantenimento di posizioni stabili sul mercato è possibile però soltanto grazie ad una continua rinegoziazione delle condizioni istituzionali, cioè interferendo sulle regole del gioco²⁴. È questo, mi sembra, il reale ambito di azione e di formazione di una personalità pubblica assai influente, che dall'impresa costruisce un modello di comportamento

²⁰ Cfr. M. Rodinò, *Giuseppe Cenzato*, in Archivio Storico Enel Napoli (ASEN), Archivio del Presidente (AP), documento non inventariato, ottobre 1969.

²¹ Cfr. la voce *Giuseppe Cenzato*, in *I protagonisti dell'intervento pubblico in Italia*, a cura di A. Mortara, F. Angeli, Milano 1984.

²² Si viene ad instaurare in tal modo «un circolo virtuoso in cui l'autorità genera un coordinamento che fa aumentare il successo di un gruppo oltre le sue stesse aspettative» (cfr. M. D. Cohen, *Le origini comuni dell'autorità e della routine*), in *Potere, mercati, gerarchie* cit., p. 229-30.

²³ È quanto suggerito in fase preliminare da M. Magatti, *Varietà istituzionale* cit., che ricorda come le organizzazioni siano «la leva mediante la quale gli attori economici riescono ad ottenere risultati altrimenti irraggiungibili», in quanto organismi in grado di ridurre l'incertezza, ma soprattutto «contenitori di potere» in cui si accumulano capacità e competenze (p. 22).

²⁴ *Ivi*, p. 23.

«responsabile», teso a guidare con egemonia indiscussa per circa un trentennio la classe dirigente economica napoletana.

L'elemento che conferisce all'attività manageriale di Cenzato un significato più largo e composito di quello della pura gestione aziendale è il suo interessamento per la questione meridionale. A partire ancora una volta dall'impresa e dai suoi interessi (l'allargamento del mercato e il potenziamento del consumo di forza motrice in tutto il Mezzogiorno) egli elabora una originale visione dei problemi dello sviluppo meridionale, animata da un approccio nuovo rispetto ai precedenti, che consiste essenzialmente nel metodo statistico d'indagine differenziata sulle realtà territoriali e sociali (si può definire Cenzato un decostruzionista *ante litteram*), nell'elaborazione di curve previsionali della domanda sempre più sofisticate e che conducono inevitabilmente a formulare proposte di *policy*. Proposte che non nascono a caso, ma che hanno una precisa rispondenza nel coinvolgimento di Cenzato in una serie di sedi istituzionali dalle quali si esercita il potere formale e informale delle decisioni. «Ripercorrere le tappe della sua vita significa ripercorrere quelle della re-
denzione meridionale», si dirà di lui²⁵; e ancora veniva definito come

sintesi vivente, autorevole e prestigiosa di un momento determinante della nostra storia meridionale, che assicurava allo sviluppo le fonti di energia, che indicava nell'industria e nella coordinata sua organizzazione lo strumento principale della trasformazione economica e sociale, che trovava nella formazione umana la leva dello sviluppo.

Era soprattutto «l'affetto per Napoli», come «forma di affetto di tipo esclusivo», che i contemporanei percepivano come «il motivo fondamentale di tutta la sua attività», e che faceva affermare al senatore Corbino che

Un Cenzato animatore responsabile della SME ma curante solo degli interessi dell'azienda, anche se opinabilmente in contrasto con quelli del Mezzogiorno, è un'inverosimile invenzione di coloro che non conoscevano né l'uomo né i legami che intercorrevano tra la corretta amministrazione di una grande impresa e quelle dell'ambiente particolare e generale nel quale quell'impresa è chiamata a operare²⁶.

Il rapporto organico, essenziale, tra utilità individuale e generale, tra diverse razionalità che si integrano nell'agire imprenditoriale di Cenzato, è uno degli aspetti senza dubbio più interessanti della sua personalità

²⁵ Cfr. Russo, *Scompare con Giuseppe Cenzato* cit., che continua: «Conscio della responsabilità connessa con il ruolo ed il rango di primo fra gli industriali del Mezzogiorno, Giuseppe Cenzato profuse nella sua terra di elezione tutto il magistero della sua attività di tecnico e ad un tempo attento studioso dei problemi tutti della economia meridionale».

²⁶ Cfr. *50 anni di attività* cit.

pubblica: un aspetto che richiede un'analisi metodologicamente fondata, poiché è proprio nel rapporto tra vincoli formali e informali, tra incentivi economici e codici di comportamento, che è stato individuato l'intreccio fondamentale per capire l'agire imprenditoriale, non riconducibile ad una semplice funzione di produzione²⁷.

Punto di forza del potere dirigenziale di Cenzato diventava con gli anni, dopo la dimostrazione data di grandi qualità tecniche ed organizzative alla guida della SME, la sua presenza all'interno di un multiforme mondo produttivo afferente all'industria di base napoletana (cfr. Appendice), e a quella parte di essa che tra le due guerre vedeva grossi elementi di ridefinizione e impulso nell'azione esercitata dall'Iri e dalle politiche autarchico-belliche. Esperto di problemi finanziari, e di fatto mediatore di una gran quantità di interessi, legati tutti in vario modo con lo sviluppo della produzione elettrica, aveva dalla sua parte una risorsa scarsa ed essenziale come l'informazione²⁸, la conoscenza cioè di grandi quantità di dati concernenti l'andamento economico delle aziende cui partecipava come consigliere, e i *trends* più generali dell'economia nelle diverse aree del Mezzogiorno servite dalla SME. Tutto questo gli dava una visione ampia e «scientifica» del problema economico meridionale, assai utile per la formazioni delle decisioni. È stato dimostrato infatti che l'incertezza costituisce non solo un costo, ma anche una risorsa per l'evoluzione economica poiché gli attori in grado di controllarla, anche parzialmente, potranno trarne un vantaggio competitivo, strutturando così il campo dell'azione in rapporti di potere tra gli attori e tra questi e i problemi che li accomunano²⁹. Il rapporto tra impresa ed ambiente si veniva a configurare così come organico e funzionale allo sviluppo stesso dell'impresa, considerata come «sistema cognitivo dinamico, incentrato sull'esistenza di organizzazione ed apprendimento», ossia come insieme di flussi fisici e informativi che devono essere efficientemente coordinati in relazione a un ambiente in continua evoluzione. Il concetto di efficienza risulta quindi correlato a «una corrispondenza dinamica tra comportamento dell'impresa e variabili ambientali»³⁰. Letto in questa chiave l'interessamento partecipativo di Cenzato alla questio-

²⁷ Cfr. soprattutto D. North, *Istituzioni, cambiamento istituzionale, evoluzione dell'economia*, il Mulino, Bologna 1994.

²⁸ È stato recentemente affermato che l'informazione può costituire una categoria euristica più precisa e specifica con cui analizzare i costi di transazione, i quali potrebbero a tutti gli effetti essere definiti puramente come costi d'informazione. Cfr. M. Casson, *Institutional Economics and Business History: A Way Forward?*, in «Business History», 1997, 4, pp.151-71.

²⁹ Cfr. Magatti, *Varietà istituzionale* cit.

³⁰ Cfr. M. Lombardi, *Evoluzione tecnologica e processi economici: l'impresa come visible mind*, in «Annali di storia dell'impresa», 7, 1991, pp. 31-55.

ne meridionale risulta perfettamente leggibile in chiave economica e rispondente all'obiettivo di un comportamento efficiente³¹.

Ripercorrere quindi brevemente il profilo biografico del personaggio, in larga parte già noto³², vuol essere quindi in queste pagine un tentativo di ridefinire lo spessore sociale e culturale del personaggio e del contributo che egli diede all'evoluzione economica e istituzionale della sua epoca. L'ambito di interpretazione più generale non può essere infatti che quello della «rivoluzione manageriale» in riferimento alla quale, in un modo o nell'altro, si vengono formando le classi dirigenti della sua stessa generazione. Una generazione alla quale la figura di Cenzato va riferita per definirne peso e collocazione, in un'ottica che vuol essere comparativa con attenzione al panorama internazionale nel quale si iscrive necessariamente la crescita industriale e sociale dell'Italia contemporanea, al quale peraltro Cenzato dimostrò in più occasioni di essere fortemente sensibile. Insomma, un personaggio che richiama fortemente la necessità di analizzare la dimensione culturale dell'imprenditore, lungo una frontiera che vuol essere sempre più storico-antropologica³³.

La riconsiderazione della figura storica di Cenzato è stata resa possibile dal reperimento di un importante fondo archivistico, la «Segreteria del Presidente», presso l'Archivio Storico dell'Enel di Napoli, che custodisce le carte della Società Meridionale di Elettricità: un fondo dal quale è possibile ricostruire non solo la sua attività di *manager* d'azienda, ma soprattutto, grazie ai copialettere, quella svolta nelle varie sedi istituzionali che vedono la sua multiforme presenza. Alla base di tutto il lavoro che qui si presenta vi è la riflessione sulla necessità di riconsiderare l'importanza storica di vincoli informali e codici di comportamento come fondamentale aspetto della struttura istituzionale che fornisce gli incentivi all'agire economico. È stato affermato che il rapporto tra codici morali e utilità economica corrisponde a una funzione inclinata verso il basso, ossia esso aumenta con il calare del prez-

³¹ Un analogo approccio alla questione dell'intreccio tra razionalità individuale, efficienza d'impresa e razionalità «pubblica» è in W. Michalka, *La AEG, Walter Rathenau e l'industria elettrotecnica tedesca 1883-1922*, in «Annali di storia dell'impresa», 1994, 9, pp. 17-41, dove si afferma che «Rathenau è stato visto ora come teorico, ora come economista, ora come politico – separatamente – ma solo raramente è stata operata una sintesi adeguata al suo personaggio» (p. 41).

³² Cfr. Fatica, *Giuseppe Cenzato* cit.; A. Lepore-F. Ippolito-G. Napolitano, *Giuseppe Cenzato*, estratto da «La città nuova», 1993, 3-4, pp. 117-42; *L'operosa vita di Giuseppe Cenzato*, a cura di G. Russo, Napoli 1969.

³³ Ci si richiama a quanto suggerito in tal senso da Giulio Sapelli, *Civilizzazione e cultura per la storia d'impresa*, in *Potere, mercati, gerarchie* cit., pp. 367-87.

zo relativo, che è il prezzo pagato dagli attori sociali per permettere ai loro modelli di comportamento di interagire con le scelte economiche. Le istituzioni, nella prospettiva indicata da Douglass North³⁴, hanno la fondamentale funzione di abbassare i costi di transazione riducendo l'incertezza e fornendo le regole formali e informali all'agire economico. Esse forniscono uno schema all'agire basato sulle regole formali ma anche sui vincoli informali. Per questo le società moderne impiegano risorse crescenti in termini di formazione di ideologie e norme di comportamento condivise. Quella di Cenzato mi sembra possa essere riletta, in questa chiave, come una vita spesa nell'intento di costruire istituzioni efficienti dal punto di vista economico. È importante tenere presente che l'efficienza delle istituzioni non si misura in termini assoluti, ma in relazione agli interessi di cui queste si fanno portatrici. Il cambiamento economico risulta così indirizzato dalla classe dirigente e privo di quella impersonale ineluttabilità propria del modello neoclassico. Lo sviluppo economico, quindi le istituzioni efficienti, deriverebbero dalla circostanza in cui gli interessi privati della classe dominante producono soluzioni socialmente utili. Di grande rilevanza diventa quindi capire come le istituzioni siano orientate dai modelli di comportamento e la loro modulabilità in rapporto alle preferenze soggettive e ai prezzi relativi. La teoria di North offre uno schema di lettura abbastanza flessibile in quanto contempla la possibilità che gli interessi della classe dominante siano determinati da un insieme di vincoli tra i quali trovano spazio anche considerazioni non di mero calcolo ma di tipo «altruistico», che a loro volta formano un unico modello di comportamento economico in cui l'utilità individuale crescerebbe con il crescere del benessere generale³⁵. L'impostazione data da Cenzato alla funzione sociale dell'impresa come organismo di programmazione dello sviluppo economico e alla sua personale attività come pro-

³⁴ Cfr. North, *Istituzioni, cambiamento istituzionale, evoluzione dell'economia* cit. Si fa riferimento a questa teoria anche se essa sembrerebbe più facilmente adattabile a contesti politico-istituzionali caratterizzati da liberismo e democrazia. Nonostante l'appartenenza di Cenzato al contesto corporativista dell'economia fascista, è intento precipuo di questo articolo richiamare la vasta letteratura esistente riguardo alla convergenza ideologica e pratica che caratterizzò per molti aspetti gli indirizzi di politica economica delle democrazie occidentali come dei regimi fascisti, fino al planismo sovietico, negli anni trenta. Si vuole quindi asserire l'appartenenza di Cenzato ad un clima culturale comune ai paesi industrializzati, senza che ciò implichi la negazione delle specifiche differenze. La teoria di North appare in questa ottica sufficientemente larga per comprendere l'analisi del comportamento istituzionale di questo personaggio.

³⁵ Le funzioni generalmente definite «altruistiche», come le ideologie o i codici morali e religiosi, sono stati persino visti, in un approccio socio-biologico evoluzionista, come «elementi di sopravvivenza di qualità superiore», *ivi*, p. 46.

motore dei «fattori di agglomerazione» (infrastrutture, istruzione, formazione di dirigenti, ricerca) mi sembrano chiari esempi di un comportamento di questo tipo: un modello non direttamente esauribile nella razionalità strumentale ma reso assai più complesso dalla partecipazione di Cenzato ad un clima culturale che, in tutto il mondo occidentale tra le due guerre, si interroga sulla direzione e il senso da conferire allo sviluppo economico.

L'altro assunto metodologico che sta all'origine di questo studio è la riflessione sul valore delle biografie d'impresa, delle quali il profilo di Cenzato che si presenta in queste pagine in qualche modo fa parte. L'intento è quello di rintracciare quel binomio tra individuale e collettivo, libertà e necessità, che pare il contributo più interessante del genere biografico³⁶, integrandolo con le opportunità euristiche offerte dalla storiografia d'impresa con le sue fonti particolari³⁷, e con l'obiettivo di porsi in relazione ad un'ottica prosopografica, composta dai lavori di ricostruzione che da più anni vanno arricchendo la conoscenza sulle classi dirigenti economiche italiane³⁸ e, quindi, la «cultura industriale» che ha operato in questo secolo in Italia³⁹.

³⁶ Cfr. V. Sgambati, *Le lusinghe della biografia*, in «Studi storici», 1995, 2, pp. 397-413.

³⁷ Cfr. G. Sapelli, *Il prof. Roverato e il prof. Bairati: ovvero dell'utilità e del danno della «storia d'impresa» in Italia*, in «Società e storia», 1987, 38, pp. 949-75.

³⁸ Mi riferisco particolarmente ai saggi di P. Rugafiori, *I gruppi dirigenti della siderurgia, in Acciaio per l'industrializzazione*, a cura di F. Bonelli, Einaudi, Torino 1982; B. Bezza, *I dirigenti della Montecatini*, in *Montecatini 1888-1966. Capitoli di storia di una grande impresa*, a cura di F. Amatori e B. Bezza, il Mulino, Bologna 1990; alle biografie curate da A. Mortara, *I protagonisti dell'intervento pubblico in Italia*, F. Angeli, Milano 1984; al volume a cura di D. Bigazzi, *Storie d'imprenditori*, il Mulino, Bologna 1997 e a quello curato da F. Carnevali e G. Sapelli, *L'impresa*, NIS, Roma 1994. Si veda anche R. Romano, *Direzione tecnica e organizzazione d'impresa tra Otto e Novecento. Il caso di un ingegnere italo-svizzero: Tito Burgi*, in «Studi storici», 1996, 3, pp. 847-87; il volume curato da A. Martinelli, A. M. Chiesi e N. Dalla Chiesa, *I grandi imprenditori italiani. Profilo sociale della classe dirigente economica*, Feltrinelli, Milano 1981; C. Pavese, *Carlo Esterle, grand commis della banca mista*, in «Annali di storia dell'impresa», 1994, 9, pp. 77-94. In Francia, inoltre, uno studio articolato sull'imprenditorialità elettrica ha consentito di individuare una gerarchia di poteri all'interno di un gruppo di aziende apparentemente scarsamente coordinate tra loro; una gerarchia individuabile al di là dei ruoli delle persone, che ha messo in luce l'esistenza di rapporti non direttamente derivati dalle quote azionarie possedute da ciascuno. Il potere gerarchico esercitato nel settore elettrico traeva piuttosto origine «dalla competenza, dallo spirito di corpo, da un'ideologia produttivistica e soprattutto dalla capacità dell'imprenditore di coprire con la sua sola presenza [...] i luoghi in cui si decideva, in modo incrociato il futuro della categoria. Queste caratteristiche sono quelle tipiche di una società tecnocratica» (H. Morsel, *L'imprenditorialità elettrica in Francia tra le due guerre*, in «Annali di storia dell'impresa», ivi, p. 75).

³⁹ Cfr. *La SVIMEZ dal 1946 al 1950*, a cura di V. Zamagni, il Mulino, Bologna 1988.

2. *L'ingegner Cenzato e la cultura industriale a Napoli tra le due guerre.*

Chi era dunque, e da dove veniva, questo atipico ingegnere? Nato a Milano, da famiglia veneta, nel 1882, Giuseppe Cenzato compie studi interamente tecnici, prima all'istituto Carlo Cattaneo, poi al Politecnico: in entrambi i casi egli viene seguito da un'importante figura di tecnico-scienziato industriale italiano, quel Giuseppe Colombo che presiedeva, proprio in quegli anni, alla nascita e ai primi sviluppi dell'industria elettrica nel nostro paese¹. La formazione universitaria di Cenzato si svolge dunque all'insegna delle scoperte e delle prime esaltanti applicazioni dell'energia elettrica, in un clima di pionierismo che non può non indurre nel giovane laureato, scelto dal suo professore Giuseppe Belluzzo per la costruzione di una turbina a vapore da lui stesso ideata presso la Gadda & Co., un senso di fiducia nel potere dell'innovazione e della ricerca applicata alla tecnica. Soprattutto, ciò che sembra contenuto già in nuce in questa prima esperienza professionale, è il senso delle grandi realizzazioni rese possibili dall'incontro tra scienza e tecnica, tra scuola e industria dirà più tardi lo stesso Cenzato, e che darà vita all'instancabile attività dello stesso nel campo della formazione professionale e delle connessioni tra Università e mondo produttivo. I primi rapporti del giovane ingegnere con Napoli e con il Mezzogiorno avvengono, oltre tutto, proprio all'insegna dell'innovazione tecnico-industriale: dopo aver seguito gli esperimenti che la Brown Boveri compiva a Baden sulla turbina in questione, Cenzato viene mandato ad impiantarne uno dei primi esemplari a Napoli, presso la centrale della Bufola di proprietà della SNIE. In occasione di questa visita, egli maturerà da una parte una viva e perdurante passione per la città, della quale egli ammira l'alto livello artistico e culturale, dall'altra si guadagnerà fama di esperto tecnico negli ambienti industriali napoletani, fama anch'essa duratura, che è all'origine intanto della sua assunzione nella stessa SNIE su invito di Maurizio Capuano (1912), e poi – esattamente vent'anni dopo – della sua nomina a presidente dell'Unione degli Industriali della provincia. Un'altra figura di grande rilievo nella fase di formazione del giovane Cenzato è quindi senz'altro Maurizio Capuano, figura anomala di industriale napoletano, al quale si deve

¹ Cfr. G. Russo, *L'operosa vita di Giuseppe Cenzato*, Napoli 1969, p. 9. Su Giuseppe Colombo cfr. S. Casmirri, *Cultura tecnologica, modelli esteri e società industriale*, in *Borghesi e imprenditori a Milano dall'Unità alla prima guerra mondiale*, a cura di G. Fiocca, Laterza, Roma-Bari 1984.

l'impianto dell'elettricità in Campania. Avvocato, questi era imparentato con importanti settori dell'imprenditoria svizzera nella regione, e quindi vicino agli ambienti finanziari e industriali che sono all'origine della più importante industria elettrica meridionale, la SME, della quale Capuano fu amministratore delegato in diretta predecessione con Cenzato². All'interno della SNIE Cenzato entrava inoltre in contatto con un manipolo di ingegneri elettrotecnici di buon livello, alcuni dei quali resteranno alla guida dell'industria elettrica, non soltanto meridionale, per lungo tempo³. Quel clima di pionierismo industriale al quale Cenzato aveva partecipato a Milano, si ripete ora a Napoli negli anni in cui la Meridionale, nata nel 1899, costruisce le sue prime centrali e i primi impianti, sollecitata dal favorevole orientamento politico creatosi con la legge speciale per Napoli del 1904 e con il diffondersi delle idee nittiane.

Proprio a proposito di Nitti sarà opportuno a questo punto aprire una lunga parentesi per definire le connessioni, non soltanto ideologiche, che è possibile rintracciare tra lo statista lucano e l'ingegnere milanese. Va detto subito, infatti, che Nitti, anche lui napoletano d'adozione, condivideva con Cenzato un senso di missione culturale da compiere in questa ex capitale, dalla quale sarebbe partito il processo di riscatto dell'intero Mezzogiorno: un processo che si componeva, sorprendentemente, di elementi del tutto simili a quelli che più tardi Cenzato indicherà come i pilastri del nuovo meridionalismo. Non sembra un caso, in questa prospettiva, il fatto che uno dei primi punti di riferimento nella formazione del politico riformista fosse proprio Giuseppe Colombo⁴, foriere della via industrialista allo sviluppo economico italiano, e portatore di quello «spirito scientifico» che, pervadendo il mondo culturale e politico italiano, avrebbe condotto il paese sulla strada delle altre nazioni industrializzate⁵. Ma quali erano gli elementi comu-

² Su Maurizio Capuano cfr., tra gli altri, A. De Benedetti, *La Campania industriale*, Athena, Napoli 1990, e G. Bruno, *La SME di Maurizio Capuano*, in *Storia dell'industria elettrica in Italia*, vol. 2, a cura di L. De Rosa, Laterza, Roma-Bari 1993. Sulla nascita dell'industria elettrica in Campania cfr. G. Bruno, *Capitale straniero e industria elettrica nell'Italia Meridionale (1895-1935)*, in «Studi storici», 1987, 4, pp. 943-84.

³ Giuseppe Russo, dal quale traggio queste notizie, ne cita due, ossia Lodolo e Fano, rispettivamente fondatore della Ligure-Toscana, antesignana del gruppo la Centrale, e direttore dell'Azienda Municipale di Roma, poi amministratore delegato della Romana Elettricità, cfr. Russo, *L'operosa vita di Giuseppe Cenzato* cit., p. 12. I rapporti stretti da Cenzato nel suo primo periodo di permanenza alla SNIE dovettero essere però senz'altro più estesi e intrecciati: una ricerca sulle carriere manageriali nell'industria napoletana di questo secolo non è tuttavia ancora stata intrapresa dalla storiografia, sebbene essa si rivelerebbe un utile strumento di indagine sulle caratteristiche dello sviluppo economico meridionale.

⁴ La notizia, assieme a quelle che seguono, è riportata in F. Barbagallo, *Nitti*, UTET, Torino 1984.

⁵ Cfr. Casmirri, *Cultura tecnologica, modelli esteri e società industriale* cit.

ni nella formazione ideologica dei due uomini? Il primo, e più cospicuo, riguarda la cultura e la formazione delle classi dirigenti: protagonisti del riscatto meridionale dovevano essere, per entrambi, gli intellettuali tecnici, gli scienziati, gli industriali, sorretti da nuove strutture culturali (entrambi sono fondatori di riviste specializzate nel campo dell'indagine statistica sulla realtà meridionale, la «Riforma sociale» nel primo caso, «Questioni meridionali» nel secondo) in grado di promuovere una trasformazione sociale in cui la scienza fosse al servizio della modernizzazione. «Inchieste e dati – scrive Francesco Barbagallo a proposito della rivista nittiana – sono insieme la ragione teorica e l'obiettivo pratico di questa grande impresa di cultura positivista, tutta rivolta a conoscere la realtà per riformarla»⁶. Il che costituisce l'asse portante della rivista diretta da Cenato, sia pure con le differenze dovute al contesto storico di riferimento, circa un trentennio dopo. Fondata assieme a Francesco Giordani e Gino Olivetti, vicedirettore Alberto Breglia, la rivista si inserisce nell'ambito dell'attività di Cenato come presidente dell'Unione Industriali napoletana, in seno alla quale egli aveva costituito un Comitato di studi economici. Come dichiara l'editoriale del primo numero della rivista

In essa si mirerà a ricercare e determinare problemi riferibili alle province meridionali d'Italia e interessanti l'efficienza civile ed economica della popolazione italiana. I problemi trattati saranno quindi, nell'ampio significato dell'espressione, problemi sociali. Una quasi assoluta preferenza sarà data alla trattazione quantitativa: ciò perché, senza negare la necessità di ricorrere talora a vie diverse, si riconoscono le formulazioni quantitative quali le più capaci a fissare a ad organare [*sic*] concetti'.

Al fine della qualificazione tecnica della rivista verranno quindi di volta in volta invitati «uomini singolarmente competenti» ad offrire i loro contributi, sotto la guida di un consiglio formato da autorevoli nomi della tecnocrazia meridionale⁸. Le recensioni bibliografiche sarebbero state offerte dal «Giornale degli economisti», dall'Istituto d'Igiene dell'Università di Napoli, dal R. Istituto Superiore Agrario di Portici, dal R. Istituto Superiore d'Ingegneria e dal Touring Club. Si può affermare, in ogni caso, che «Questioni meridionali» fu una rivista fascista. Essa nasceva nel pieno del ventennio (1934) e si collocava nel quadro delle connessioni tra tecnocrazia e regime, proponendosi come

⁶ Barbagallo, *Nitti* cit., p. 60. Su questo aspetto dell'attività di Cenato, e del «nuovo meridionalismo» si veda pure *Nuovo meridionalismo e intervento straordinario*, a cura di V. Zamagni e M. Sanfilippo, il Mulino, Bologna 1988.

⁷ Cfr. «Questioni meridionali», 1, agosto 1934, p. 1.

⁸ Giovanni Bognetti, Dante de Blasi, Emanuele de Cillis, Giuseppe Frignani, Giorgio Mortara, Alfredo Niceforo, Filippo Tajani, *ibid.*

strumento di conoscenza della realtà meridionale da offrire alla classe politica, o meglio al leader politico per eccellenza, Mussolini, «per la Sua opera di elevazione del Mezzogiorno»⁹. Ed in questo eludere la dimensione democratica e di partecipazione politica, oramai esautorata, prendendo in prestito una retorica di regime più o meno condivisa, la rivista marca le sue profonde differenze con il precedente nittiano, come pure si misura lo scarto ideologico tra i due protagonisti di diverse epoche storiche.

Di grande importanza ai fini del discorso sulla filiazione ideale tra Nitti e Cenzato è comunque il fatto che entrambi si fecero portavoce accaniti della necessità di istruzione e formazione professionale a tutti i livelli¹⁰, affermando il primato del mondo della cultura su quello della produzione, e il rapporto di stretta consequenzialità che legava i due¹¹. E tutto questo si inseriva per entrambi nel contesto delle inedite potenzialità dischiuse dall'avvento dell'elettricità, che fungeva da collante tra le istanze ideologiche (produttivismo, laborismo, industrialismo, centralità della cultura tecnica e del Mezzogiorno) con quelle più propriamente economiche, ossia le opportunità di investimento e di trasformazione indotte dalla nuova risorsa energetica¹². Fulcro del progetto di legge speciale per Napoli era quindi l'elettricità, e «problema fondamentale quello delle acque pubbliche, da cui tutto dipendeva: produzione della forza motrice a buon mercato, bonifiche, irrigazione, trazione elettrica, sistemazione dei fiumi, malaria»¹³. Le convinzioni nazionalizzatrici di Nitti in materia si infrangono ben presto contro la consapevolezza della necessità (e possibilità) di avviare al Sud un processo di investimenti privati nel campo dello sviluppo industriale: quale migliore occasione si offriva se non l'elettrificazione? Tra il 1911 e il 1912, al seguito di incontri e convergenze di idee con Capuano, Omodeo, Ruini e Serpieri, Nitti produceva, in qualità di ministro di Agricoltura Industria e Commercio, i due testi di legge sulle bonifiche e sulla sistemazione dei corsi d'acqua del Tirso e della Sila, che sono

⁹ L'editoriale conclude infatti: «Queste *Questioni meridionali* tendono a fini civicamente non indegni; esse sentono la responsabilità di sorgere nell'alto ambiente ideale affermato in Italia dalla Rivoluzione fascista e confidano di poter mettere a disposizione del Capo del Governo elementi concreti», *ibid.*

¹⁰ Nel 1902 Nitti inaugurava l'Università Popolare napoletana con una relazione dal titolo *L'educazione industriale e la rinnovazione economica di Napoli* (Barbagallo, *Nitti cit.*, p. 108) e nel 1907 inaugurava la sua battaglia per la scuola primaria di Stato (*ivi*, p. 143).

¹¹ Il Novecento si apriva per Nitti con una raccolta di scritti dedicati ai giovani e all'educazione, in cui veniva espressa una rinnovata fiducia nel ruolo della scienza e della tecnologia come motori di trasformazione sociale. Cfr. Barbagallo, *Nitti cit.*

¹² *Ivi*, p. 105.

¹³ *Ivi*, p. 114.

all'origine della nascita dei più imponenti impianti idroelettrici del Mezzogiorno.

Comune anche l'orizzonte politico-economico in cui tale trasformazione doveva inserirsi, quello di una efficienza capitalistica che per Nitti valeva in quanto prodotto delle più avanzate democrazie industriali dell'epoca, per Cenzato forniva l'unica realtà in grado di garantire sviluppo e progresso, e andava difesa contro gli attacchi del socialismo al prezzo di una adesione al modello fascista. Altro elemento di somiglianza riguardava l'insistenza per le politiche di alti salari quale strumento di accrescimento del reddito e quindi di sostegno all'intero settore economico, idee che Nitti e Cenzato mutuavano dalla comune attrazione subita verso il modello economico statunitense, con tutto il corollario di fede quasi sacrale verso i principi dell'organizzazione scientifica del lavoro¹⁴. Certo, quello che Nitti predicava come un antidoto alla diffusione del marxismo non era più perseguibile sul piano della dottrina economica a partire dalla seconda metà degli anni venti: tuttavia anche l'americanismo di Cenzato fu aperto e tutt'altro che mortificato dalle spinte in controtendenza del mondo politico italiano, come si vedrà più avanti.

Altro punto di contatto significativo tra Nitti e Cenzato appare la comune collaborazione con Alberto Beneduce, a fianco del quale il primo attende alla compilazione del censimento industriale e demografico del 1911, mentre il secondo si impegnerà nella gestione dell'imponente costruzione finanziaria e industriale facente capo all'IRI. E, non ultima caratteristica, entrambi mutuarono dall'attività istituzionale svolta (nel governo direttamente come nelle organizzazioni governative) un vantaggioso inserimento nel *network* delle relazioni industriali, il primo come consulente legale di grandi gruppi industriali e bancari, specie del settore elettrico, il secondo come consulente finanziario di un gran numero di imprese del settore pubblico. Proprio l'attività di consulente svolta da Nitti nelle società elettriche napoletane fornirà a questa ultime non soltanto un bene scarso e prezioso quale l'accesso alle informazioni, ma anche la possibilità di ottenere facilitazioni di vario genere. Infine, proprio sul piano dell'organizzazione industriale, i due uomini condividevano in sintesi una profonda convinzione dell'utilità di coordinare intervento statale e capitali privati, una convinzione della quale la gestione della SME fu, fino agli anni sessanta,

¹⁴ Alla presentazione del suo corso di economia politica all'Università di Napoli nel 1893 Nitti parlò di legislazione sul lavoro, di taylorismo e di produttivismo, propagandando gli alti salari e le assicurazioni sociali come forma di aumento della produzione e di sviluppo (ivi, p. 46).

un felice esempio. Le convergenze tra Nitti e Cenzato, fin qui elencate, si infrangevano tuttavia nel diverso atteggiamento tenuto nei confronti del fascismo, del quale lo statista lucano subirà la sopraffazione a causa delle sue convinzioni democratiche e liberali: in questo frangente Nitti avrà modo di rinnegare sia le sue stesse convinzioni più accesamente stataliste, alla Rathenau, degli anni del primo conflitto mondiale, sia la convergenza con personaggi come Beneduce, del quale invece Cenzato resterà a lungo stretto collaboratore.

Ma le discontinuità tra il *manager* della SME e il politico che per primo lanciò la parola d'ordine della «conquista della forza» vanno anche oltre il piano politico, e investono la concezione stessa del rapporto tra la risorsa energetica e l'industrializzazione del Mezzogiorno. Uno dei punti maggiormente qualificanti della riflessione di Cenzato, espresso in occasione del primo convegno degli industriali campani tenutosi a Napoli nel gennaio 1930, è l'inversione del rapporto di causalità che esisteva, secondo la tradizione di pensiero nittiana, tra energia e industrializzazione: soltanto la nascita nel Mezzogiorno di un esteso sistema industriale avrebbe infatti potuto sostenere l'espansione della domanda di energia, che, alla fine degli anni venti, non costituiva più, grazie all'operato della SME, una risorsa scarsa, ma al contrario una economia esterna efficiente e a basso costo (i prezzi per le forze motrici erano profondamente differenziati rispetto a quelli per altri usi), la cui gestione rischiava però di diventare inefficiente a causa della persistenza di altri squilibri che compromettevano la crescita industriale del Mezzogiorno. Inoltre l'analisi dell'incidenza del consumo energetico sui costi complessivi di produzione dimostrava, secondo l'ingegnere, come non si potesse attribuire a tale fattore un ruolo decisivo nel determinare la nascita di nuove industrie o lo sviluppo di quelle esistenti. Per non parlare poi della grande illusione costituita dal consumo elettroagricolo, sul quale il regime aveva fatto tanta propaganda quanto deboli e incerte erano state le politiche di incentivazione del settore¹⁵.

Per inquadrare adeguatamente l'atteggiamento di Cenzato, apparentemente pessimista e preoccupato soltanto della solidità della sua azienda, è opportuno prendere in considerazione, seppure sinteticamente, il complesso di iniziative che caratterizzarono in realtà l'operato della SME durante la sua presidenza. Della politica tariffaria a favore dell'utenza industriale si è già accennato, ma conviene ricordare anche altri orientamenti strategici dell'impresa che risultano per nulla conservativi o

¹⁵Sul tema cfr. soprattutto A. Checco, *Stato, finanza e bonifica integrale nel Mezzogiorno*, Giuffrè, Milano 1984.

adattativi: ad esempio la decisione, presa nel 1930, in fase di piena recessione economica, di adottare innovative strategie di *marketing* per la commercializzazione degli elettrodomestici sul modello statunitense, oppure la promozione di alcune iniziative di bonifica e sperimentazione elettroagricola in Puglia e Basilicata che risultavano all'avanguardia nel campo dell'industrializzazione dell'agricoltura¹⁶. La funzione innovativa di una simile strategia aziendale sta ovviamente alla base del successo e dell'accrescimento dell'impresa, ed arricchisce significativamente il giudizio sull'abilità dirigenziale del suo leader, che dimostra una rara capacità mediatrice tra sperimentazione ed esigenze di bilancio, programmazione a lungo termine e solidità finanziaria: una mediazione che risulta il punto più difficile di equilibrio in una situazione come quella meridionale per le grandi imprese che tentino di assumere un ruolo di promozione economica nei confronti dell'ambiente esterno. Basterà qui ricordare il caso di altri due ingegneri e *manager* meridionali, per rimanere soltanto nel campo elettrico: Giulio Dolcetta, figura di grande spessore nel panorama industriale dell'epoca, promotore di quella Società Bonifiche Sarde che portò avanti, tra mille difficoltà, uno dei più grandiosi progetti di trasformazione agraria dell'Italia contemporanea¹⁷, ed Emerico Vismara, protagonista dello sviluppo elettrico e industriale della Sicilia¹⁸. Due figure contrassegnate, però, dall'ombra del fallimento personale, prima ancora che aziendale, travolte dalla complessa situazione degli interessi contrastanti e delle diseconomie esterne che caratterizzavano i tentativi di industrializzazione del Mezzogiorno in mancanza di un massiccio e decisivo intervento pubblico.

Bisogna a questo proposito riflettere su un aspetto importante della questione: a grandi imprese come quelle elettriche, considerate di pubblica utilità, assumono forme e funzioni simili a quelle che sono state definite proprie del *corporate capitalism*, che segna il passaggio dai mercati concorrenziali a quelli «amministrati», grazie alle crescenti capacità di coordinamento all'interno dell'impresa, che diventano capacità di influenzare l'ambiente esterno. Queste caratteristiche consentirono all'impresa di creare la domanda e fare i prezzi, porsi degli obiettivi in termini di fatturato e profitti, rendendo al tempo stesso disponibili ri-

¹⁶ Cfr. su questi temi S. Barca, *La Società Generale Pugliese di Elettricità e la formazione del mercato energetico regionale tra le due guerre*, in «Rivista di storia economica», 1998, 3, pp. 275-313; Id., *Modello americano e diffusione dei consumi elettrodomestici in Italia negli anni Trenta*, in «Studi storici», 1997, 2, pp. 505-38.

¹⁷ Cfr. G. Pisu, *Società Bonifiche Sarde 1918-1939. La bonifica integrale nella piana di Terralba*, F. Angeli, Milano 1994.

¹⁸ Cfr. P. Di Gregorio, *La Società Generale Elettrica della Sicilia. Strategia e sviluppo di una grande impresa*, Guida, Palermo 1994.

orse per scopi diversi. In questo modo i *manager* assunsero ruoli e poteri di tipo sociale con crescenti funzioni di bilanciamento tra la sfera sociale, quella politica, il mercato e l'organizzazione, col compito di modificare il sistema dei prezzi per allocare le risorse in attività necessarie non solo dal punto di vista produttivo ma anche sociale in senso lato¹⁹. I due aspetti, e questo è il punto centrale di tutto il discorso, sono strettamente interrelati, e fanno parte di un'unica linea di comportamento manageriale orientato a quella che potremmo definire l'efficienza istituzionale dell'impresa: la figura del dirigente SME è una chiara esemplificazione di un caso di successo di questo modello. Fu la natura stessa dell'impresa in cui egli si trovò ad operare a fornirgli un tale orientamento: l'accezione dell'elettricità come forma di potere, inteso nel senso anglosassone di energia (*power*), non era certo un'invenzione di Cenzato, ma proveniva direttamente dalle idee nittiane e omodeiane che avevano caratterizzato il lancio dei grandi progetti di trasformazione ambientale ed economica nel Mezzogiorno del primo Novecento²⁰. Proprio per la sua capacità di compiere lavoro, risanare paludi, attivare industrie, irrigare, l'energia elettrica appariva come una forza in grado di trasformare il Mezzogiorno risanando quasi miracolosamente i suoi mali atavici²¹. Immagazzinare l'acqua per ottenere il modulo, rendendola costante per tutto l'anno e disciplinandone la disponibilità da risorsa meteorica a risorsa economica conforme alle necessità dell'agricoltura e dell'industria, non costituiva certo un'impresa residuale o di poco conto, ma diventava il simbolo stesso del potere economico, la forza trasformatrice del capitalismo, nella quale ingegneri, tecnici e *manager* si sentirono profondamente coinvolti. Giampaolo Pisu osserva nel suo libro sulla Società Bonifiche Sarde come l'elettrificazione avrebbe permesso, secondo il progetto omodeiano, di «abbracciare, in tutta la sua interezza, l'ormai famosa questione sarda»²²; e i tecnici coinvolti nel progetto, guidati dall'instancabile fervore di Dolcetta, credevano fermamente nell'organicità del disegno, che avrebbe permesso una maggior produzione industriale del valore di 100 milioni annui ed agricola per 150 milioni, con 200 mila nuovi posti di lavoro, grazie «all'armonico funzionamento dei sette grandi laghi»²³. Un'esperienza,

¹⁹ Cfr. M. J. Sklar, *Le grandi imprese e la democrazia liberale: gli Stati Uniti nella fase della formazione, 1890-1916*, in *Potere, mercati, gerarchie* cit.

²⁰ Per una trattazione esauriente del tema cfr. G. Barone, *Mezzogiorno e modernizzazione. Elettricità, irrigazione e bonifica nell'Italia contemporanea*, Einaudi, Torino 1986.

²¹ Cfr. S. Barca, *L'energia immaginata. Studi e progetti per lo sviluppo industriale nel Mezzogiorno di inizio secolo*, in «Società e storia», 1998, 78, pp. 829-69.

²² Cfr. Pisu, *Società Bonifiche Sarde 1918-1939* cit., p. 49.

²³ Ivi, p. 162.

quella della società elettrica sarda, che ha molto in comune con quella della SME, a partire dalla capacità e necessità organica per l'impresa di interagire con l'ambiente economico e istituzionale (Giulio Dolcetta, come Cenzato, fu a capo della Federazione Industriale della provincia di Cagliari in qualità di leader della più importante impresa esistente sul territorio e, come il suo collega, si preoccupò di intervenire sui temi dello sviluppo dell'isola: tariffe ferroviarie, colonizzazione, infrastrutture ecc.). La profonda diversità degli esiti appare quindi dovuta, oltre che a una diversa capacità di gestire i rapporti personali con i potenti²⁴, a due ordini di fattori, di diversa natura: da una parte una certa marginalizzazione di Dolcetta rispetto al mondo delle partecipazioni incrociate che coinvolgono al contrario Cenzato all'interno della struttura decisionale dell'economia italiana, dall'altra una concezione profondamente divergente degli strumenti e delle linee strategiche attraverso cui realizzare i comuni obiettivi. L'orizzonte del profitto condizionò profondamente il comportamento di Cenzato, che su questo punto elaborò la sua revisione del pensiero nittiano in relazione al rapporto tra energia e industrializzazione nel Mezzogiorno²⁵.

Dalla SNIE Cenzato era passato quindi rapidamente alla SME, della quale diventava amministratore delegato nel 1927 e presidente nel 1937²⁶. Non è qui necessario ripercorrere le tappe dell'evoluzione del più importante organismo industriale del Mezzogiorno, che nel 1934 ha un capitale sociale di 750 milioni di lire, per dire che alla sua guida l'ingegner Cenzato ebbe modo di influenzare l'evoluzione dell'intero mondo produttivo ed economico meridionale. È infatti il carattere di «territorialità» così strettamente connesso alle funzioni dell'infrastruttura elettrica, i cui rendimenti sono legati all'andamento delle curve di

²⁴ Dolcetta, fratello di un condirettore della Banca Commerciale, Bruno, ebbe rapporti controversi con alcuni dei più importanti *decision makers* del settore finanziario-industriale, in specie Toeplitz e Beneduce, che arrivarono persino a momenti di scontro aperto. Scriveva Giampaolo Pisu: «Quasi sicuramente a Giulio Dolcetta [...] sfuggivano le trame e i legami che stringevano i potenti a livello di accordi e di rapporti personali, materializzati nei più diversi consigli d'amministrazione delle più diverse società anonime italiane» (ivi p. 318).

²⁵ In proposito cfr. anche A. De Benedetti, *Cenzato, l'Iri e l'industria a Napoli*, in *Radici storiche ed esperienza dell'intervento straordinario nel Mezzogiorno*, a cura di L. D'Antone, Bibliopolis, Roma 1996, che ha messo in rilievo come il nuovo meridionalismo si sostanzia proprio di un industrialismo mosso dall'orizzonte del profitto e «di un processo di crescita in cui trovino attuazione finalità di carattere collettivo e da cui derivino, nel tempo medesimo, vantaggi sostanziosi per la stessa intrapresa di attività economiche in un contesto non predisponte», pp. 152-3, ora in Id., *La via dell'industria. L'Iri e lo sviluppo del Mezzogiorno*, Meridiana Libri, Roma 1996.

²⁶ Sul processo di formazione della decisione che portò Cenzato a cumulare le due cariche alla morte del presidente Corbino si è soffermato A. De Benedetti, *L'equilibrio difficile. Politica industriale e sviluppo dell'impresa elettrica nell'Italia Meridionale: la SME, 1925-1937*, in «Rivista di storia economica», 1990, 2-3, pp. 163-222.

carico nei diversi usi di cui esse si compongono (urbani e rurali, industriali e civili, agricoli, di trazione ecc.), che rende quest'ultima il tipo di industria più adatto a entrare in rapporto con l'economia e la società nel suo complesso, e a porsi i problemi connessi con lo sviluppo sociale ed economico del territorio nei suoi più diversi aspetti. Un compito di conoscenza e pianificazione che Cenzato si assunse con rigore, disponendo all'uopo l'ufficio statistico della SME perché raccogliesse ed elaborasse le più complete serie documentarie sui consumi energetici disaggregati delle più sperdute province meridionali²⁷.

Volendo riassumere in un solo concetto il significato più pregnante del contributo di Cenzato all'evoluzione economica italiana di questo secolo, si potrebbe forse dire che esso risiede nel tentativo di alimentare una nuova e diffusa «cultura industriale». Sulle ragioni della carenza di tale cultura in Italia si è soffermato diversi anni fa Valerio Castronovo, che ha rivelato nella genesi dell'industrialismo italiano non tanto la presenza di un individualismo di stampo ricardiano, quanto di un germanesimo economico²⁸ espresso dall'intreccio tra paternalismo e nazionalismo, e ispirato più che all'etica del successo a quella del dovere e della ragion pubblica. L'immagine del ruolo sociale dell'industria come istituzione pubblica o di pubblica utilità si rafforzava con gli anni legittimando le sue *performance* anche quando diventavano una socializzazione delle perdite e privatizzazione dei profitti. Fu la prima guerra mondiale ad accreditare definitivamente l'ideologia nazional-autoritaria come soluzione più adatta alla gestione del processo di industrializzazione, senza lasciare spazio politico alle opzioni tecnocratico-manageriali alla Rathenau né alle prime forme di planismo social-keynesista che si andavano sperimentando in Europa²⁹. L'organizzazione del lavoro venne intesa in Italia come mero metodo di sfruttamento più razionale della forza lavoro (il Bedaux piuttosto che il taylorismo), e il regime abituò gli industriali al conseguimento di profitti grazie alla pacificazione sindacale. In sintesi il sistema imprenditoriale italiano rimase insensibile alla «rivoluzione manageriale» e improntato ad un modello di comportamento autoritario quasi feudale, mentre il governo dell'economia veniva affidato a pratiche consolidate di intese verticistiche e mediazioni intrecciate di rapporti personali finalizzate più o meno apertamente a scaricare sulle casse statali le perdite private. Un giudizio così netto non appare

²⁷ Sull'argomento cfr. Barca, *La Società Generale Pugliese di Elettricità* cit.

²⁸ L'industrializzazione rimase quindi, secondo l'autore, «un fenomeno estraneo alla coscienza collettiva», cfr. *Culture e sviluppo industriale*, in Aa.Vv., *Storia d'Italia. Annali IV. Intellettuali e potere*. Einaudi, Torino 1981, p. 1263.

²⁹ Cfr. in proposito A. Salsano, *Ingegneri e politici*, Einaudi, Torino 1987.

più, però, interamente condivisibile, ma richiederebbe una verifica puntuale nell'effettivo orientamento culturale della classe manageriale italiana tra le due guerre, all'interno della quale si possono rilevare sfumature non secondarie. Inoltre alcuni degli elementi di giudizio che vengono schematizzati come arcaici e anti-modernizzatori, ad esempio l'utilizzo delle relazioni personali come mezzo per orientare a proprio vantaggio l'evoluzione istituzionale ed economica, risultano essere parte organica della razionalità strumentale del capitalismo «reale»³⁰, e quindi variabili dipendenti all'interno di un unico modello comportamentale. È quanto si cercherà in queste pagine di dimostrare in riferimento a una serie di informazioni disponibili sul comportamento sociale di Cenzato.

Nello stesso volume degli *Annali della Storia d'Italia* (intitolato non a caso *Intellettuali e potere*) in cui compariva il saggio di Castronovo, Giulio Sapelli proponeva una linea interpretativa alquanto diversa, fondata sulla considerazione degli schemi di comportamento adottati dal *management* italiano³¹. Vi furono infatti nell'alta direzione dell'industria italiana istanze tendenti al *scientific management* come forma di coordinamento e programmazione dell'impresa, non basata soltanto sulla razionalizzazione della forza lavoro, istanze che possiamo identificare in un latente americanismo, protagonista di un rapporto conflittuale con il padronato italiano³². Tra le diverse matrici che operano comunque nella formazione di una cultura organizzativa in Italia in questi anni, prevale quella burocratico-autoritaria espressa dall'*Aziendaria* di Paccès. All'opposto, si andava sviluppando però anche l'alternativa olivetiana, tendente a forme di legittimazione basate sulle capacità «processive» del gruppo dirigente, la capacità cioè di sopravanzare le necessità immediate dell'organizzazione aziendale per farsi portatore di una progettualità sociale più ampia³³. Un modello di alto dirigente di questo tipo, definito non a caso «umanista laico»³⁴, è quanto a mio avviso si de-

³⁰ In Germania, ad esempio, i posti di consigliere nelle amministrazioni delle sei maggiori banche di Berlino e delle 751 imprese industriali in cui queste erano rappresentate venivano offerti spesso a personaggi pubblici famosi o ex funzionari statali al precipuo scopo di ottenere agevolazioni nei rapporti con le autorità. Cfr. *l'Introduzione* di Lucio Villari all'edizione italiana di W. Rathenau, *L'economia nuova*, Einaudi, Torino 1976.

³¹ Cfr. *Gli organizzatori della produzione*, in Aa.Vv., *Storia d'Italia, Annali* iv cit.

³² Ne furono portatori personaggi come Francesco Mauro, Ugo Gobatto, Mario Fossati, e Adriano Olivetti sul fronte più propriamente imprenditoriale (ivi).

³³ Il nuovo dirigente, secondo quanto scriveva Olivetti stesso, uomo di cultura e personalità superiore alla media, doveva essere animato da «un'energia interna volta alla realizzazione di un fine profondamente studiato determinante un'attitudine volontaria sui programmi, sugli uomini, sugli avvenimenti, escludendo la volontà autoritaria fine e a se stessa». Ivi, pp. 669-70.

³⁴ La definizione, di Luciano Gallino, è riportata da Sapelli, *Gli organizzatori della produzione* cit. Si veda anche B. Caizzi, *Camillo e Adriano Olivetti*, UTET, Torino 1962, in particolare le pp. 196-225 dedicate alla rivista «Tecnica e organizzazione».

ve tenere presente per capire la figura di Cenzato, pur considerando l'assoluta minorità di tale modello e l'effettiva discordanza degli orientamenti politico-ideologici in cui andrebbero collocati il dirigente della SME e Adriano Olivetti³⁵.

Uno dei punti maggiormente qualificanti, potremmo dire il tratto comune che anima la multiforme attività di Cenzato, è l'assillo costante per il problema della formazione professionale e la ricerca scientifica. Scrivendo al presidente della Confindustria Balella, immediatamente dopo la sua nomina a presidente dell'unione industriale napoletana, egli indicava tra i compiti essenziali per la funzione sociale dell'organo, molto al di là degli scopi puramente sindacali, proprio la formazione delle risorse umane, ossia della classe dirigente economica, come fondamentale leva per uno sviluppo endogeno³⁶. Una iniziativa che si inserisce in questo filone costituendo un ulteriore tassello nella formazione della «cultura industriale», è il corso di politica e tecnica dell'impresa che l'Unione degli Industriali volle inaugurare presso il Regio istituto d'ingegneria napoletano nell'anno accademico 1934-35. Alla cultura tecnico-scientifica, al progresso tecnologico e al possesso del *know how* necessario da parte delle maestranze per una organizzazione ottimale del lavoro di fabbrica, si aggiungeva ora un ulteriore punto: la formazione di una cultura aziendale e imprenditoriale vera e propria strettamente legata al mondo della produzione industriale tecnologicamente avanzata, ossia al mondo della grande impresa. Tale impostazione è resa evidente dalla scelta di localizzare il corso presso l'Istituto d'ingegneria anziché quello di Economia e Commercio: una scelta che testimonia la volontà di caratterizzare l'iniziativa in senso decisamente «moderno», in controtendenza rispetto a spinte localmente dominanti provenienti dal mondo della piccola impresa semi-artigianale o tradizionale (settori conserviero, pastario, conciario ecc.).

Il contributo di Cenzato alla storia dell'economia meridionale sembra perciò sostanziarsi nella capace e intelligente utilizzazione delle proprie competenze tecnico-organizzative e degli interessi culturali che portavano l'uomo ad avere una comprensione più larga e completa dei problemi dello sviluppo di quanto non ci si potesse aspettare da un dirigente industriale. Tra questi interessi un posto di tutto rispetto veniva ad occupare l'organizzazione del lavoro. Né poteva non essere così, dato che il

³⁵ L'adesione di Cenzato al fascismo non fu puramente formale, ma si sostanziò delle istanze tecnocratico-corporative che il regime sembrava sostenere. Con la caduta del regime egli si orientò probabilmente verso un ripristino degli ideali liberali seppure mediati da una forte matrice cattolica.

³⁶ Cfr. C. Franco-M. Baldari-E. Guardascione, *Dentro Napoli. Per una storia dell'Unione degli Industriali della Provincia*, Guida, Napoli 1987.

tema della razionalizzazione e l'applicazione delle dottrine tayloristiche, e in generale il modello di impresa e di mercato che fosse possibile realizzare nella generale ricerca di «terze vie», caratterizza e domina gli ideali tecnocratici del periodo tra le due guerre, ideali condivisi e/o discussi dall'intera generazione manageriale cui Cenzato apparteneva. All'inaugurazione del corso di Organizzazione industriale presso l'Unione Industriali nel febbraio del 1933, Cenzato tracciava un profilo «dell'Ingegnere americano Frederic Taylor» che rappresentava il modello umano e professionale cui il relatore non faceva mistero di ispirarsi. «Il travaglio dell'elaborazione», per dirla con Cenzato, rappresenta una parte essenziale del lavoro e delle funzioni di un dirigente industriale che ha l'ambizione, ispirandosi al suo modello americano, di coltivare un approccio «culturale» alla vita d'impresa, tendente cioè a fare di essa il fulcro dell'evoluzione economica e sociale. Esprimendosi in termini inequivocabili rispetto al dibattito sul taylorismo che coinvolgeva in quegli anni le riviste specializzate e gli organizzatori della produzione in Italia, Cenzato affermava come non vi fosse

Niun dubbio ormai che i principi della organizzazione del lavoro costituiscono, indipendentemente dall'importanza contingente che possono assumere nell'aspra competizione economica internazionale, un'innovazione nel campo del lavoro, capace di effetti così vasti come quelli portati dall'invenzione della macchina a vapore, o dalle applicazioni elettriche, e che per la intrinseca loro capacità ad elevare il grado di benessere delle collettività siano destinate a permeare sempre più lo spirito di ogni complesso sociale³⁷.

Costantemente attento ai problemi della formazione professionale, Cenzato aggiunge che «l'impressione alquanto terrificante» tratta negli operai dal principio tayloristico del controllo necessita una «preparazione morale» adatta a diffondere largamente i principi cui quell'organizzazione si ispira, che sono la possibilità di più alti salari e di prodotti migliori a costi più bassi, a beneficio quindi della classe consumatrice. È importante soffermarsi brevemente su un tale discorso per la carica fortemente innovativa che esso esprime rispetto al dibattito e agli orientamenti della classe industriale italiana degli anni trenta. Sia il concetto degli alti salari che quello di «classe consumatrice» non erano infatti assolutamente recepiti come principi base dell'ordinamento produttivo e sociale, rimanendo al contrario ardite sperimentazioni del mondo industriale statunitense, rispetto alle quali sia gli imprenditori che gli ideologi del regime avevano espresso le più larghe perplessità. L'americanismo di Cenzato si fa a questo punto manifesto, ed è non senza significato nel

³⁷ Cfr. G. Cenzato, *L'organizzazione aziendale e i problemi del Mezzogiorno*, in Russo, *L'operosa vita* cit., p. 70.

panorama anche culturale dell'Italia dell'epoca³⁸. Cenzato dimostra di conoscere assai bene l'evoluzione delle dottrine tayloristiche attraverso il Congresso di Praga del 1924 e i successivi³⁹ organizzati dall'Istituto internazionale per l'OSdL cui aderivano i comitati nazionali, e ricorda con soddisfazione la nomina dell'italiano Francesco Mauro a presidente della delegazione permanente per i congressi internazionali dell'istituto. In ogni caso l'aspetto più originale del pensiero di Cenzato consisteva nella convinzione che proprio l'arretratezza e le condizioni svantaggiate dell'industria meridionale imponessero una rapida ed estesa applicazione dei principi della razionalizzazione tayloristica.

3. *La razionalizzazione meridionalista: scienza, industria e risorse umane.*

Il 20 aprile 1932, nella sede della Società Meridionale di Elettricità in via Paolo Emilio Imbriani 42, nasce la Fondazione Politecnica per il Mezzogiorno d'Italia, alla presenza di un gruppo di *manager* (di impresa privata e di enti pubblici) che sono anche, in qualche caso, rappresentanti del mondo della cultura tecnico-scientifica meridionale¹. La sede sociale verrà stabilita quindi presso la Regia Scuola d'Ingegneria, e lo scopo della Fondazione viene fissato in due punti: 1) promuovere lo sviluppo della cultura tecnica e delle attività industriali nel Mezzogiorno; 2) assicurare la più ampia collaborazione tra la Scuola d'Ingegneria ed i vari enti o «gruppi tecnici» presenti sul territorio. I fondatori, non tutti di origine meridionale, occupano tuttavia cariche importanti presso enti e imprese che operano nel Mezzogiorno². L'elaborazione analitica e propositiva che animerà

³⁸ Cfr. in proposito M. Nacci, *L'antiamericanismo in Italia negli anni Trenta*, Bollati Boringhieri, Milano 1989, e M. Vaudagna, *Corporativismo e New Deal*, Rosenberg & Sellier, Torino 1981.

³⁹ Bruxelles 1925, Roma 1927, Parigi 1929, Amsterdam 1932 (ivi, p. 70).

¹ I fondatori erano: Giuseppe Campanella, direttore della Regia Scuola d'Ingegneria; Francesco Giordani, scienziato; Giuseppe Frignani, direttore generale del Banco di Napoli; Augusto de Martino, consigliere delegato dell'Ente Autonomo Volturmo; Benedetto Vivanti, consigliere dell'ILVA di Torre Annunziata; Gaetano Postiglione, presidente dell'Ente Autonomo Acquedotto Pugliese; Edoardo Marino, consigliere della Compagnia Napolitana d'Illuminazione e Scaldamento col Gas, e presidente del Silurificio Italiano e della Società per le Strade Ferrate Meridionali; Nicola Romeo, amministratore delle Officine Ferroviarie Meridionali; Ugo Pellegrini, direttore generale della Società Esercizi Telefonici, Ettore Vitale, presidente della Società per il Risanamento; Silvio D'Amore, amministratore della stessa; Guido Donegani, amministratore della Società Nazionale Chimica.

² Oltre al milanese Cenzato vi sono il ravennate Frignani, l'anconitano Vivanti, il foggiano Postiglione, il frosinate Pellegrini e il livornese Donegani: 5 dei 13 fondatori sono dunque di provenienza centro-settentrionale.

l'attività della Fondazione per circa in trentennio, resterà comunque affidata all'indiscussa *leadership* del fondatore Giuseppe Cenzato.

Una speciale connotazione assume il problema [del rapporto tra scienza e industria] nell'ambiente meridionale quando si abbia riguardo alla tecnica in senso lato, se cioè con le questioni più propriamente tecniche si considerino quelle più vaste nelle quali si svolge la vita del Mezzogiorno d'Italia e l'urgenza d'esprimere da una popolazione colma di rare virtù e ricca di prodigiosa intelligenza naturale i dirigenti capaci di assicurarle un posto degno dei nuovi destini italiani¹.

Questo passo iniziale chiarisce meglio di qualsiasi altro la natura degli incentivi che sono alla base della formazione di questo particolare gruppo di interesse e di pressione nella Napoli dei primi anni trenta: la percezione, cioè, del nesso inscindibile tra la formazione di un adeguato patrimonio tecnico-scientifico e di valori comportamentali e lo sviluppo industriale ed economico. La nascita della Fondazione Politecnica sembra mossa dal fondamentale assunto che ciò che manca alla crescita del Mezzogiorno sia un innovativo sistema interrelato di conoscenze e vincoli informali, da porre alla base di un cambiamento economico finalmente endogeno.

Primo passo verso la realizzazione dell'obiettivo apparve agli uomini della Politecnica quello di collegare i piani di studio e di lavoro con i problemi pratici dell'economia meridionale dal punto di vista industriale: lo studio cioè delle caratteristiche di materiali da costruzione, natura dei terreni, clima, piovosità ecc., in relazione all'urbanistica, all'edilizia, alla bonifica e alla viabilità, doveva diventare il punto di partenza per mettere a frutto le risorse del territorio con le loro reali potenzialità facendone il perno dello sviluppo. Partendo dalla convinzione che alla popolazione meridionale non fosse più sufficiente l'agricoltura, anche sorretta dalla scienza e dal progresso tecnico, la Fondazione dichiarava quindi alcuni punti programmatici del proprio pensiero:

1) lo sviluppo industriale del Sud doveva in gran parte svolgersi in settori complementari a quelli dell'industria settentrionale²;

2) la crescita economica delle regioni meridionali avrebbe giovato senza dubbio all'economia nazionale allargando il mercato di sbocco dei suoi prodotti;

¹ Cfr. *Atti della Fondazione Politecnica per il Mezzogiorno d'Italia*, vol. 1, Napoli 1937, p. v.

² Fatte salve, si asseriva più avanti, «le supreme necessità di un più sicuro presidio della patria», ossia quelle produzioni legate all'industria bellica di cui il Sud non era certo privo. Questa, così come altre asserzioni nel corso del documento, pongono all'interpretazione storica un non semplice problema, quello relativo al condizionamento politico della dittatura: il grado in cui si possono considerare genuine le asserzioni di retorica imperiale o autarchica contenute in tutta la documentazione di questo periodo è infatti questione di confine storico-filologico che andrebbe analizzata in sede propria e con opportuni strumenti semantici. *Ibid.*

3) era necessario fornire al Sud una opportuna classe dirigente in grado di innescare meccanismi di autopropulsione a partire dagli incentivi forniti dal governo.

È interessante notare che mancava, nelle asserzioni della Fondazione, qualsiasi spirito rivendicazionista o argomentazione meridionalistica in senso classico. Non una difesa delle ragioni (sfavorevoli) di scambio che avessero storicamente determinato l'arretratezza del Sud anima quindi la missione culturale della Politecnica, bensì una chiara percezione degli obiettivi da perseguire, e una precisa denuncia delle inadeguatezze delle élites economiche meridionali. La formazione delle risorse umane sembra quindi in definitiva caratterizzarsi come il principale obiettivo della Fondazione, in quanto

Nella nostra età materiata di tecnica, dominata dalla necessità di non disperdere energie, di sfruttare col maggior profitto le nostre risorse, nulla sarà fra noi degnamente compiuto [...] se il comando non sarà affidato a capitani educati insieme dalla dottrina e dall'esperienza⁵.

Ciò che in realtà va ricercato tra i motivi ispiratori della Fondazione è una netta polemica con lo stampo prevalentemente umanistico della cultura dominante tra le classi dirigenti meridionali. Volendo dunque tracciare un filo conduttore, o meglio individuare il messaggio essenziale del programma della Politecnica, nelle intenzioni dei suoi promotori⁶, esso pare l'affermazione del primato della cultura tecnico-scientifica quale fondamentale incentivo all'evoluzione sociale ed economica.

In accordo con le proprie dichiarazioni d'intenti la Fondazione istituisce una serie di comitati e sottocomitati di esperti che si occuperanno dei problemi legati: a) all'infrastrutturazione del territorio meridionale; b) allo studio delle sue risorse. Nel primo gruppo rientrano la commissione per lo studio delle sovratensioni⁷, quella per lo studio dei fenomeni di corrosione⁸ ed infine quella per l'elaborazione del piano regolatore

⁵ *Ibid.*

⁶ Alle riunioni preliminari svoltesi nella sede della SME erano presenti, oltre a Cenzato, Giordani, Campanella, Girolamo Ippolito, l'avvocato Addeo, (EAV), Vivanti, Platania, De Martino: può considerarsi quindi questo il nucleo iniziale dei promotori (*ibid.*).

⁷ Presieduta da Giuseppe Cenzato nella sua qualità di ingegnere elettrotecnico e presidente della Società Meridionale di Elettricità, principale finanziatrice del progetto, è composta dagli ingegneri: Lorenzo di Montemajor, Guido Cerillo, Basilio Focaccia, Mario Jacopetti, Guido Maione, Tullio Masturzo, Giovanni Melazzo (*ibid.*).

⁸ In connessione con il Consiglio Nazionale delle Ricerche viene in pratica istituito un centro napoletano della omonima commissione permanente, presieduto da Francesco Giordani e composto da Mario Jacopetti, Giovanni Betta, Domenico Cangia, Guido Cavalli, Luigi Eller Vainicher, Basilio Focaccia, Eugenio Leanza, Giovanni Melazzo, Gino Santomauro, Silvio Trampolin (*ibid.*).

per Napoli⁹; del secondo fanno parte invece la commissione per lo studio dei materiali da costruzione¹⁰ e quella per gli studi silani¹¹. Viene infine costituita, come necessario supporto logistico e con funzioni di promozione e divulgazione degli studi compiuti, la Editrice Politecnica S. A.¹².

Il contributo senz'altro più noto dato dalla Fondazione alla città di Napoli è il piano regolatore: la sua stesura rappresenta forse il più ambizioso tentativo, da parte del *management* napoletano, di influenzare il mutamento istituzionale e l'evoluzione sociale, riservando all'industria un ruolo di primo piano nel definire strutture e opportunità di tale cambiamento. Fu infatti in qualità di presidente dell'Unione Industriali napoletana che Giuseppe Cenzato prese l'iniziativa di chiedere la collaborazione, «collettiva e disinteressata», dei vari sindacati tecnici per la stesura del piano. Venne costituita una commissione dotata di ingegneri e disegnatori, che «avrebbe prestato la sua opera a titolo gratuito» mentre le spese sarebbero state a carico degli enti promotori: oltre all'Unione Industriali, il sindacato fascista degli ingegneri, il sindacato architetti e quello dei trasporti. A complicare e ritardare il lavoro, dato questo assai interessante in un'ottica istituzionalistica, fu proprio la scarsa collaborazione del Comune. Nondimeno il piano regolatore nel 1937 era completato e in corso di approvazione. Motivata dalle gravi difficoltà incontrate da attività edilizie ed industriali di nuovo impianto per la mancanza di un preciso piano di espansione della città, l'iniziativa si presenta ancora una volta come un tentativo di raccordare impresa e società in chiave istituzionale: la sua elaborazione è percepita quindi come un necessario costo di transazione, da ammortizzare in futuro grazie ai vantaggi logistici e strutturali che tale investimento avrebbe permesso di realizzare.

La Fondazione Politecnica svolse soprattutto un ruolo di collettore di risorse, finanziarie e umane. Ne sono testimonianza i numerosi laboratori e istituti scientifici che andranno a costituire la futura facoltà di Ingegneria napoletana, in settori tecnologicamente avanzati e connessi con le esigenze dell'industria napoletana; la progettazione gratuita

⁹ Presidente Marcello Canino, componenti: Giuseppe Cenzato, Ferdinando Chiaromonte, Domenico De Francesco, Vincenzo Gianturco, Francesco Giordani, Camillo Guera, Girolamo Ippolito, Alfonso Maffezzoli, Luigi Piccinato, Ivo Vanzi (*ibid*).

¹⁰ Presidente Domenico De Francesco, componenti: Guido Del Vecchio, Girolamo Ippolito, Giovanni Malquori, Francesco Penta, Carlo Luigi Ricci, Michele Salvati (*ibid*).

¹¹ Presidente Giuseppe Cenzato, componenti: Luigi Aperlo (SME), Marussia Bakunin, Alberto Breglia, Alberto De Dominicis, Geremia D'Erasmus, Biagio Longo, Mario Mortara, Giuseppe Talarico, Giuseppe Tommasi, Paolo Zappa, Giuseppe Zerilli (*ibid*).

¹² La società è presieduta da Cenzato e nel consiglio d'amministrazione figurano: Felice Ippolito (amministratore delegato), Riccardo Ricciardi, Francesco Giordani, Antonio Limoncelli, Alberto Breglia, Arrigo Giovannetti, Domenico Gattinara, Arturo Ferrari (*ibid*).

dell'edificio che ospiterà il nuovo Politecnico, a piazzale Tecchio, da parte dello studio del prof. Ippolito, uno dei maggiori esponenti della Fondazione; la trama di rapporti personali che, attraverso Cenzato, legheranno gli interessi del *management* pubblico e privato napoletano a quelli della Fondazione, nel tentativo di istituire un circolo virtuoso tra le diverse razionalità¹³. Ma la Politecnica finalizò il suo lavoro anche alla valorizzazione delle risorse naturali, concepite, in un rinnovato meridionalismo, come fattore chiave dello sviluppo endogeno. Potremmo dire anzi che negli anni trenta la Fondazione Politecnica si propone all'intero mondo industriale dell'Italia meridionale come un organismo con funzioni di tipo aziendale, sul modello della divisione Ricerca e Sviluppo di una grande impresa. Questa visione della propria specifica utilità è suggerita non soltanto dalla formazione aziendalista, più che puramente scientifica, dei suoi promotori, ma anche dalle forti connessioni tra la Fondazione stessa e il contesto ideologico dominante, quello del corporativismo fascista. Collocata all'interno dei riferimenti che fanno capo all'economia autarchica, la Fondazione può considerare se stessa come parte dell'organismo socio-economico nazionale, in cui il Mezzogiorno risulta un immenso bacino di energie mal utilizzate e valorizzate. Il produttivismo autarchico ha bisogno al contrario di tali energie, o almeno questa è l'impostazione che consente agli ideo-tecnici che fanno capo alla Fondazione di proporre la riscoperta e lo studio sistematico delle risorse naturali del territorio meridionale. Non a caso tale settore risulta quello di gran lunga meglio documentato e, apparentemente, dominante, tra tutte le attività di ricerca nel periodo 1932-50. Venivano quindi avviati il Centro Studi Silani, il Centro Geotecnico e il Centro Studi sulle Risorse Naturali dell'Italia Meridionale, quest'ultimo in stretto rapporto con l'Istituto di Geologia Applicata ed Arte Mineraria dell'Università di Napoli.

Uno dei maggiori riconoscimenti che la Fondazione ebbe del lavoro svolto in questo campo fu la nomina di Arrigo Croce, un giovane ingegnere che la Politecnica aveva contribuito a formare, a presidente dell'As-

¹³ Basterà qui ricordare il tentativo di promuovere nel 1939 la candidatura di Francesco Giordani a rettore dell'Università, in contrasto con quella, di stampo umanistico, di Adolfo Omodeo; la raccomandazione di Quirino Fimiani a presidente della S. A. Acquedotto di Napoli, in nome della quale Cenzato sollecita il contributo dell'importante istituto alla Fondazione; lo stretto legame personale con Paolo Signorini, cui Cenzato ricorderà nel 1944 i servizi resi alla Cirio dalla Fondazione con uno studio sulla sabbia silicea, per sollecitare un sostanzioso aumento di contribuzione; il tentativo promosso dal direttore della Cisa Viscosa di ottenere alla Fondazione un ampio riconoscimento istituzionale e finanziario collegandola strutturalmente con la Confindustria, ma gli esempi potrebbero naturalmente moltiplicarsi. Cfr. ASEN, AP, E-2.

sociazione Geotecnica Italiana (costituita nel 1948 dopo il secondo congresso internazionale della categoria svoltosi a Rotterdam), un campo nel quale la Fondazione era stata all'avanguardia in Italia promuovendone la nascita prima della guerra. L'attività del Centro Geotecnico copriva, e questo era il suo punto di forza, un settore operativo di grande importanza nel campo delle costruzioni e dell'impiantistica, nel quale non esistevano altri poli di specializzazione. La sua funzione istituzionale era quindi assai chiara: esso avrebbe sensibilmente ridotto uno dei costi di misurazione più rilevanti nel campo dell'ingegneria civile, delle opere pubbliche e delle costruzioni in genere. In raccordo con l'evoluzione produttiva dell'industria napoletana, che vede nell'edilizia il settore trainante dalla ricostruzione in poi (non va dimenticato che Napoli era stata definita la città più distrutta d'Italia, e che aveva perduto il 60 per cento circa del suo patrimonio industriale), la Politecnica è quindi un'importante organizzazione in sostegno ai vari campi dell'ingegneria civile, con la funzione essenziale di abbassare i costi di transazione. Dal 1948 al 1952 il Centro Geotecnico aveva fornito una serie di consulenze ad importanti opere edili e infrastrutturali dando così un apporto essenziale alla modernizzazione del territorio già prima della costituzione della CASMEZ¹⁴.

È insomma la proposta di un modello di sviluppo ad alto contenuto cooperativo e basato su un alto tasso di investimento in ricerca, quello di cui la Fondazione Politecnica si fa promotrice in Italia, a seguito del proprio *background* esperienziale e formativo nel campo della cultura industriale risalente agli anni tra le due guerre. La risposta istituzionale però, per motivi sui quali la documentazione disponibile non consente alcuna inferenza, non sembra ricettiva agli input provenienti dalla Fondazione: non si instaura, quindi, facilmente, quel meccanismo di concatenazione che è alla base di un efficiente funzionamento delle istituzioni come incentivo allo sviluppo economico-sociale. L'impressione è confermata dal fatto che nel 1954 il Centro Geotecnico ha ottenuto uno stanziamento di appena un milione di lire, sufficiente solo ad acquistare un pentometro, e il suo direttore Croce chiede nuovamente a Cenozato di intervenire in sostegno di un maggiore aiuto da parte degli organi CNR¹⁵.

Per concludere questa rassegna sull'attività della Fondazione Politecnica nel campo dell'ingegneria civile si può prendere a prestito il di-

¹⁴ Si trattava dei primi grossi lotti di case popolari a Napoli, ad opera dello IACP e dell'IN-CIS, di alcuni ospedali e stabilimenti industriali, opere portuali ma soprattutto, naturalmente, idrauliche (*ibid*).

¹⁵ Cfr. Croce a Cenozato, 13.1.1954, in ASEN, AP, E-2-5-4.

scorso pronunciato dall'ormai anziano leader in occasione di un convegno internazionale organizzato a Napoli nel giugno 1960, argomento l'utilizzazione delle loppe di altoforno nella produzione di cementi siderurgici. Alla presenza di una nutrita rappresentanza istituzionale e imprenditoriale formata da costruttori, Genio Civile, ministero dei Lavori Pubblici, CASMEZ, Provveditorato alle Opere pubbliche, società private (SIP, SADE, SME, Concessioni Costruzioni Autostrade, Terni) Politecnici di Roma, Torino e Napoli, Istituto Sperimentale Stradale di Milano, ANIAI ecc., il presidente tracciava un perfetto collegamento storico e ideale, ricordando la nascita della Fondazione Politecnica, la quale

Seguendo sempre il principio fondamentale della più stretta collaborazione tra Scuola e Industria [...] ha preso anche l'iniziativa, su richiesta di industriali interessati, di ricerche particolari che avessero rapporto con lo sviluppo industriale del Mezzogiorno. È in questo campo che si sono avuti i primi studi sull'utilizzazione delle loppe, a seguito dei quali è ormai sorta una florida industria¹⁶.

La parabola della Politecnica può simbolicamente rappresentarsi in questo realizzato collegamento tra il mondo della cultura tecnico-scientifica e quello dell'industria, tra questa e le esigenze di sviluppo del Mezzogiorno (opere pubbliche), tra l'ambiente scientifico-industriale meridionale e gli organi istituzionali preposti alla regolamentazione dell'evoluzione tecnologica; infine, tra l'economia autarchica degli anni trenta e quella del boom edilizio, dei cementi e delle autostrade che caratterizza gli anni sessanta.

Il pensiero economico di Cenzato riguardo alla situazione meridionale, maturato in circa un trentennio di assidua frequentazione dei problemi e dell'ambiente economico delle regioni nelle quali operava l'impresa da lui guidata, si può riassumere in tre punti saldi fondamentali, sui quali l'ingegnere non si stancherà mai di richiamare l'attenzione pubblica: il primo, e più importante, è quello dei «fattori agglomerativi»; il secondo riguarda la domanda di mercato; il terzo potremmo definirlo la formazione di una cultura industriale meridionale. In uno scritto del 1948, *Sul problema industriale del Mezzogiorno*, le idee espresse in anni di elaborazione teorica e pratica attraverso la rivista «Questioni meridionali», la Fondazione Politecnica, la SVIMEZ, trovavano una chiara e sintetica esposizione che culminava in queste tre linee di intervento.

Non è possibile in questa sede ripercorrere nel dettaglio i diversi tratti dell'argomentazione sul tema dell'industrializzazione del Mezzogiorno: mi sembra però utile richiamare l'attenzione sui tre punti appena elencati per la carica fortemente innovativa e l'alto contenuto

¹⁶ Cfr. *Resoconto sul convegno di Napoli, 30.5-2.6.1960*, s.d., in ASEN, SC, E-2-0.

teorico che essi, a mio avviso, esprimono. In accordo con la più recente, per l'epoca, letteratura internazionale sullo sviluppo economico, Cenzato esprime la convinzione che il ritardo del Mezzogiorno sia da attribuire essenzialmente alla mancanza di fattori agglomerativi adeguati: le condizioni ambientali (oggi si direbbe «non economiche»¹⁷) riguardavano, per dirlo con le parole stesse dell'autore, «l'ambiente fisico naturale e l'opera dell'uomo intesa ad adattarlo alle necessità dell'industria (vie di comunicazioni, trasporti ecc.); l'ambiente civile e sociale (condizioni di vita civile, abitudine al lavoro di fabbrica, istruzione); l'ambiente economico generale (entità e distribuzione della proprietà e del reddito, propensione al risparmio e agli investimenti); l'ambiente produttivo industriale (acquisizione delle maestranze e dei tecnici, approvvigionamento dei prodotti semilavorati e dei prodotti finiti); servizi ausiliari e sussidiari del commercio e dei trasporti; i servizi bancari; le rappresentanze di categoria e la cooperazione fra i produttori»¹⁸. Ognuno dei punti sopra esposti era stato attentamente analizzato in termini statistici e storici nel corso dell'attività intellettuale svolta dagli uffici studi della SME e dal periodico «Questioni Meridionali». Non sarà necessario tirare uno ad uno tutti i fili che legano un tale discorso con le più recenti acquisizioni della teoria e della sociologia economica, per rendersi conto della sua moderna lucidità. Cenzato si richiamava già allora a «i teorici della localizzazione delle industrie», cui attribuiva la scoperta dei fattori agglomerativi, la cui incidenza sui costi totali di produzione si aggirava tra il 15 per cento e il 30 per cento, ma sul costo di trasformazione (valore aggiunto dalla produzione alle materie prime utilizzate) poteva arrivare anche al 60-90 per cento. La categoria analitica dei «fattori agglomerativi» assumeva, nel pensiero di Cenzato, un più largo significato storico comprendente l'evoluzione sociale e istituzionale del Mezzogiorno, ma soprattutto la loro mancanza produceva l'effetto perverso di accrescere il divario¹⁹. Tutto ciò portava il discorso ad una coerente e lucida conclusione:

¹⁷ In proposito esiste, come è noto, una vasta letteratura. Per tutti cfr. C. Trigilia, *Sviluppo senza autonomia. Effetti perversi delle politiche nel Mezzogiorno*, il Mulino, Bologna 1992.

¹⁸ Cfr. Cenzato, *Sul problema industriale del Mezzogiorno*, Roma 1948, ora in *Nuovo meridionalismo* cit., p. 135.

¹⁹ Storicamente Cenzato individuava i seguenti fattori frenanti: il protezionismo borbonico, la perdita dell'apporto contributivo delle province alla capitale, la mancanza di una borghesia industriale per la prevalenza della cultura umanistica, la carente preparazione tecnica e disponibilità di capitale verso l'industria manifatturiera di base, che resero il Mezzogiorno tributario dei macchinari prodotti altrove. Cfr. *Sul problema industriale del Mezzogiorno* cit.

Solo conseguenze di vicende diverse le quali si sono riflesse sull'individuo e sull'ambiente contrastano l'industrializzazione del Mezzogiorno; [...] *non esiste nell'Italia meridionale nessuna causa di permanente inferiorità rispetto alle altre regioni italiane*²⁰.

Ne conseguiva la necessità improrogabile dell'intervento statale, nel creare un ambiente psicologico, fisico, sociale, e commerciale risanato e attrezzato per l'investimento: un intervento prima di tutto nel campo delle opere pubbliche (il 20 per cento dei comuni era ancora senza acqua potabile, il 60 per cento senza fognature, la media abitativa era di 2 occupanti a vano, per non parlare del dissesto idro-geologico e della situazione dei trasporti²¹), ma finalizzato anche ad incrementare, attraverso una rilevante massa di investimenti, la capacità di acquisto della popolazione, unica base per uno sviluppo industriale. È questo il secondo punto del discorso neo-meridionalista, sul quale si può agevolmente rintracciare una continuità di pensiero e di azione nell'impostazione data da Cenzato, anche in aperto disaccordo con le direttive del precedente regime politico. In qualità di dirigente industriale del XX secolo, aperto e aggiornato all'evoluzione nell'economia statunitense, Cenzato aveva sempre coltivato in sé la convinzione che non vi fosse sviluppo economico senza allargamento della domanda e, quindi, del reddito, e che la crisi degli anni trenta fosse dovuta ad una scarsa capacità di acquisto della popolazione rispetto al livello di produttività, e di benessere, assicurato ormai dall'evoluzione tecnologica. Vivendo a Napoli e frequentando l'ambiente meridionale per tutta la vita, Cenzato non era rimasto insensibile, sollecitato anche da un sentimento religioso non puramente formale, al problema della «miseria» delle popolazioni meridionali, che il periodico da lui diretto aveva documentato con la precisa denuncia dei dati. Se ne era fatto carico a suo modo, il modo di un *manager* europeo della prima metà del secolo, inserendo la dimensione dell'impegno morale per il miglioramento delle condizioni del Mezzogiorno in un più vasto impegno economico, orientato alla programmazione, seguendo e in qualche caso anticipando le correnti ideologiche della sua epoca tese alla ricerca di un «capitalismo dal volto umano». Non secondario appare in questo senso rilevare che, in disaccordo con l'orientamento rigidamente liberista che i primi governi della Repubblica avevano impresso al paese, Cenzato esprimeva la convinzione che l'ampliamento della spesa pubblica costituisse l'unica azione in grado di innescare un meccanismo di sviluppo sostenuto dalla domanda di mercato.

²⁰ *Ivi*, p. 136.

²¹ *Ivi*, p. 141.

Infine la formazione di una cultura industriale meridionale, intesa sia come istruzione professionale diffusa e qualificata, sia come formazione di una classe dirigente, in quanto «un sano e vitale sviluppo dell'economia meridionale è possibile solo se le nuove iniziative sorgono su ceppo meridionale, quale che sia l'apporto dato in capitali e in esperienza tecnica da altre fonti, sia italiane che straniere»²². L'attività della SVIMEZ, che nasceva a Roma nel dicembre 1946 su sollecitazione del neo-ministro dell'industria Rodolfo Morandi, e su iniziativa di Cenzato, Saraceno, Menichella e Giordani, era quindi orientata in questo senso, soprattutto nella valorizzazione di ogni possibile risorsa esistente sul territorio, grazie all'impostazione di piani regionali in collaborazione con le organizzazioni interessate, le autorità locali, gli istituti di credito. Le elaborazioni dell'associazione agirono, come è noto, da indicazioni di *policy* per l'intervento straordinario del dopoguerra: Lea D'Antone ha messo in rilievo come si trattasse di un vero e proprio atto di governo di stampo tecnocratico²³, che aveva le proprie radici nella cultura manageriale che si era espressa nel periodo tra le due guerre all'interno delle tecnostituzioni pubbliche a conduzione privata create dall'IRI. L'impostazione data da Cenzato alle «questioni meridionali» non mancò di venire così trasmessa, all'interno di importanti organi decisionali, da un momento storico all'altro, fino a venire compresa nel rapporto di Rosestein Rodan sul programma di sviluppo dell'Italia meridionale per conto della BIRS nel luglio 1950, in cui si accoglieva l'idea della non esistenza di cause permanenti di inferiorità del Sud rispetto al Nord e quella, essenziale nel pensiero di Cenzato, che il vero obiettivo fosse l'accrescimento del reddito²⁴.

Ma soprattutto all'Associazione per lo Sviluppo del Mezzogiorno erano stati conseguentemente invitati a partecipare enti e società private settentrionali, facendo appello «alle possibilità, all'esperienza tecnica e all'organizzazione industriale di tali associati»: questo invito all'unione delle forze nazionali per la risoluzione di un grande problema nazionale richiama direttamente, nel finale del discorso, l'esperienza personale dell'autore, quel «milanese che ha avuto da Brioschi e da Colombo il battesimo della tecnica e che, condotto a svolgere a Napoli la sua attività professionale, ha potuto e dovuto studiare i problemi che qui si prospet-

²² Ivi, p. 140.

²³ Cfr. L. D'Antone, *L'interesse straordinario per il Mezzogiorno*, in «Meridiana» 1995, 24, pp. 17-64, ora in *Radici storiche* cit. L'impostazione che collega direttamente il nuovo meridionalismo della SVIMEZ alle esperienze tecnocratiche napoletane del periodo prebellico è condivisa da Augusto De Benedetti, che ha tracciato in modo esauriente il filo che collega le due fasi storiche, nel quale l'attività di Cenzato costituisce una trama significativa. Cfr. *Cenzato, l'Iri e l'industria a Napoli*, in *Radici storiche* cit., e *La via dell'industria* cit.

²⁴ De Benedetti, *La via dell'industria* cit., pp. 45 e 47.

tano»²⁵. L'esperienza di un tecnico la cui appartenenza ad una generazione e ad un'epoca storica di grande intensità progettuale, in bene e in male, ha consentito di svolgere un ruolo che andava al di là del proprio ambito strettamente professionale, con l'ambizione di farsi carico della direzione e del senso da dare all'evoluzione sociale.

L'importanza della figura di Cenzato risiede quindi, dal punto di vista della formazione delle classi dirigenti meridionali, nell'aver contribuito a creare e diffondere una impostazione «neo-meridionalista» dei problemi legati allo sviluppo economico italiano. Ne sono testimonianza, oltre al suo impegno nella SVIMEZ, la partecipazione del *manager* al Centro Economico Italiano per il Mezzogiorno (CEIM), uno dei primi organismi sorti subito dopo la guerra, per iniziativa del Pci, «per lo studio e la realizzazione» degli interventi necessari alla ripresa postbellica, al quale partecipano tra gli altri Giorgio Amendola, Manlio Rossi Doria, Giorgio Napolitano; l'incarico di presidente del Comitato per l'istruzione professionale e del Comitato permanente per i problemi del Mezzogiorno, in seno alla Confindustria, della quale egli fu vicepresidente dal 1952, e varie altre partecipazioni ad enti e comitati interessati ad aspetti particolari dell'industrializzazione del Mezzogiorno²⁶. La fine dell'attività pubblica di Cenzato, e il suo esautoramento dagli organi direttivi della SME (1956), si verificano in coincidenza con la fase terminale di quella congiuntura di politica economica che aveva condotto, dalle esperienze tecnocratiche del ventennio, direttamente alla prima fase del meridionalismo postbellico, giovandosi di una continuità di apporti umani (da Menichella a Beneduce, Paratore, Giordani) ai quali Cenzato senz'altro apparteneva. La sua estromissione dalla presidenza dell'azienda resta tuttora un episodio non del tutto chiarito, nel quale agirono senz'altro considerazioni di tipo politico: essa fu uno dei primi segnali, comunque, di un passaggio epocale che portava la politica a gestire in modo più diretto la sfera dell'economia, attraverso la costituzione del ministero delle Partecipazioni statali, e secondo un'impostazione alla quale la «cultura industriale» di un personaggio come Cenzato era del tutto estranea. In ogni caso l'aspetto più rilevante di questa vicenda conclusiva appare il peso che essa assunse nel campo delle risorse umane e manageriali meridionali: è stato infatti osservato da un testimone diretto²⁷ come l'opera per l'affermazione di una classe dirigente industriale a Na-

²⁵ Ivi, p. 142.

²⁶ Cfr. Appendice, tab. 2.

²⁷ Si tratta del prof. Lucio Sicca, aziendalista e collaboratore di Cenzato nell'ultimo periodo della sua presidenza SME. Cfr. L. Sicca, *La SME di Giuseppe Cenzato*, in *Storia dell'industria elettrica* cit., vol. IV, a cura di V. Castronovo, Laterza, Roma-Bari 1994.

poli e nel Mezzogiorno sembrasse scomparire con la scomparsa del suo propulsore, sebbene gli investimenti in risorse umane che Cenzato aveva compiuto in seno alla SME continuassero a dare buoni frutti per diversi anni²⁸. La nascita dell'Enel vibrò un duro colpo al sogno di Cenzato di costruire, nel Mezzogiorno, una classe di *manager* capaci di gestire la grande impresa con funzioni di «pubblica utilità», poiché i migliori uomini da lui stesso formati partirono per Roma con funzioni di alta responsabilità nell'ente, «depauperando però il Mezzogiorno di un patrimonio di risorse di alto valore e di sicura tradizione aziendale»²⁹.

4. Conclusioni.

Il profilo personale di Giuseppe Cenzato può essere letto in chiave prosopografica, affiancandolo a quello di altri dirigenti della sua epoca che con lui condivisero un certo stadio dello sviluppo tecnico-organizzativo¹: la non-politicità accompagnata però dalla condivisione di un universo di valori in cui il nazionalismo (che nel caso di Cenzato assume senza contraddizioni accenti meridionalistici) viene inteso come riscatto dalla subalternità economica del paese; un senso del «bene della nazione» non soltanto come strumentale giustificazione del proprio potere economico, ma come punto di riferimento «al quale ci si attiene per profonda convinzione», e che forma una visione etico-politica dello Stato come entità *super partes*, espressione degli interessi della comunità «di cui tecnici e produttori sono fondamento e garanzia»; una fiducia assoluta nell'impresa e nel potere imprenditoriale come forza trainante dello sviluppo nazionale, il che implica che «i meccanismi di funzionamento dell'azienda industriale non devono trovare ostacoli di alcun genere nei meccanismi di funzionamento della società civile e politica, che anzi deve conformarsi al modello dell'impresa gerarchicamente strutturata» (e in questa chiave va letta, a mio avviso, la convergenza ideologica con il fascismo); un'attenzione strategica alla dinamica economica dei paesi più avanzati e una capacità di valutare la realtà aziendale nei suoi aspetti finanziari e tecnici, da «ingegnere che sa leggere i bilanci». Ma soprattutto, ciò che accomuna questi uomini del potere economico nell'Italia che si

²⁸ Tullio Masturzo, già alla guida dell'Ufficio Studi (uno dei settori più curati da Cenzato stesso), diventava amministratore delegato della società, dopo la parentesi Di Cagno, e al tempo stesso si affiancava a Pasquale Saraceno come curatore del processo di nazionalizzazione dell'industria elettrica (ivi, p. 591).

²⁹ *Ibid.*

¹ Cfr. Rugafiori, *I gruppi dirigenti* cit.

va formando a seguito dell'avvenuto decollo industriale, è l'aver goduto di ineguagliabili posizioni di vantaggio nel mercato delle informazioni e nel *network* di relazioni umane che compongono gli aspetti informali, ma strategici, del potere stesso. Come Sinigaglia e Rocca all'interno della Banca Commerciale, vero e proprio *centro* del mondo economico italiano, così Cenzato dentro la struttura delle partecipazioni IRI, godono di collocazioni chiave che permettono loro di assicurarsi un indiscutibile vantaggio personale, la capacità di controllare e indirizzare l'evoluzione degli assetti economici della nazione, in altre parole di influenzare il mutamento istituzionale.

In chiave più propriamente culturale, la figura di Cenzato richiama il problema generale dell'integrazione, che avviene nel mondo occidentale industrializzato a cavallo della crisi degli anni trenta, tra potere tecnico e potere politico, nella forma del compromesso manageriale. Un mutamento irreversibile, che prende piede in un clima di convergenze (tra taylorismo e keynesismo, tra questi e il socialriformismo da una parte, il corporativismo o il planismo dall'altra) dominato dall'ideologia del *scientific management* come tecnica di governo dei processi sociali². Un esempio calzante di ciò è l'impegno di questa generazione di dirigenti aziendali per la formazione di una cultura industriale diffusa, basata sulla divulgazione delle conoscenze specialistiche, sulla formazione professionale, sulla connessione sempre più organica del mondo della ricerca con quello dell'impresa da un lato, della pubblica amministrazione dall'altro³. L'ambizione tecnocratica mirava ad espandersi dall'ingegneria delle cose all'ingegneria degli uomini⁴.

Una sorta di delirio di onnipotenza sembrava insomma pervadere la categoria degli ingegneri di *top management* a livello internazionale⁵.

² Scrive Alfredo Salsano: «Strumento di regolazione, lo *scientific management* è anche una forza dinamica, che costringe ad allargare sempre più l'area della stabilizzazione», in un continuo spostamento della soglia tra livello micro e macroeconomico. Cfr. Id., *Ingegneri e politici* cit., p. 10. D'altra parte H. S. Person, esponente della Taylor Society, aveva affermato al congresso di Amsterdam del 1931 che «non ci sono limiti alla dimensione assoggettabile al *management* delle imprese» (ivi, p. 12).

³ Cfr. in proposito quanto osservato da P. Viani in *Progettare l'impresa. Francesco Mauro e il dibattito europeo tra le due guerre*, in *Storie d'imprenditori*, a cura di D. Bigazzi, il Mulino, Bologna 1996. Interessante notare come anche Agostino Rocca, altra figura di *manager* innovatore e americanista appartenente alla stessa generazione, caratterizzasse la propria attività con un forte interessamento ai problemi della formazione e della cultura industriale, specie a livello dirigenziale. Cfr. C. Lussana, *Tecnico, organizzatore della produzione, manager di stato: la formazione di Agostino Rocca*, in *Storie d'imprenditori* cit.

⁴ Cfr. Viani, *Progettare l'impresa* cit., p. 255. Si veda anche sull'argomento D. Bigazzi, *Organizzazione del lavoro e razionalizzazione nella crisi del fascismo*, in «Studi storici», 1978, 2, pp. 367-96.

⁵ In proposito cfr. anche A. Salsano, *George Valois e lo Stato tecnico. Il corporativismo tecnocratico tra fascismo e antifascismo*, in «Studi storici», 1993, 2-3, pp. 571-624.

L'ingegneria, specie applicata al settore elettrico, venne definita «l'arte di organizzare e dirigere gli uomini e di controllare le forze e le materie della natura per il beneficio della razza umana»⁶, il che non poteva che alimentare un clima psicologico cui i dirigenti italiani non furono certo estranei. Essi contribuirono alla formazione di quella nuova «oppressione della funzione» individuata con lucidità da Simone Weil nelle buro-tecnocrazie comuni al mondo capitalista e a quello sovietico, ben lontane nella realtà da quel «socialismo utopico del XX secolo» che qualcuno aveva visto delinearci come ideologia degli ingegneri⁷. Combinatasi invece con le plutocrazie dei sistemi dittatoriali, la rivoluzione manageriale costituì parte attiva dello schiacciamento della democrazia in Italia e in tutti i contesti in cui si realizzò la «teoria della convergenza»⁸. Ciò contribuisce da una parte a contestualizzare l'apporto personale di Cenzato al compimento di questo processo storico, dall'altra a rendere più complessa e degna di interesse la sua figura.

⁶La definizione di Charles F. Scott, ingegnere elettrotecnico americano (1903), è riportata da R. F. Hirsch, *Technology and transformation in American electric utility industry*, Cambridge University Press, Cambridge 1989, p. 72 (la traduzione è mia).

⁷Sul tema cfr. Salsano, *Ingegneri e politici* cit.

⁸È noto, ad esempio, che la versione italiana del taylorismo assunse toni prevalentemente autoritari basati soprattutto sull'utilizzo del sistema Bedaux e sul controllo del fattore lavoro, un orientamento emerso non soltanto nella pratica della maggioranza dei dirigenti industriali, ma anche nelle elaborazioni teoriche degli organizzatori della produzione a livello statale (si veda la vicenda dell'Enios rinnovato durante la guerra). Ancora più interessante il fatto che proprio in questi anni si introducono in Italia le tecniche di *job evaluation* riprese poi negli anni cinquanta. Per tutto questo cfr. Bigazzi, *Organizzazione del lavoro* cit.

Appendice*

Tabella 1. Principali cariche rivestite da Giuseppe Cenzato in organizzazioni imprenditoriali dal 1916 al 1969.

Organismo	Carica	Periodo
Gruppo SME		
Soc. Napoletana per Imprese Elettriche (SNIE)	direttore di esercizio	1916-19
	consigliere	1926-29
Soc. per Applicazioni di Energia Elettrica	sindaco supplente	1920-22
	consigliere	1927-39
Soc. Elettrica Bonifiche e Irrigazioni (SEBI)	consigliere	1924-27
	presidente	1932-44
		1947-56
Soc. Elettrica della Campania (SEDAC)	consigliere	1926-38
	vicepresidente	1939-46
Soc. Lucana di Elettricità (Lucana)	consigliere	1925-26
		1928-29
	presidente	1929-43
Soc. Generale di Illuminazione (SGI)	consigliere	1926-28
	presidente	1929
Società Elettrica della Calabria (SEC)	presidente	1926-43
Società Italiana di Elettrochimica	consigliere	1926-28
Società Elettrica del Sannio (Sannio)	presidente	1926-39
Società Elettrica Irpina	consigliere	1926-27
Società Idroelettrica Medio Calore	presidente	1927
Società Meridionale di Elettricità	direttore generale	1927-28
	amm. delegato	1929-37
	presidente e amm. delegato	1938-45
	vicepresidente	1946-48
	presidente	1949-56
	presidente onorario	1957-63
GENS	consigliere	1929
	presidente	1930-35
Soc. Forze Idrauliche della Sila	consigliere	1928
	direttore	1928
	amm. delegato	1929-40
	presidente e amm. delegato	1941-42
Soc. Generale Pugliese di Elettricità	presidente	1929-43
Soc. Mediterranea di Elettricità	consigliere	1929-32
	vicepresidente	1932-38
Soc. Elettrica del Bussento	presidente	1931-42
SILM	presidente	1931-39

* Si riproduce in Appendice l'elenco delle cariche esattamente come appare in *Curriculum vitae* dell'ingegner Giuseppe Cenzato, in ASEN, Elenco cariche.

segue tabella 1.

Soc. per lo Sviluppo di Applicazioni Elettriche	presidente	1931-36
SALEA	presidente	1931-40
Soc. Molisana per Imprese Elettriche	presidente	1932-39
Bruzia	presidente	1934-39
Soc. Imprese Elettriche d'Oltremare (SIEO)	presidente	1948-56
IRI		
Soc. Finanziaria di Elettricità	presidente	1935-45
Soc. Elettrica Italo-Albanese	amm. delegato	1935-44
Shoqnja Elektrike Shqiptare Anonime	presidente	1936-44
Società Elettrica Sarda	consigliere	1937-43
Soc. Forze Idrauliche del Tirso	consigliere	1937-42
Soc. Idroelettrica alto Fumendosa	presidente	1946-51
Soc. Cellulosa Cloro Soda	presidente	1933-43
Soc. Elettrotelefonica Meridionale	amministratore	1936-44
Silurificio Italiano	amministratore	1934-43
Soc. An. Stabil. Navali e Meccanici Napoletani	vicepresidente	1939-44
Vari		
Azienda Carboni Italiani	consigliere	1935-39
Soc. An. Acquedotto di Napoli	vicepresidente	1929-43
Soc. An. Tranvie Sorrentine	consigliere	1926-43
	vicepresidente	1931-43
Soc. An. Alfa Romeo	consigliere	1939-44
Soc. An. Strumenti di Misura	consigliere	1929-43
Soc. An. Editrice Politecnica	presidente	1933-
Tecnomasio Italiano Brown Boveri	consigliere	1943-45
Soc. Meridionale Azoto	presidente	1940-43
Compagnia Nazionale Imprese Elettriche (CONIEL)	vicepresidente	1936-38
	presidente	1938-45
	consigliere	1945-47
	presidente	1947-
Soc. Imprese Elettriche d'Oltremare (SIEO)	presidente	1947
Soc. An. per le Strade Ferrate Secondarie Meridionali (Circumvesuviana)	consigliere	1926-
	vicepresidente	1938-
Société Financière Italo-Suisse	amministratore	1937
	vicepresidente	1938
Soc. Elettrica Sarda	consigliere	1937-
	vicepresidente	1950
Soc. Italiana per le Strade Ferrate Meridionali	consigliere	1940
Soc. Finanziaria Elettrica Nazionale (Finelettrica)	consigliere	1952
Mediobanca	consigliere	1950
Ist. di Credito per Imprese di Pubblica Utilità (ICIPU)	consigliere	1949
Soc. per lo Sviluppo Agricolo del Mezzogiorno	consigliere	1949-55
Imprese Ricostruzioni Montane (IRMO)	consigliere	1950
Soc. Elettronucleare Italiana	consigliere	

Tabella 2. Cariche rivestite da G. Cenzato in associazioni ed organismi politici e culturali.

Organismo	Carica	Periodo
Edizioni Scientifiche Italiane (ESI)	presidente	
SVIMEZ	presidente	1946-
Associazione Elettrotecnica Italiana (AEI)	presidente	1939-41
	consigliere	1941-
Comitato per l'Ingegneria del CNR	membro	1939-
Comitato per la Fisica del CNR	membro	1956-
Commissione per la Ricerca Industriale del CNR	membro	1956-
Comitato Elettrotecnico Italiano (CEI)	vicepresidente	
Sottocomitato CEI n.17 (Interruttori)	presidente	
Istituto Nazionale di Elettroacustica «O. M. Corbino»	membro del direttivo	
Commis. Costitutiva per la Riorganizzazione delle Scuole Superiori di Ingegneria, min. Educazione Nazionale	membro	1934
Fondazione Politecnica del Mezzogiorno d'Italia	presidente	1932-
Istituto d'Incoraggiamento di Napoli	presidente	1937-43
Istituto Navale di Napoli	presidente	1937-43
Fondazione Alberto Beneduce	presidente	
Associazione musicale Alessandro Scarlatti	presidente	
Comitato dell'Ente Autonomo Teatro S. Carlo	membro	
Istituto per lo Studio e la Cura dei Tumori, Fondazione Pascale	presidente	
Sez. napoletana della Società per l'Organizzazione Internazionale	consigliere	
Corporazione Acqua Gas ed Elettricità	membro	1934-43
Cassa Nazionale Assicurazioni Sociali	consigliere	1924-30
Consiglio Provinciale delle Corporazioni, Napoli	membro	1928-43
Sez. Industriale e Marittima del CPEC	vicepresidente	
Gruppo Interprovinciale Meridionale		
Tirreno Imprese Elettriche	consigliere, presidente	
Fed. Nazionale Esercenti Imprese Elettriche	vicepresidente, presidente	
Unione Nazionale Fascista Industrie Elettriche (UNFIEL)	vicepresidente	1926-43
Assoc. Nazionale Imprese Produttrici e Distributrici di Energia Elettrica (ANIDEL)	vicepresidente	
Union Internationale des producteurs et distributeurs d'énergie électrique (UNIPÉDE)	membro comitato direttivo	
Union pour la coordination de la production et du transport de l'électricité (UCPTE)	membro del consiglio	
CIGRE	consigliere	
	presidente	1954-55
Confindustria	membro del consiglio	
	direttivo	1928-32
	membro del comitato	

Classi dirigenti

segue tabella 2.

	di presidenza	1932-52
	vicepresidente	1952-
	membro	
Comitato IMI-ERP della Confindustria		
Comitato Permanente per i problemi del Mezzogiorno e delle Isole	presidente	1954
Comitato per l'Istruzione Professionale	presidente	1955-
Associazione fra le Società Italiane per Azioni (ASSIA)	membro del comitato	
	di presidenza	1951-56
Commissione Centrale Industria, ministero dell'Industria	membro	
Unione Industriali di Napoli	presidente	
	vicepresidente	
	consigliere	
Commissione Tecnica Consultiva dell'Istituto per lo Sviluppo dell'Industria nel Mezzogiorno (ISVEIMER)	membro	1941-42
Comitato di Coordinamento Industriale del Mezzogiorno Continentale	presidente	1953
Sezione Industriale della Camera di Commercio, Napoli	membro	
Consociazione per lo Sviluppo Turistico dei Due Golfi	consigliere	
Associazione Nazionale per gli Interessi del Mezzogiorno d'Italia (ANIMI)	consigliere	
Comitato per lo Studio dei problemi dell'Industrializzazione, (Camera di Commercio di Napoli, ministero per l'Industria)	membro	1955

Tabella 3. Incarichi rappresentativi e onorificenze.

Cavaliere dei SS. Maurizio e Lazzaro	1933
Grand'Ufficiale della Corona d'Italia	1937
Commendatore dell'Ordine Coloniale della Stella d'Italia	1939
Cavaliere del Lavoro	1939
Presidente del Gruppo meridionale dei Cavalieri del Lavoro	1954
Rappresentante dell'industria elettrica italiana alla Conferenza Mondiale dell'Energia Stati Uniti	1936
Inviato del Governo italiano a Parigi per la prima discussione del Piano Marshall	
Membro del Public Utilities Panel, organo tecnico dell'Economic Emergency Committee for Europe	
Membro del Comitato dell'Energia Elettrica ONU	
Membro del Comitato dell'Energia Elettrica OECE	
