

## Banchieri e manager nel polo elettrico meridionale

di Pinella Di Gregorio

### 1. *Industria elettrica e grande impresa.*

Per oltre un cinquantennio, dal 1907 al 1962, la Società Elettrica della Sicilia Orientale<sup>1</sup> (Seso) rimarrà, insieme alla Montecatini, la più grande impresa operante sul territorio isolano.

Una società senza ciminiera e senza masse operaie, ma pur sempre una grande azienda caratterizzata da una stretta integrazione finanziaria con i centri dello sviluppo capitalistico e da un'elevata soglia tecnologica.

La società era stata fondata nel marzo del 1907 con un capitale di tre milioni di lire, sottoscritto per il 30%, alla pari, dalla Banca Commerciale Italiana e dalla Società per le Strade Ferrate Meridionali, e per il restante 40% dalla Società Meridionale di Elettricità (Sme)<sup>2</sup>. Il disimpegno di quest'ultima, seguito alla crisi borsistica del 1907, sconvolse gli equilibri proprietari: la Seso si ritrovò libera, dunque, da un controllo aziendale rigido, senza il principale azionista di riferimento. A questa situazione rimediarono gli altri due gruppi fondatori, la Comit e la Bastogi: l'una, la «banca elettrica», *supporter* dell'industrializzazione italiana, associando al finanziamento dell'impresa siciliana la Banca Zaccaria Pisa e la Società per lo Sviluppo delle Imprese Elettriche (Sviluppo), suoi partner tradizionali; l'altra — divenuta la maggiore *holding* finanziaria italiana dopo la statizzazione delle ferrovie — assumendo un ruolo sempre più rilevante nella società.

La Seso aveva dato vita ad un progetto finalizzato alla costruzione di due centrali idroelettriche sui fiumi Cassibile e Alcantara e all'ac-

<sup>1</sup> Divenuta nel 1918 Società Generale Elettrica della Sicilia (Sges).

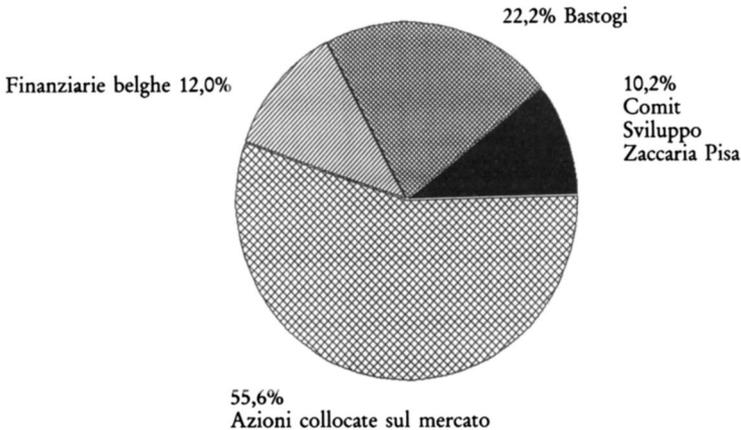
<sup>2</sup> *Preliminare per la Costituzione della Seso*, Banca Commerciale Italiana (d'ora in poi BCI), fasc. Società Elettrica della Sicilia Orientale (d'ora in poi SESO), Segreteria Generale (d'ora in poi SG), cart. 32, fasc. 20, e *Atto di costituzione della Società Elettrica della Sicilia Orientale 14 marzo 1907*, BCI, SESO, SG., cart. 32, fasc. 20.

quisizione del controllo di piccole società elettriche locali, che comportò un largo dispendio di risorse finanziarie.

Ultimati gli impianti nel 1911, alla società si impose la necessità di reperire nuovi finanziamenti per continuare l'attività<sup>3</sup>. Nel 1912, un accordo tecnico-finanziario con un gruppo belga che gestiva il servizio elettrotramviario della città di Catania risolse efficacemente l'*impasse*. In tal modo, al gruppo di maggioranza Comit-Sviluppo-Zaccaria Pisa (10,2%) e Bastogi (22,2%), si affiancava un *pool* di finanziarie belghe, composto dalla Société Générale Belge d'Entreprise Electriques et Industrielles, dalla Compagnie Générale pour l'Eclairage et le Chauffage par le Gaz, e dalla Société Générale Chemin de Fer Economiques, che acquistò il 12% del capitale della Sesò (cfr. fig. 1).

<sup>3</sup> Sulla industria elettrica in Italia oltre il classico F.S. Nitti, *Scritti sulla questione meridionale. La conquista della Forza. Il capitale straniero in Italia*, a cura di D. De Marco, Bari 1966, vol. VIII [1 ed. 1905], cfr. G. Mortara, *Origini e sviluppo dell'energia elettrica in Italia*, in Id., *Nel Cinquantenario della Società Edison*, Milano 1934; R. Giannetti, *La conquista della Forza: risorse, tecnologia ed economia nell'industria elettrica italiana (1883-1940)*, Milano 1985; ed il volume collettaneo di B. Bezza (a cura di), *Energia e sviluppo. L'industria elettrica italiana e la Società Edison*, Torino 1986. L'industria elettrica è stata oggetto di importanti studi all'estero: cfr. T.P., Hughes, *Networks of Power. Electrification in Western Society, 1880-1930*, Baltimore-London 1983; J.P. McKay, *Tramways and Trolleys. The Rise of Urban Mass Transport in Europe*, Princeton 1976; L. Hannah, *Electricity before Nationalisation. A Study of the Development of the Electricity Supply Industry in Britain to 1948*, London 1979; sull'industria elettrica nel Mezzogiorno, cfr. G. Barone, *Mezzogiorno e modernizzazione. Elettricità, irrigazione e bonifica nell'Italia contemporanea*, Torino 1986.

Figura 1. Distribuzione delle azioni nel 1912.



Fonte: nostra elaborazione.

La rimanente parte del capitale (una fetta, dunque, piuttosto consistente) fu collocato, invece, in piccole quote sul mercato azionario. L'impresa, agendo in un ambito regionale, assunse in questa fase un ruolo centrale nell'economia siciliana, sovrapponendosi alle aziende elettriche locali preesistenti, ma non sempre eliminandole; utilizzandole, anzi, come società di distribuzione al fine di creare una pluralità di canali di collegamento con un'ampia rete di interessi locali capace di coinvolgere personaggi talvolta anche molto lontani dalla cultura imprenditoriale, ma comunque interessati all'industria elettrica come fonte di reddito e di potere politico: aristocratici in cerca di proficui terreni di investimento per le loro rendite, sindaci desiderosi di accrescere il loro prestigio nei confronti delle «clientele» isolate, deputati *parvenus*<sup>4</sup>. In realtà urbane quali Catania e Messina, infine, il gruppo dirigente della Sesò, entrando in contatto con un ambiente cosmopolita di mercanti e finanzieri di origine straniera, veniva a rafforzare un limitato strato di borghesia locale, cresciuta intorno ai pochi settori in grado di collegare la Sicilia con il «più vasto mondo degli affari e dei traffici»<sup>5</sup>: tra questi operatori, i commercianti tedesco-messinesi Carlo Sarauw e Hugo Stinnes, l'imprenditore inglese Robert Trehwella e, soprattutto, Gabriello Carnazza, grande proprietario agricolo inserito nelle attività economiche più redditizie dell'Isola, dall'estrazione di zolfo alle ferrovie, rappresentante legale dei maggiori gruppi finanziari operanti in Sicilia (Comit, società belghe, Montecatini).

L'esperienza della Sesò si colloca, dunque, al centro di un crocevia di diverse dimensioni (esterno-locale, verticale-orizzontale) che ne condizionano profondamente la fisionomia. Il *management* dell'azienda rinnova in tal modo la tradizione — antica quanto l'integrazione dell'Isola nei circuiti internazionali — dei mercanti e dei finanzieri di origine straniera, che nel tempo tendono ad integrarsi; mentre viene anticipata la vicenda dell'imprenditoria esterna, senza la quale l'industrializzazione recente del Mezzogiorno non potrebbe essere compresa.

In questo lavoro sarà preso in esame il tentativo della società elettrica siciliana di conseguire uno spazio autonomo dai centri finanziari e considerata la tendenza a far coincidere la prospettiva aziendale

<sup>4</sup> G. Barone, *Egemonie urbane e potere locale (1882-1913)*, in *Storia d'Italia, Le Regioni dall'unità ad oggi, La Sicilia*, a cura di M. Aymard e G. Giarrizzo, Torino 1987, pp. 251 sgg.

<sup>5</sup> S. Lupo, *L'utopia totalitaria del fascismo (1918-1942)*, in Aymard, Giarrizzo *La Sicilia* cit., p. 412.

e quella locale, assumendo entrambe come prevalenti rispetto agli interessi nazionali e multinazionali. Nella vicenda ancora così poco nota della storia dell'impresa nel Mezzogiorno, siamo dinanzi ad un apparente rovesciamento del senso comune, ad una prospettiva che contrasta con la visione corrente dell'intervento esterno come causa di gerarchizzazione, semplice generatore di dipendenza: la periferia che prova a contrastare la struttura verticalizzante della grande finanza. Il modello centro-periferia non è, però, sufficiente per comprendere lo spirito autonomista di Emerico Vismara, amministratore delegato e «padre» della Sesò; è necessario riconsiderare anche la più generale dialettica tra *management* e proprietà che caratterizza l'intera storia del capitalismo contemporaneo, e collocare questa storia di impresa in Sicilia nella stessa logica di altre che potrebbero svolgersi a Milano o a New York<sup>6</sup>.

## 2. Centralizzazione o autonomia manageriale.

Consigliere delegato della Sesò-Sges dalla fondazione al 1929 fu Emerico Vismara. Nato a Modena nel 1873, si era laureato in ingegneria a Milano dove era venuto in contatto con gli ambienti socialisti vicini a Filippo Turati e ad Anna Kulisciuff e dove aveva conosciuto Angelo Omodeo, venticinquenne, anch'egli di estrazione socialista, assistente di Giacinto Motta al Politecnico di Milano, progettista di impianti idroelettrici in Italia e all'estero, che rappresentò nel primo Novecento quanto di meglio seppe esprimere la cultura tecnica italiana<sup>1</sup>. Vismara entrò a far parte del *milieu* progressista della Milano di inizio secolo, dominato da personaggi come il senatore Luigi Della Torre, esponente del gruppo socialriformista, con il quale Vismara si mantenne per oltre un ventennio in rapporto di collaborazione e di amicizia<sup>2</sup>. Della Torre, presidente dell'antica e rinomata Banca Zaccaria Pisa, introdusse il giovane amico negli ambienti finanziari del capoluogo lombardo. Lo «Stato di Milano», alto-borghese

<sup>6</sup> Tra le molte opere della letteratura storico-economica e sociologica sull'argomento, citeremo E.T. Penrose, *La teoria dell'espansione dell'impresa*, Milano 1973; R. Marris, *La teoria economica del capitalismo manageriale*, Torino 1972; H.A. Simon, *Causalità, razionalità, organizzazione*, Bologna 1972; A.D. Chandler jr., *La mano invisibile. La rivoluzione manageriale nell'economia americana*, Milano 1981 e Id., *Strategia e struttura. Storia della grande impresa americana*, Milano 1987; infine vogliamo ricordare J. Burnham, *La rivoluzione dei tecnici*, 1946 e J.A. Schumpeter, *Capitalismo, socialismo e democrazia*, Milano 1955.

<sup>1</sup> Barone, *Mezzogiorno e modernizzazione* cit., p. 26.

<sup>2</sup> F. Andreucci, T. Detti, *Il movimento operaio italiano. Dizionario biografico 1853-1943*, Roma 1976, vol. II, pp. 200-1.

o socialista che fosse, percepiva chiaramente la superiorità della società industriale sul mondo rurale e piccolo-borghese che si estendeva a sud della Pianura padana; qui Vismara assimilò la passione per le tematiche sociali, l'attenzione ai problemi dello sviluppo e, infine, una particolare visione dell'arretratezza economica e sociale del Mezzogiorno, oggetto del dibattito politico e culturale di quegli anni.

L'acquisizione di specifiche competenze in merito ai problemi che l'industria elettrica incontrava nel Mezzogiorno attirò sul giovane ingegnere l'attenzione di Maurizio Capuano, presidente della Sme, che nel 1902 lo invitò a dirigere la Società Tirrena di Elettricità, con il compito di indagare sulle opportunità idroelettriche offerte dalle regioni meridionali<sup>3</sup>.

Vismara e Omodeo compirono nello stesso anno un viaggio in Sicilia alla ricerca di siti per la realizzazione di centrali idroelettriche. Nell'Isola erano attive dalla fine dell'Ottocento società elettriche di origine belga e tedesca. L'esistenza di un reticolo urbano fortemente coeso aveva fatto sorgere una domanda di servizi (ospedali, acquedotti, nettezza urbana, illuminazione) e di infrastrutture civili (trasporti urbani ed extra-urbani, strade, ferrovie)<sup>4</sup> che, nelle condizioni di arretratezza economica della regione, poteva essere soddisfatta soltanto dall'intervento di tecnologie e capitali esterni all'area locale. Alla vigilia della prima guerra mondiale R. Cohen, direttore della Società C.K. Schukert, così spiegava in un libro-memoria la decisione dell'impresa tedesca di installare officine elettriche in Sicilia già alla fine dell'Ottocento.

Le sue città densamente popolate e distribuite su tutto il territorio, per il fatto di essere costruite in modo così concentrato, rappresentavano un'occasione unica in tutta Europa per valorizzare le linee di distribuzione a corto raggio, tanto più che queste città erano di solito prive di gas e di elettricità e dovevano ricorrere all'illuminazione a petrolio, che per la Sicilia raggiungeva costi particolarmente elevati<sup>5</sup>.

Nel 1911 la struttura urbana della Sicilia era formata da tre grandi città con oltre 100 mila abitanti (Palermo, Catania e Messina); da 105 paesi con oltre 10 mila abitanti, nei quali erano addensati i tre quarti della popolazione e da 174 comuni di 5-10 mila anime<sup>6</sup>. In questo

<sup>3</sup> Sulla Società Tirrena e l'attività della Sme in questi anni, cfr. G. Bruno, *Capitale straniero e industria elettrica nell'Italia meridionale*, in «Studi Storici», 1987, n. 4, pp. 946-7 e p. 957.

<sup>4</sup> Barone, *Egemonie urbane*, in Aymard, Giarrizzo, *La Sicilia* cit., pp. 251 sgg.

<sup>5</sup> R. Cohen, *Schukert*, p. 84 cit. in P. Hertner, *Il capitale tedesco in Italia dall'Unità alla prima guerra mondiale. Banche miste e sviluppo economico italiano*, Bologna 1984, pp. 305-6.

<sup>6</sup> Barone, *Egemonie urbane* in Aymard, Giarrizzo, *La Sicilia* cit., pp. 193-200 e Id., *Mezzogiorno ed egemonie urbane*, in «Meridiana», 1989, n. 5, pp. 13-7.

senso anche l'intervento iniziale del gruppo Comit-Bastogi-Sme per la creazione di una società elettrica siciliana con capitali italiani mosse dalle favorevoli condizioni dell'urbanizzazione dell'Isola. Tuttavia un elemento distinse fortemente la nuova società da quelle già operanti in Sicilia: l'opzione idroelettrica. Tutte le aziende elettriche siciliane erano termoelettriche e nelle principali città legavano produzione termica e gestione dei servizi tramviari. Agli inizi del Novecento le opportunità dischiuse dalla produzione della energia idroelettrica, i grandi passi in avanti compiuti dall'ingegneria impiantistica nella costruzione di serbatoi artificiali per l'immagazzinamento delle acque, insieme all'uso della corrente trifase e alla possibilità di trasmissione dell'energia a lunga distanza, riaprirono il dibattito sullo sviluppo economico italiano.

Come affermava Nitti già nel 1905, la produzione idroelettrica poteva rappresentare per l'Italia settentrionale (povera di materie prime ma ricca di corsi d'acqua) la via d'uscita dalla dipendenza energetica e per il Mezzogiorno la base per lo sviluppo economico.

Acquisite le concessioni per l'uso delle acque dei fiumi Alcantara e Cassibile, Vismara mise a punto un progetto di risanamento del territorio siciliano, il cui veicolo sarebbe stato la creazione di un'azienda elettrica tecnicamente attrezzata e finanziariamente forte, che avrebbe avuto il compito

di un gran sviluppo idroelettrico — affermava nel 1908 — di una regione dove fino ad ora si credevano impossibili tali impianti [...] i quali saranno un gran coefficiente nella rigenerazione economica di una parte dell'Isola, perché forniranno energia a buon mercato a molteplici industrie che oggi nella quasi totalità hanno impianti motori di piccola potenza e quindi di altissimo costo di esercizio; perché favoriranno lo sviluppo di nuove industrie; faciliteranno impianti di trazione, insomma apporteranno tutti quei benefici che danno ad un paese una distribuzione di energia a buon mercato. [...] è un pronostico abbastanza facile l'affermare che fra qualche decina d'anni quell'Isola sarà una delle regioni più prospere d'Italia<sup>7</sup>.

Vismara aveva, dunque, un'idea precisa del ruolo che la nuova società avrebbe dovuto svolgere nell'ambito del più generale sviluppo economico regionale; un progetto che riteneva di poter realizzare per la particolare situazione di autonomia manageriale nella quale si era venuto a trovare. Anche se la Sesò era sorta come una delle tante imprese affiliate, costituite dalla Sme per facilitare la sua espansione industriale nel Mezzogiorno continentale, l'immediata fuoriuscita dal

<sup>7</sup> E. Vismara, *Lo sviluppo idroelettrico della Sicilia*, in «L'Elettrotecnica», a. XII, 1908, n. 7, pp. 617-23.

gruppo fondatore della società-madre aveva messo il neo-consigliere delegato nella posizione di completo controllo dell'azienda elettrica siciliana. Attorno alla figura dell'amministratore delegato crebbe un ceto dirigente che avrebbe costituito il nucleo del *management* della società fino alla nazionalizzazione: Francesco Fusco, direttore della Catanese di Elettricità, Arnaldo Dell'Avale, figlio di Carlo Dell'Avale socialista milanese, e soprattutto Saro Bonaventura Tricomi direttore della Messinese Imprese Elettriche; ma anche tecnici come Caselli e Interdonato, Luigi Mangiagalli, e Ugo Sartori, progettisti degli impianti elettrici siciliani. Il *management* della Sesò, pur esterno al tessuto locale, si identificò non con il gruppo multinazionale e multiproprietario che aveva promosso la nascita e lo sviluppo nella società, ma al contrario con l'azienda stessa. Un *pool* di tecnici e *managers* fu quindi cooptato da Vismara nella gestione dell'azienda; ma almeno fino alla prima guerra mondiale l'impresa si identificò essenzialmente con il suo amministratore delegato che ne difese autonomia e fisionomia dai tentativi di centralizzazione.

Nel novembre 1912, la Comit, pressata dalle forti immobilizzazioni nel settore elettrico e da un ciclo economico in ribasso<sup>8</sup>, avviò trattative con la Société Financière de Transports et d'Entreprises Industrielles e con l'Elektrobank per la vendita della prima quota di partecipazione nella Sesò<sup>9</sup>. La prima, meglio conosciuta come Sofina, era la più tedesca tra le *holdings* belghe<sup>10</sup>; la Elektrobank era la finanziaria della Allgemeine Elektrizitäts Gesellschaft (AEG) e deteneva una grossa quota di azioni nella Sviluppo<sup>11</sup>.

Dopo alcuni mesi di consultazioni, si giunse ad un accordo per apportare i titoli dei principali azionisti nella società siciliana (Comit, Bastogi, Zaccaria Pisa, finanziarie belghe) ad un *trust* italo-belga. In tal modo degli 11 milioni e mezzo di lire che costituivano il capitale sociale, ben 6 200 000 di titoli sarebbero entrati a far parte del

<sup>8</sup> Antonio Confalonieri ha ricostruito la vicenda della costituzione di un trust italo-belga tra Comit e finanziarie belghe del maggio-giugno 1914, accennando ad un precedente tentativo avvenuto nel corso della primavera del 1913. Noi ci occuperemo sia della prima che della seconda trattativa. Cfr. A. Confalonieri, *Banca e industria in Italia. Dalla crisi del 1907 all'agosto 1914*, Milano 1976, vol. II, pp. 363-72.

<sup>9</sup> *Sofina a Monsieur Joel*, Bruxelles 22 novembre 1912, BCI, SG., *Trust Italo-Belga* I, cart. 13, fasc. F; ho tradotto, per comodità di lettura, questa e le altre lettere del carteggio.

<sup>10</sup> Sulla Sofina notizie più dettagliate in M. Dumoulin, *Italie-Belgique: 1861-1915. Relations Diplomatiques, culturelles, et économiques. Répertoire*, Louvaine-La Neuve 1981, p. 1143; cfr. anche P. Hertner, *Il capitale tedesco nell'industria elettrica italiana fino alla prima guerra mondiale*, in B. Bezza (a cura di), *Energia e sviluppo. L'industria elettrica italiana e la società Edison*, Torino 1986, pp. 213-56; pp. 243-54.

<sup>11</sup> *Ivi*, pp. 225-8.

consorzio. Inoltre la Sofina si impegnava a concedere un credito di 5 milioni alla società e il gruppo italiano Bastogi-Zaccaria Pisa altri tre milioni. L'accordo prevedeva, infine, un aumento di capitale a 20 milioni di lire in seguito al quale, attraverso una complessa operazione finanziaria, la Sesò sarebbe passata sotto il controllo belga. Secondo una prassi assai comune per l'epoca, il previsto aumento di capitale si sarebbe infatti realizzato convertendo i crediti concessi dagli istituti finanziari in pacchetti azionari. Sui venti milioni di capitale sociale, il consorzio avrebbe disposto di 14 500 000 e di questi solo 4 500 000 restavano al gruppo italiano: la parte rimanente andava ai belgi. La Sofina, quindi, insieme alle altre finanziarie belghe già presenti nella Sesò, avrebbe ottenuto la maggioranza assoluta (quasi il 70%) nel consorzio e quindi nella società.

Mentre nell'aprile 1913 si costituiva a Parigi un Syndacate d'Etudes du Consortium Italo-Belge, Vismara allarmato per il possibile passaggio di proprietà, avviava la sua battaglia personale per far naufragare l'accordo<sup>12</sup>.

Anzitutto, il consigliere delegato cercò alleati all'interno del gruppo finanziatore italiano. Fu facile trovare l'appoggio dell'amico Luigi Della Torre e chiedere ed ottenere la neutralità di Durante Duranti, rappresentante della Bastogi, la quale, esclusa dalle trattative, aveva assunto una posizione di attesa. Più difficile fu avere dalla propria parte Luigi Fenoglio, fedele rappresentante degli interessi della Banca Commerciale nel consiglio d'amministrazione della società siciliana. Ma la strategia vincente fu quella adottata all'esterno della società. Le trattative con i belgi erano state avviate al fine di reperire nuovi investimenti per sostenere la crescita della Sesò; per minare alla base gli accordi, il consigliere delegato cercò autonomamente nuovi *partners* finanziari disposti ad investire nell'azienda elettrica, trovandoli nel gruppo tedesco della Hugo Stinnes, che gestiva fin dalla fine dell'Ottocento il commercio del carbon fossile a Messina. Vismara si recò a Colonia per incontrare personalmente Stinnes al fine di sottoscrivere un patto con il quale avrebbe dato in opzione all'industriale tedesco una quota di cinque milioni di lire sull'aumento di capitale della Sesò previsto per l'ottobre 1913. Il consigliere delegato preferì tuttavia non scoprire immediatamente le proprie carte e assumere una linea di condotta che potremmo definire di «resistenza passiva», senza comunicare l'accordo ai belgi.

<sup>12</sup> Lettera di Heinemann a Joel, 11 aprile 1913, BCI, SG., *Trust Italo-Belga* 1, cart. 13, fasc. F.; *Syndacate d'Etudes, Bruxelles* 15 aprile 1913, Bruxelles 15 aprile 1913, BCI, *Trust Italo-Belga*, cart. 13, fasc. E.

Nell'aprile del 1913 Dannie Heinemann aveva scritto a Vismara per annunciare la visita che un'apposita commissione — composta da tecnici belgi — avrebbe effettuato in Sicilia allo scopo di studiare lo stato degli impianti elettrici della Sesò, prima di decidere l'impegno della finanziaria nella società. Tuttavia il direttore generale della Sofina poneva come condizione, per dare il via alla partenza, l'assenso preventivo del consiglio di amministrazione della Sesò «sul fatto che la Société Financière si faccia carico della gestione della Sicilia Orientale»<sup>13</sup>. Vismara non si fece impressionare più di tanto dall'*aut-aut* di Heinemann, insistendo che qualunque decisione non poteva «in alcun modo comportare alcun obbligo formale [...] senza una discussione preliminare all'interno del consiglio e senza avere la sua autorizzazione formale»<sup>14</sup>. Per niente rassicurato dalle dichiarazioni di Vismara, il dirigente belga fece buon viso a cattivo gioco rendendosi conto che la «sua [di Vismara] influenza [è] assai forte per fare accettare le nostre condizioni da parte del consiglio della Sicilia Orientale»<sup>15</sup>.

Il 1° maggio si tenne la riunione del consiglio di amministrazione della Sesò che, come Heinemann aveva previsto, seguì le direttive dell'amministratore delegato. Vismara per non uscire allo scoperto — d'accordo con Della Torre e con Durante Duranti — escogitò uno stratagemma: fece approvare per intero l'accordo di Parigi. Nel contempo, però, l'assemblea rimandò qualunque decisione sulla centralizzazione della gestione a Bruxelles, fino a quando la Sofina non si fosse impegnata finanziariamente nella società siciliana. I termini della controversia in tal modo venivano rovesciati a favore della società elettrica, che rimetteva la questione al preventivo impegno finanziario della *holding* belga.

Nel tentativo di spiegare ad Heinemann — che forse per la prima volta si confrontava con un problema di «insubordinazione» — la posizione anomala che Vismara occupava all'interno dell'azienda siciliana, Fenoglio ricorreva a motivazioni che esprimono bene la «particolarità» della Sesò.

Non è che una preoccupazione di carattere interamente personale dalla parte di Vismara e Della Torre della Banca Zaccaria Pisa, che è intimamente legato con il sig. Vismara. Le preoccupazioni riguardano la posizione personale che sarebbe conferita a Vismara nella nuova organizzazione. In effetti Vismara e Della

<sup>13</sup> Lettera di Heinemann a Vismara, 26 aprile 1913, BCI, SG., *Trust italo-belga* I, cart 13, fasc. F.

<sup>14</sup> Lettera di Vismara ad Heinemann, 28 aprile 1913, *ivi*.

<sup>15</sup> Telegramma di Heinemann a Joel, 30 aprile 1913, *ivi*.

Torre credono che il lavoro e il grande impegno che Vismara ha consacrato fino a questo momento alla società non è stato adeguatamente riconosciuto<sup>16</sup>.

La vicenda a questo punto assume un tono decisamente umoristico. Nella riunione Vismara aveva comunicato al consiglio il progettato accordo con Stinnes; Fenoglio, allarmato perché le cose stavano sfuggendo di mano persino alla Comit, riferiva a Joel l'imbarazzo che si era creato a una tale notizia.

Io non avevo fin qui comunicato al signor Heinemann questo fatto [l'accordo con Stinnes] dietro l'assicurazione datami dal Vismara che questi ne era perfettamente al corrente. Avendo però nella seduta di ieri avuto il sospetto che la cosa non fosse precisamente così ho creduto bene scrivergliene<sup>17</sup>.

La reazione di Heinemann fu tanto violenta quanto impotente. Scagliandosi contro le «habitudes meridionaux» del modenese Vismara<sup>18</sup>, il direttore generale della Sofina scriveva a Joel:

Io non comprendo del tutto la maniera di agire del Signor Vismara. Egli ci riserva una certa quantità di titoli, noi ci impegniamo a pronunciarci sul suo affare dopo avere visitato gli impianti della Sicilia Orientale e poi apprendiamo prima della partenza della commissione incaricata che sugli stessi titoli offerti a noi è stata data un'opzione a una terza persona<sup>19</sup>.

E allo stesso Vismara indirizzava una lettera di fuoco che sarebbe stata l'ultima:

Io mi permetto di dire che questa notizia mi ha lasciato stupefatto: voi date una opzione sui titoli che noi dobbiamo eventualmente sottoscrivere e ci informate del fatto con una lettera datata il 3 marzo quando questo accordo è stato firmato dal 25 aprile<sup>20</sup>.

Da quel momento in poi il direttore della grande finanziaria belga, sentendosi gabbato, avrebbe trattato solo con Fenoglio e Joel.

Il consiglio di amministrazione della Sesò avrebbe dovuto riunirsi l'8 maggio per dare l'assenso sull'accordo con Stinnes. Il 6 maggio Heinemann rilanciava la sua proposta di formare un consorzio a cui apportare la maggioranza delle azioni della Sesò<sup>21</sup>. Il direttore della Sofina, tuttavia, non rinunciava all'arroganza del grande finanziere, che non gli aveva nociuto in precedenza, invitando Fenoglio a prendere le parti dei belgi nella riunione del consiglio della società elettrica siciliana; in caso contrario, l'intero affare sarebbe saltato<sup>22</sup>.

<sup>16</sup> Lettera di Fenoglio ad Heinemann, 2 maggio 1913, ivi.

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> Telegramma Heinemann a Joel, 3 maggio 1913, ivi.

<sup>19</sup> Lettera di Heinemann a Joel, 7 maggio 1913, BCI, SG., *Trust italo-belga*, cart. 13, fasc. 7.

<sup>20</sup> Lettera di Heinemann a Vismara, 6 maggio 1913, ivi.

<sup>21</sup> Ivi.

<sup>22</sup> Telegramma Heinemann a Fenoglio, 7 maggio 1913, ivi.

Preso tra due fuochi, Fenoglio non poté ottenere altro che il rinvio della decisione sulla proposta Stinnes al 28 maggio. Soddisfatti della parziale vittoria, Heinemann e Zander (direttore della Elektrobank) decisero di inviare la commissione di tecnici in Sicilia e di aspettare fiduciosi l'esito della riunione che ormai sembrava non potesse essere altro che favorevole. Anzi il direttore della Sofina alzava la posta affermando in una lettera a Fenoglio che, anche se il parere dei tecnici inviati in Sicilia fosse risultato favorevole, «noi [Sofina ed Elektrobank] entreremo nell'affare soltanto se noi potremo formare un consorzio di una grande maggioranza di 15 milioni su venti», a cui anche Stinnes avrebbe dovuto apportare i suoi titoli<sup>23</sup>.

La presunzione di Heinemann non fu premiata. Il consiglio di amministrazione della Sesò si riunì, come previsto, il 28 maggio e, poiché si ignoravano ancora le decisioni della Sofina e dell'Elektrobank, fu giudicato favorevolmente il contratto con Stinnes. Anche la proposta dei consiglieri belgi che l'industriale di Colonia fosse obbligato a porre i suoi titoli nel consorzio venne respinta, con la motivazione che sarebbe stato difficile ottenere un'adesione incondizionata ad un sindacato le cui basi dovevano essere ancora fissate — o comunque accettate — persino dai suoi stessi fautori.

Vismara era riuscito nella sua opposizione all'accordo con i belgi perché la sua condotta aveva trovato un forte, anche se tacito, assenso nelle finanziarie italiane interessate nella società. Certo né la Bastogi né la Banca Zaccaria Pisa avevano intenzione di farsi esautorare dal blocco di maggioranza della Sesò, e, anche se all'inizio i dirigenti della Comit si erano mostrati indifferenti al problema, alla fine Fenoglio e lo stesso Joel furono costretti a ritornare sui propri passi. Così la resistenza personale del consigliere delegato alla centralizzazione della gestione della società elettrica fuori dalla Sicilia aveva trovato via via sempre maggiori consensi nel gruppo dei finanziatori italiani.

Questi signori [Bastogi e Zaccaria Pisa] — aveva scritto Fenoglio ad Heinemann poco prima della riunione del consiglio di amministrazione della Sesò — sono del parere che per considerazioni di opportunità locale, che non si possono dimenticare, la concentrazione totale e assoluta della gestione della impresa nelle vostre mani a Bruxelles possa avere delle conseguenze sfavorevoli per il funzionamento e lo sviluppo della società in Sicilia<sup>24</sup>.

Per dare sostegno finanziario a questa soluzione, Della Torre si era impegnato a mettere a disposizione della Sesò un milione e mez-

<sup>23</sup> Lettera di Heinemann a Fenoglio, 21 maggio 1913, *ivi*.

<sup>24</sup> Lettera di Fenoglio ad Heinemann, 27-28 maggio 1913, *ivi*.

zo di lire per i bisogni urgenti della società.

Alla fine, a fronteggiarsi per il controllo della Seso erano stati due gruppi che intendevano l'uno (Bastogi-Pisa) mantenere e l'altro (Sofina-Elektrobank) acquisire il controllo sulla società elettrica siciliana. La Banca Commerciale non aveva potuto, d'altra parte, appoggiare il trasferimento della gestione della Seso all'estero, tenendo conto della rilevanza dei rapporti con la società locale. Fenoglio era riuscito soltanto a fare accettare al consiglio lo spostamento della sede sociale — ma non quello della direzione effettiva — a Milano. Ottenere di più era realisticamente impossibile<sup>25</sup>.

La questione della centralizzazione della gestione della Seso aveva messo in luce l'esistenza di un confronto tra almeno due differenti linee strategiche di espansione del capitalismo europeo tra un modello tedesco e un modello belga di gestione delle partecipazioni azionarie. L'Elektrobank intratteneva rapporti con le imprese collegate tramite i suoi rappresentanti nel consiglio di amministrazione, non intervenendo direttamente nella gestione delle aziende, ma riservandosi un potere di ratifica. Al contrario la Sofina, oltre a gestire gli aspetti finanziari, assumeva la direzione tecnica delle società in cui era interessata. La diversità dell'atteggiamento delle due finanziarie deriva dal differente tipo di sviluppo economico dei due Paesi.

Fino alla metà del secolo gli investimenti belgi all'estero erano stati di scarsa entità e per lo più indirizzati verso i prestiti nazionali; quando lo sviluppo industriale, basato sul binomio ferrovie e carbone, creò le condizioni, le società belghe iniziarono ad investire all'estero, soprattutto nel settore delle infrastrutture civili: acquedotti, ferrovie, gas e trasporti urbani<sup>26</sup>.

Come è noto, il carbone, le ferrovie e il gas avevano caratterizzato la prima fase della rivoluzione industriale, che dalla Gran Bretagna si era diffusa, pur lentamente, sul continente europeo; la meccanica, l'elettricità e la chimica inaugurarono nella seconda metà dell'Ottocento un nuovo ciclo dell'industrializzazione<sup>27</sup>. Forte di una struttura industriale moderna e tecnologicamente avanzata, dagli anni ottanta un nuovo Paese si era affacciato sulla scena internazionale: la

<sup>25</sup> Lettera di Fenoglio ad Heinemann, 11 giugno 1913, ivi.

<sup>26</sup> B.S. Chlepner, *Le marché financière Belge depuis cent ans*, Bruxelles 1930.

<sup>27</sup> Su queste tematiche esiste una sterminata bibliografia. Cfr., tra gli altri, H. G. Habakkuk, M. Postan (a cura di), *La Rivoluzione industriale e i suoi sviluppi*, in *Storia economica Cambridge*, Torino 1974, vol. VI, tomo I e II; S. Pollard, *La conquista pacifica. L'industrializzazione in Europa dal 1760 al 1970*, Bologna 1984; A. Schumpeter, *Il processo capitalistico. Cicli economici*, Torino 1977; D.S. Landes, *Prometeo Liberato. Trasformazioni tecnologiche e sviluppo industriale nell'Europa occidentale dal 1750 ai giorni nostri*, Torino 1978.

Germania. Alla fine del secolo le industrie tedesche iniziarono la loro espansione verso le aree periferiche dell'Europa allo scopo di trovare nuovi mercati dove collocare la loro produzione. Tuttavia la produzione industriale tedesca, fondata essenzialmente su beni durevoli o sofisticati per la tecnologia dell'epoca, trovava delle difficoltà di ricezione sui mercati cui era destinata.

Ad esempio, le società tedesche produttrici di materiale elettrotecnico per vendere i loro prodotti (turbine, motori elettrici, locomotive) erano costrette a fondare aziende locali per la costruzione e gestione degli impianti elettrotramviari. Questo modello implicava una mobilitazione di risorse che l'asfittico mercato di capitali tedesco da solo non poteva sostenere. Furono quindi create apposite società incaricate di provvedere ai finanziamenti. Si costruiva, in tal modo, un sistema piramidale per cui le *holdings* assumevano i titoli delle aziende locali, fondate dalle industrie tedesche e li congelavano fino al momento in cui, ultimata la costruzione degli impianti, questi erano posti in esercizio ed iniziavano a dare utili: solo allora era possibile collocarli sul mercato azionario<sup>28</sup>. A questo punto, però, il capitale tedesco si era per così dire naturalizzato, come accadde alla Schuckert a Palermo, ed i legami con la società fondatrice rimanevano per lo più di carattere personale.

Il Belgio era dunque il Paese di più antica tradizione capitalistica che fondava il suo sviluppo su una solida base finanziaria; la Germania, pur possedendo una indiscutibile superiorità tecnica, era sempre alla ricerca di capitali che ne sostenessero l'accelerato ritmo di sviluppo. Se sul piano tecnologico l'industria tedesca era destinata a prevalere, sul terreno finanziario tale predominio non si rivolse in una esautorazione del capitale belga dai mercati europei. Anzi proprio nel settore elettrico il capitale belga, tra il 1896 e il 1905, iniziò ad investire.

In un primo tempo [...] le società belghe di trasporti [...] procedettero alla trasformazione delle loro reti tramviarie con elettricità. Il passaggio alla nuova tecnologia si accompagnò ad una volontà di crescita delle reti, sia tramite il conseguimento di nuove concessioni, sia con la ricerca di accordi, di acquisto di partecipazioni azionarie di controllo completo nelle imprese concorrenti. In breve la nuova tecnologia causò un processo di concentrazione finanziaria. In un secondo tempo le *holdings* presero [...] il controllo delle società produttrici di elettricità pur continuando o cominciando a gestire le aziende di trasporto tramviario<sup>29</sup>.

<sup>28</sup> Nell'era del capitalismo finanziario, l'*Unternehmerschaft* fu il sistema più appropriato che permise alle società elettriche tedesche una rapida conquista dei mercati europei. Cfr. Hertner, *Il capitale tedesco* cit.

<sup>29</sup> M. Dumoulin, *Italie-Belgique: 1861-1915*, III partie cit. *Les relations Economiques* cit., vol. 3, pp. 847.

L'affermazione che il capitale non conosce frontiere non potrebbe essere meglio provata che dai rapporti che intercorrevano tra finanza belga e industria tedesca. L'integrazione finanziaria però non sempre si risolveva in un'assenza di conflitti particolari, e, comunque, i modelli di gestione delle partecipazioni finanziarie, tedesco e belga, non potevano essere più dissimili.

Questa diversa «filosofia proprietaria» era stata ben evidenziata da Heinemann in una lettera del 1907 a Giuseppe Toeplitz,

Il suo scopo [della Sofina] non è quello di comprare titoli secondo occasioni più o meno favorevoli, per conservarli qualche tempo in portafoglio e realizzarli in seguito, accontentandosi di speculare sulla differenza dei corsi dei titoli. L'obiettivo della Financière è quello di creare nuove imprese o di acquisire il controllo di quelle già esistenti, per consentire una gestione più razionale, più metodica e meglio organizzata avendo serie possibilità di vedere aumentare i loro benefici in notevole misura. Per essere in grado di mettere in piedi le nuove imprese e migliorare quelle già esistenti noi desideriamo avere sempre la gestione diretta e in effetti al fine di potere seguire da vicino le differenti attività noi abbiamo istituito un Servizio Tecnico<sup>30</sup>.

Questi differenti modelli di espansione spiegano chiaramente l'ostilità dimostrata da Vismara verso il tentativo di verticalizzazione proposto dai belgi e la sua predilezione per il capitale tedesco più integrato con la società locale. La Stinnes è ancora un altro esempio di società tedesca che si era sicilianizzata lasciando ampio margine ad un *management* locale rappresentato, questa volta, dal *broker* Giuseppe Battaglia, direttore messinese dell'azienda che, con una spregiudicata operazione finanziaria, era riuscito nel 1911 a sostituire l'impresa tedesca alla compagnia del gas belga nell'appalto della illuminazione a gas e dei trasporti extraurbani della città peloritana.

La diversità-collaborazione tra i diversi segmenti del capitalismo europeo si complicava ulteriormente, quindi, se esportata nei paesi *late comers*, dove la presenza di gruppi finanziari nazionali fungeva da fattore di disarticolazione anche di un modello di centralizzazione debole.

Nella vicenda della Sesò, infatti, erano emerse più posizioni. Quella della Sofina, fortemente centralizzata, che vedeva l'impresa inserita in una verticalizzazione produttiva che non lasciava spazio alcuno all'autonomia manageriale per cui le decisioni dovevano essere prese dalla direzione del gruppo finanziario («è possibile seguire l'impresa soltanto se si può seguirne l'attività giornalmente»<sup>31</sup>); l'altra, rappre-

<sup>30</sup> Citata da Dumoulin, *Italie-Belgique* cit., p. 840.

<sup>31</sup> Lettera di Heinemann a Fenoglio, 8 agosto 1913, BCI, SG., *Trust italo-belga* I, cart. 13, fasc. 7, sottofasc. 1.

sentata dalla Bastogi, che si limitava a gestire il suo portafoglio-titoli senza interferire nella direzione delle aziende<sup>32</sup>. Infine, c'era l'atteggiamento della Comit, la banca mista, che intendeva mantenere il controllo sulle imprese attraverso la gestione dei «cordoni della borsa».

Era proprio Joel nel 1914 a delineare le ragioni dei vari contendenti, lasciando alla Comit quasi una funzione di arbitro.

Firenze — scriveva Joel a Fenoglio — rappresenta un grande *rentier* che desidera restare tranquillamente sui suoi titoli, cui il rendimento la soddisfa e l'avvenire le sembra promettente; Bruxelles è il banchiere che ha tutto l'interesse di uscire un bel giorno dalle imprese che danno minori guadagni per entrare in altri affari. Si potrà conciliare gli interessi dei due senza offendere nessuno<sup>33</sup>.

Di fronte all'opposizione compatta dei gruppi finanziari italiani la Comit non aveva potuto che soprassedere alla formazione del trust italo-belga. Tuttavia trattative sotterranee continuarono per tutto il 1913 e per parte del 1914; su iniziativa, questa volta, dei gruppi belgi presenti all'interno della Seso.

### 3. *Le ambiguità della congiuntura.*

Durante i negoziati dell'anno precedente le tre finanziarie belghe interessate alla Seso avevano assunto una posizione quasi neutrale. Nel maggio 1914 il direttore generale della Société Générale Belge d'Entreprise Electriques et Industrielles, Carlo Cicogna, riprendeva le trattative avviando incontri informali con Heinemann e Fenoglio per sondare i margini per una possibile riproposizione di un sindacato italo-belga.

Personaggio affascinante, a metà tra l'avventuriero e l'*homme d'affaire*, direttore generale della *holding* belga nel 1912, accusato di spionaggio dai fratelli Perrone per le sue frequentazioni con l'alta finanza europea durante la prima guerra mondiale, il conte Carlo Cicogna fu uno degli ultimi rappresentanti di un mondo cosmopolita che poco aveva a che fare con gli esasperati nazionalismi economici e politici accessi nel periodo prebellico<sup>1</sup>.

Le motivazioni che spingevano Cicogna a riprendere i contatti con i gruppi italiani erano diverse da quelle che avevano spinto Heinemann nella sua scalata alla Seso. Nel clima infuocato del 1914 per

<sup>32</sup> A tale proposito cfr. le note del volume di E. Scalfari, *Storia segreta dell'industria elettrica*, Bari 1963, pp. 30-1 cit. anche da Confalonieri, *Banca e industria* cit., vol. II, pp. 372.

<sup>33</sup> *Lettera di Joel a Fenoglio*, 26 aprile 1914, BCI, SG., *Trust italo-belga* II, cart. 13, fasc. 8.

<sup>1</sup> ACS, *Carte Perrone*, Promemoria, b.1, fasc. 5/1.

le società belghe era pressoché impossibile collocare titoli elettrici italiani sul mercato borsistico di Bruxelles. Al contrario, se le partecipazioni elettriche in società italiane fossero state riunite in una società belga, esse si sarebbero confuse con le azioni e le obbligazioni del *trust* medesimo e sarebbe stato molto più semplice convincere i risparmiatori ad acquistarle. Non si trattava più di svolgere un'azione aggressiva sui mercati europei, ma di difendere i titoli stranieri posseduti dalle *holdings* belghe.

Cicogna iniziò a tempestare i dirigenti della Comit, ed in particolare Joel, di richieste per riprendere i colloqui interrotti malamente l'anno precedente, assicurando di non essere interessato alla gestione diretta delle aziende che sarebbero entrate a far parte del *trust*. Solo nel caso della Seso, e dopo l'approvazione della Bci, «ci permetteremo di assicurarci la maggioranza del capitale [...] e di conseguenza di esercitare un'azione direttiva che noi pensiamo possa essere utile per questa azienda»<sup>2</sup>.

La Bastogi, tuttavia, continuava ad opporsi a questa soluzione; e d'altra parte anche il presidente della Elektrobank, Frey, si mostrava poco interessato alla formazione di un *trust* che avrebbe alienato le azioni della finanziaria senza un «compenso corrispondente alle prospettive di dette imprese». L'unico a premere perché si trovasse un accordo era sempre Heinemann che, scottato dall'esperienza precedente, aveva spinto le finanziarie belghe presenti nella Seso a riproporre la questione.

Per superare gli ostacoli frapposti da Vismara — che aveva ormai l'appoggio incondizionato della Bastogi — Cicogna aveva voluto incontrare il consigliere delegato per tentare di superarne la resistenza. Vismara, mosso dalla necessità dei finanziamenti, giunse all'appuntamento con la proposta alternativa di costituire due *trust*, uno italiano e l'altro belga. Le due società avrebbero avuto in portafoglio titoli delle medesime imprese ed in più ciascuna un terzo di azioni dell'altra. Tale soluzione sembrava artificiale ad Heinemann, che espresse a Joel il proprio disappunto soprattutto perché l'idea proveniva dal consigliere delegato della Seso.

Ho l'impressione che questa idea è uscita dalla testa di qualcuno che ha l'interesse ad evitare che la maggioranza delle azioni della Sicilia Orientale si trovino riunite in una sola mano. La persona in questione è, a mio avviso, il signor Vismara, che è già riuscito a fare fallire la nostra prima partecipazione nella Seso<sup>3</sup>.

Secondo il direttore della Sofina, era indispensabile che la maggio-

<sup>2</sup> Lettera di Cicogna a Joel, 18 aprile 1914, BCI, SG., *Trust italo-belga* III, cart. 13, fasc. 9.

<sup>3</sup> Lettera di Heinemann a Joel, 26 maggio 1914, *ivi*.

ranza delle azioni Seso fosse posseduta dal trust e quindi aveva invitato Cicogna ad usare tutta la sua influenza sugli azionisti, compresa la Commerciale, perché ciò accadesse<sup>4</sup>.

Se l'anno precedente Vismara aveva avuto partita vinta spendendo tutta la sua influenza sul consiglio di amministrazione e sulla società locale, alla vigilia della prima guerra mondiale trovava una nuova congiuntura favorevole nel concitato precipitare degli avvenimenti che metteva a dura prova il cosmopolitismo dell'*haute finance*. Nazionalismo, politica interna, lotte intestine al capitalismo italiano concorreranno a scongiurare il proseguimento anche solo delle trattative. La Banca Commerciale, oggetto di una violenta polemica nazionalista, era sempre più condizionata dalle pressioni esterne. Ed in effetti, nel clima inquieto del periodo prebellico, non soltanto alcuni funzionari della Bastogi avevano giustificato il loro rifiuto di partecipare al trust con motivazioni nazionalistiche, ma anche i cambiamenti delle alleanze finanziarie venivano mascherati dietro presunte ragioni ideologiche, come accadde nel caso del minacciato abbandono della cordata della Bci da parte di Lodolo<sup>5</sup>.

All'interno della Comit si apriva un confronto serrato tra i due amministratori delegati della Banca: Joel, favorevole, e Weil, contrario all'accordo<sup>6</sup>.

I pericoli individuati da Weil erano gli stessi che avevano reso Della Torre e la Bastogi riluttanti alla operazione l'anno precedente. La questione verteva, infatti, sulla perdita della maggioranza azionaria. Fenoglio, pur mostrando di condividere le perplessità di Weil, si faceva interprete di una posizione meno ideologica. La costituzione del trust avrebbe potuto apportare nuove disponibilità di capitali da destinare a nuove iniziative, senza contare l'assicurazione da parte dei belgi «di quel concorso finanziario che giudichiamo indispensabile per provvedere ai larghi fabbisogni finanziari che parecchie nostre società elettriche fin d'ora prevedono»<sup>7</sup>.

Come è evidente da queste prime battute del dibattito, nessuno dei dirigenti della Comit era entusiasta della formazione del nuovo sindacato con i gruppi belgi. Le posizioni differivano soltanto sulla valutazione della situazione economica. Se ci si fosse comportati da «banchieri», l'affare con i belgi sarebbe stato sicuramente convenientemente

<sup>4</sup> Lettera di Cicogna a Joel, 13 giugno 1914, ivi.

<sup>5</sup> Cfr. Confalonieri, *Banca e industria* cit., p. 370.

<sup>6</sup> Sul contrasto tra le posizioni e di Joel e Weil, cfr. Confalonieri, *Banca e industria* cit. pp. 368-72.

<sup>7</sup> Lettera di Fenoglio a Joel, 13 maggio 1914, BCI, SG., *Trust italo-belga* II, cart. 13, fasc. 8.

te, come affermava Fenoglio; al contrario, se si assumevano altre variabili essenzialmente politiche, come diceva Weil, sull'accordo sarebbero pesate tutte le incognite del momento storico. Il trasferimento al trust delle azioni delle società elettriche italiane ed il loro collocamento sul mercato belga avrebbero concentrato all'estero gli interessi delle imprese italiane. Ed anche se, nel breve periodo, gli scopi dei belgi e degli italiani coincidevano, questo non significava che, qualora si fosse verificata una divergenza di vedute, i gruppi italiani avrebbero potuto bloccare iniziative indesiderate<sup>8</sup>. I belgi, padroni assoluti, avrebbero potuto imporre acquisti, vendite, alienazioni di attività sociali o, fatto ancora più grave, «deliberazioni contrarie agli interessi nazionali o a desideri della autorità»<sup>9</sup>.

Era questo il nocciolo della questione. Fenoglio, riferendo della posizione di Weil a Joel, ne metteva in luce complessità e sfumature, mostrando come nella visione dell'amministratore delegato della Comit l'interesse della Banca dovesse essere in quel momento tutto di tipo «politico».

[La costituzione del trust] potrebbe dare luogo per parte di qualcuno a presentare la operazione sotto l'aspetto meno simpatico della cessione all'estero delle nostre forze idrauliche, dando modo ad una campagna nella quale si potrebbe tentare di fare figurare la Banca Commerciale Italiana come iniziatrice od almeno intermediaria di questo asservimento all'estero di vitali interessi italiani. Il signor Weil — continua Fenoglio — si preoccupa delle conseguenze che ne potrebbero derivare, anche perché si potrebbe nelle sfere governative prestare facile orecchio, allo scopo di trarne argomento per giustificare quella statizzazione delle forze idrauliche che è stata già parecchie volte ventilata. E la possibilità che la costituzione del trust possa dare luogo a tentativi per mettere in cattiva luce l'opera nostra pare al sig. Weil possa venire facilmente dal fatto che al trust non prendano parte i gruppi italiani facenti capo ad altri istituti<sup>10</sup>.

Le argomentazioni portate da Weil persuasero Joel della giustezza della sua posizione e la Comit lasciò cadere nel vuoto la proposta di Cicogna. Per discutere l'ennesima offerta dei belgi, si tenne una riunione tra i rappresentanti dei gruppi italiani: i senatori Della Torre e Mangili, gli ingegneri Covi e Fenoglio, il direttore della Bastogi Rossi e lo stesso Joel. Sul progetto di costituire due trust l'esito negativo del colloquio era scontato, ma durante la riunione furono prese misure per contrastare quella che ormai veniva considerata una vera e propria offensiva da parte dei belgi per conquistare il controllo su società elettriche italiane.

<sup>8</sup> *Ibid.*

<sup>9</sup> *Ibid.*

<sup>10</sup> *Lettera di Fenoglio a Joel*, 14 maggio 1914 cit.

Pochi giorni dopo veniva siglato un accordo per la costituzione di un'associazione fra portatori di azioni di società elettriche italiane «diretta — si legge nel verbale del consiglio di amministrazione della Bastogi — a fronteggiare l'azione di un consorzio consimile progettato nel Belgio collo scopo evidente di predominio nelle singole aziende»<sup>11</sup>. Il sindacato di blocco fu stipulato tra Banca Commerciale Italiana, Banca Zaccaria Pisa e Società per le Strade Ferrate Meridionali; con esso i tre istituti finanziari italiani si impegnavano a non cedere a terzi le azioni ed i crediti posseduti in società elettriche italiane e di non prestarsi a singole trattative con gruppi stranieri fino al 31 dicembre 1914<sup>12</sup>.

Vismara, dunque, aveva ottenuto un netto successo con l'impedire la realizzazione di un trust verticale sotto il controllo belga. Il consigliere delegato della Seso non era, però, il manager di una grande azienda situata al centro dello sviluppo capitalistico che si oppone alla proprietà e ne condiziona le scelte secondo le recenti teorie dell'impresa. Al contrario, egli era un dirigente periferico, capace di tutelare il proprio ruolo interstiziale utilizzando il personale *network* di relazioni con la struttura finanziaria. A tal fine, però, non sarebbero bastati i soli rapporti con Della Torre, Omodeo o Duranti, se non si fosse realizzata un'identità di interessi con la Bastogi, prima, e con la Comit, poi. La convergenza tra questi gruppi e Vismara era, in un certo senso, sia tattica che casuale, scaturendo dalla particolare congiuntura dell'imminenza del conflitto mondiale. Sul medio periodo, infatti, la comunanza di vedute tra Comit e *management* dell'azienda era destinata ad incrinarsi; anzi, il dinamismo del gruppo di Vismara non poteva non essere considerato con sospetto a Milano e apprezzato solo per contrastare i maggiori pericoli provenienti, in questo caso, dal Belgio. Al di fuori di questa dialettica, Bastogi e Comit esprimevano nei confronti della Seso la stessa diffidenza di banchieri che era stata di Heinemann.

L'impresa siciliana si trovava, infatti, nell'impossibilità di aumentare il proprio capitale sociale da 11 milioni e mezzo a 17 milioni di lire (come era stato deciso) per il timore che i belgi potessero far incetta di azioni e, nel contempo, si rendeva necessaria, per gli stessi motivi, la restituzione alle finanziarie belghe di oltre 2 milioni di franchi di crediti. Per fronteggiare la non rosea situazione finanziaria della società, gli enti sovventori si videro costretti a prorogare un'apertura

<sup>11</sup> *Verbale Bastogi*, 26 maggio 1914.

<sup>12</sup> *Scrittura privata tra Banca Zaccaria Pisa, Banca Commerciale Italiana, Società per le Strade Ferrate Meridionali*, BCI, Seso, SG., Cart. 35, Fasc. 26.

ra di credito di 1 900 000 lire e a lanciare sul mercato un nuovo prestito obbligazionario. Inoltre Bastogi, Comit e Zaccaria Pisa si impegnarono a sborsare — fra prestiti in corso, avalli e nuovi versamenti — ben 9 milioni di lire, divise in tre parti.

Al momento di decidere l'assunzione dei nuovi investimenti, il senatore Mangili, presidente della Bastogi, aveva manifestato un forte disappunto per la leggerezza con cui erano state condotte le operazioni di finanziamento della Seso, raccomandando

di evitare per l'avvenire siffatti prestiti mediante avalli bancari, [perché] sono pericolosissimi in quanto nascondono l'obbligo della restituzione che può essere richiesta inaspettatamente e — invitava i dirigenti della Seso — [a che] non si proceda ad aumenti di capitale finché sussista il pericolo che i soci belgi possano profittare per chiedere il recesso della loro partecipazione finché il dividendo del capitale sociale non sia superiore all'interesse netto dei prestiti<sup>13</sup>.

L'appoggio offerto dalla Bastogi e dalla Zaccaria Pisa aveva sicuramente evitato, in un primo momento, il pericolo di una esautorazione della dirigenza Seso dalla gestione della società. In seguito la polemica nazionalista aveva indotto i dirigenti della Comit a rifiutare l'accordo con la finanza belga. Questo non significava, però, che i gruppi italiani interessati nella società fossero soddisfatti della conduzione aziendale. La Banca Commerciale, soprattutto, si mostrava insoddisfatta dell'andamento dell'azienda, tanto che Joel, nel giugno del 1914, nel declinare l'offerta, scriveva a Cicogna di essere preoccupato per la Seso «che pur essendo arrivata ad un grado non disprezzabile di prosperità potrebbe essere diretta con criteri più razionali e meglio corrispondenti al vasto programma che ancora avrà da svolgere».

E così proseguiva:

Non vi è nessuna divergenza coi maggiori interessati gruppi italiani nella stessa Seso sul punto capitale, cioè quello delle riforme da introdursi. Anzi qui pure, alla unanimità si riconosce l'opportunità di certi cambiamenti e la necessità di non perdere tempo per attuarli. Sono tutti decisi a procedere con ogni energia per raggiungere lo scopo, ed io non saprei vedere un interesse differente fra Bruxelles da una parte e Firenze e Milano dall'altra. Ritengo pure che nessun riguardo personale potrà ritardare ulteriormente quelle misure che unanimemente si ritengono necessarie per il vero bene della società<sup>14</sup>.

La censura di Joel dell'operato di Vismara non poteva essere più netta e radicale. All'amministratore delegato della Seso veniva rimproverata una politica di espansione industriale troppo rapida per le

<sup>13</sup> *Verbale Bastogi*, 23 luglio 1914.

<sup>14</sup> *Lettera di Joel a Cicogna*, 19 giugno 1914, BCI, SG., *Trust italo-belga* III, cart. 13 fasc. 9.

capacità finanziarie della società. L'autonomia con la quale Vismara si era mosso per la ricerca di crediti e investimenti, scavalcando gli enti finanziatori, ricordava la libera iniziativa di un imprenditore del tutto indipendente, e questo non poteva essere tollerato.

#### 4. *Management e società arretrata.*

Il conflitto tra Banca e *management* si ripropose negli anni venti. Il conflitto mondiale, la morte di Joel nel 1916 e i ben più gravi problemi derivanti dai tentativi di scalata alla Comit del primo dopoguerra da parte del gruppo Ansaldo-Banca Italiana di Sconto, avevano allontanato l'attenzione del gruppo sovventore dal consigliere delegato<sup>1</sup>. Ancora una volta, Vismara aveva approfittato della congiuntura favorevole per lanciare nel 1921 un progetto globale per lo sviluppo economico della regione.

Il piano di Vismara si inseriva nel progetto elettroirriguo che, tra guerra e dopoguerra, rappresentò il momento più alto dell'intervento statale nelle regioni meridionali.

Negli stessi anni analoghe esperienze di bonifica integrale furono intraprese nell'Italia meridionale: in Sila, in Puglia, nella pianura del Sele e nella valle del Volturno dalla Società Meridionale di Elettricità<sup>2</sup>, nell'Agro Romano dalla Società Bonifiche Pontine e in Sardegna dalla Società Imprese Idrauliche del Tirso e dalla Società Bonifiche Sarde<sup>3</sup>. Comune denominatore delle iniziative era l'interessamento finanziario del gruppo Comit-Bastogi e l'apporto tecnico di Angelo Omodeo. *Last but not least*, ciò che dava spessore all'azione bonificatrice nel Mezzogiorno degli anni venti era la rilevanza politica che il progetto aveva assunto da quando, nel 1922, Gabriello Carnazza era stato chiamato a ricoprire la carica strategica di Ministro dei lavori pubblici<sup>4</sup>. L'attività riformatrice del neoministro racco-

<sup>1</sup> Sulle «guerre parallele» che coinvolsero i principali gruppi elettrofinanziari italiani e non, cfr. G. Mori, *Le guerre parallele. L'industria elettrica in Italia nel periodo della grande guerra (1914-1919)*, in «Studi Storici», 1975, ora in G. Mori, *Il capitalismo industriale*, Roma 1977; E. Cianci, *La nascita dello stato imprenditore*, Milano 1977; A.M. Falchero, *La Banca Italiana di Sconto 1914-1921. Sette anni di guerra*, Milano 1990.

<sup>2</sup> Sulla bonifica in Campania, cfr. G. Bruno, *Bonifica integrale e trasformazioni ambientali in Campania*, in «Studi Storici», 1984, n. 1, pp. 242-60.

<sup>3</sup> Su tutta la vicenda cfr. l'esauritivo volume di Barone, *Mezzogiorno e modernizzazione* cit., pp. 145-242.

<sup>4</sup> L'opera di riforma e razionalizzazione della struttura organizzativa del dicastero, che il neo-ministro intraprese semplificandone la gestione e razionalizzandone fini e servizi, rappresenta emblematicamente quella commistione tra economia politica, ereditata dalla guerra, che

glieva il consenso di un fascismo, giunto al potere impregnato di «aspirazioni tecnocratiche», che ponevano la razionalizzazione dell'apparato statale e la modernizzazione capitalistica del Paese al centro dell'azione politica del nuovo governo<sup>5</sup>. Il progetto di bonifica idraulica del territorio meridionale patrocinato da Carnazza riprendeva almeno un decennio di legislazione «riformista», dal «decreto Bonomi» del 1916 alla «legge Serpieri» del 1924. L'intervento del capitale finanziario, supportato dall'appoggio statale, presupponeva la disarticolazione del sistema produttivo del latifondo a favore della creazione della piccola e media azienda capitalistica. Era questo lo spirito che informava il decreto-legge del 18 maggio 1924, laddove prevedeva l'espropriazione forzata dei terreni a favore di persone o società che intendessero attuare miglioramenti agrari o colture intensive, qualora i legittimi proprietari si fossero rifiutati di attuare la riconversione fondiaria all'interno del comprensorio di bonifica<sup>6</sup>.

Per la Sicilia, il piano collegava bonifica idraulica, sistemazione idroforestale, irrigazione a valle e trasformazione dei rapporti di produzione del latifondo mediante la creazione dell'azienda agraria capitalistica, alla costruzione di impianti idroelettrici e alla realizzazione di una rete di trasporto sullo stretto che collegasse l'Isola alla produzione elettrica dei laghi silani. In tal modo, l'abbondante quantità di energia immessa a basso costo sul mercato avrebbe consentito una liberazione di risorse economiche e rivitalizzato i settori base dell'economia siciliana, come l'industria zolfifera<sup>7</sup>.

Tuttavia, la forte impronta politica del progetto elettroirriguo non deve portare alla conclusione che il consigliere delegato della Sges si muovesse al di fuori di logiche economiche; al contrario, Vismara era un manager profondamente legato alla sua azienda della cui nascita e crescita era stato il principale protagonista. Piuttosto si può dire che per l'amministratore delegato non esisteva alcuna differenza tra lo sviluppo economico della Sicilia e la crescita aziendale della Sges;

è sicuramente il fulcro delle «aspirazioni tecnocratiche» del primo fascismo dove erano confluite parte delle esperienze di riformismo burocratico maturate nel dopoguerra. Sul ruolo svolto da Carnazza e dal suo staff di tecnici nel riordinamento della struttura burocratica del Ministero dei lavori pubblici, cfr. G. Melis, *Due modelli di amministrazione tra liberalismo e fascismo*, Roma 1988; e lo stesso Barone, *Mezzogiorno e modernizzazione* cit., pp. 100-13.

<sup>5</sup> A. Aquarone, *Le aspirazioni tecnocratiche del primo fascismo*, in «Nord e Sud», 1964, n. 52.

<sup>6</sup> Su queste tematiche cfr. C. Petrocchi, *La legislazione sulle derivazioni delle acque pubbliche e sulla trasmissione, distribuzione e vendita dell'energia elettrica*, in «Rivista di politica economica», 1928, pp. 754-9; pp. 1001-5.

<sup>7</sup> E. Vismara, *Il piano di Elettificazione della Sicilia*, in «L'Elettrotecnica», 15 dicembre 1921, vol. VIII, n. 34, pp. 721-3.

per lui i due processi coincidevano, così come aveva affermato nel 1923 al Congresso nazionale della Società per il progresso delle Scienze illustrando le linee programmatiche del suo progetto.

L'espone vasti programmi potrebbe lasciare adito a critica, perché può sembrare facile impostare grandiosi problemi, eseguire studi, fare progetti, quando non si abbia presente il loro rendimento economico. La soddisfazione che posso avere è che i risultati dell'Impresa a cui mi sono dedicato da tanti anni, la quale ha eseguito e sta eseguendo in Sicilia opere grandiose che possono considerarsi nel piano generale di questa bonifica integrale, hanno avuto pieno esito economico. Dico questo, non per un senso di vanagloria, ma per mostrare che anche in Sicilia molto si può fare e quindi qualcosa si deve fare<sup>8</sup>.

Il piano di «bonifica integrale» di Vismara rivelò tutta la sua debolezza nel momento in cui si confrontò con la disponibilità «finanziaria» e politica del gruppo sovventore.

Progettare la costruzione di nuovi impianti idroelettrici in un periodo in cui la continua svalutazione della lira, la tensione dei cambi con l'estero, la scarsità di capitali rendevano instabile l'intero sistema finanziario italiano non poteva trovare consenso nei dirigenti della Comit e soprattutto nel nuovo amministratore delegato Giuseppe Toeplitz. Tuttavia qualcosa era mutato nel ruolo di *supporter* dello sviluppo che le banche miste avevano rivestito nel periodo giolittiano<sup>9</sup>. La compenetrazione tra sistema bancario e apparato industriale continuava ad essere sempre più stretta, intrecciandosi, però, non più con il rafforzamento e la crescita della struttura produttiva del Paese, ma con un'integrazione di tipo finanziario, in cui le industrie controllavano le banche dalle quali erano sovvenzionate. Di conseguenza, il ruolo di *trainer* dello sviluppo delle banche miste aveva perso «velocità». In questo panorama non c'era più spazio per un investimento a lunga scadenza che si collocasse fuori da circuiti prestabiliti, né tantomeno per un'azione di politica finanziaria di ampio respiro che guardasse allo sviluppo delle regioni depresse<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> E. Vismara, *Il problema della bonifica nell'Italia Meridionale ed in Sicilia*, in Società per il Progresso delle Scienze (a cura di), *Atti della Società per il Progresso delle Scienze*, 1923, vol. XV, pp. 164-5.

<sup>9</sup> Sul ruolo di promozione dello sviluppo industriale in Italia esistono diverse posizioni; lo stesso Confalonieri, autore della più volte citata monografia sulla BCI, parla di ruolo catalizzatore di iniziative svolto dalla Comit: A. Confalonieri, *Banca e industria in Italia. 1894-1906. Le premesse: dall'abolizione del corso forzoso alla caduta del credito mobiliare*, Milano 1974, vol. III, p. 462-9; la tesi si contrappone a quella di A. Gerschenkron della banca mista come fattore sostitutivo dello sviluppo nei paesi *late comers*: A. Gerschenkron, *Il problema storico dell'arretratezza economica*, Torino 1974.

<sup>10</sup> Sull'accentuazione del divario economico tra Nord e Sud durante il ventennio fascista, cfr. G. Tattara, G. Toniolo, *Lo sviluppo industriale italiano tra le due guerre*, in «Quaderni storici», nn. 29-30 mag.-dic. 1975, pp. 394-5 e 429-30.

Il dualismo economico tra Nord e Sud iniziava così ad incidere pesantemente sulle opportunità di crescita della Sges. L'assioma che aveva costituito la scommessa su cui aveva puntato la società elettrica siciliana — esercitare un'attività imprenditoriale in un'area periferica rispetto alle zone forti dell'industrializzazione — si rivelava alla fine degli anni venti in tutta la sua debolezza<sup>11</sup>.

All'esaurimento dell'azione espansiva dei grandi istituti di credito italiani si correlava il fallimento «politico» del progetto di bonifica delle regioni meridionali che aveva trovato consenso nel primo fascismo e che poi era stato abbandonato quando la reazione proprietaria aveva minacciato le basi sociali del regime<sup>12</sup>. In cambio del consenso delle classi proprietarie, il fascismo abdicava rispetto alle sue velleità riformatrici<sup>13</sup>. La prima vittima del mutato atteggiamento del governo fascista fu proprio Gabriello Carnazza, estromesso, nel luglio del 1924, dalla carica di Ministro dei lavori pubblici, in seguito al duro contrasto che lo oppose al liberista De Stefani, Ministro del tesoro e delle finanze<sup>14</sup>. Lo scontro sulle bonifiche in Sicilia si protrasse, per tutti gli anni venti, soprattutto per la continua azione dello stesso Carnazza che vedeva — non a torto — nella riuscita del progetto bonificatore la via per riacquisire l'egemonia politica sulla società locale. L'esito per l'ex deputato giolittiano fu, come è noto, negativo ed egli, nell'aprile del 1928, proprio in concomitanza con l'adozione della nuova legge Mussolini sulle bonifiche, fu espulso, insieme al fratello Carlo, dal partito fascista<sup>15</sup>. L'esautorazione politica di Carnazza portò con sé il ritiro della Sges dal settore elettroagricolo.

Per Vismara avere perso il consenso sul piano locale si risolse in un indebolimento della sua posizione all'interno della società. Ancora una volta, l'intreccio tra la dimensione orizzontale e quella verticale si dimostrava centrale nella vicenda della Sges anche se questa volta a sfavore del consigliere delegato.

<sup>11</sup> Sul ruolo della politica fascista nell'aumentare il divario Nord-Sud cfr. V. Castronovo, *La politica del fascismo e il Mezzogiorno*, in «Studi Storici», 1976, n. 3, pp. 25-39; G. Toniolo, *Politica economica fascista e industrializzazione del Mezzogiorno: alcune considerazioni*, in «Ricerche economiche», 1977, pp. 177-89.

<sup>12</sup> Barone, *Mezzogiorno e modernizzazione* cit., pp. 126 sgg.

<sup>13</sup> A questo proposito cfr. S. Lupo, *L'utopia totalitaria del fascismo*, in Aymard, Giarrizzo, *La Sicilia* cit., pp. 371-482.

<sup>14</sup> Sul contrasto politico che vide confrontarsi due strategie di politica economica tra De Stefani e Carnazza cfr. Barone, *Mezzogiorno e modernizzazione* cit., pp. 111-2.

<sup>15</sup> Sulle vicende politiche che portarono alla espulsione di Carnazza cfr. G. Barone, *Partiti e élites politiche a Catania fra le due guerre*, in «Archivio Storico per la Sicilia Orientale», 1978, fasc. II-III, pp. 573-643.

La storia sembrava ripetersi. La Comit, preoccupata dai forti immobilizzi finanziari, decise di approfittare dell'apertura del mercato statunitense per formare una *holding* italo-americana cui trasferire tutte le partecipazioni elettriche della banca italiana. In questa operazione la Commerciale fu coadiuvata da un altro gruppo elettrico, quello della Società Adriatica di Elettricità (Sade), il cui principale azionista era il Ministro della finanze Giuseppe Volpi di Misurata. Il 5 dicembre 1928 veniva fondata la Italian Superpower Corporation che in cambio di sostanziose partecipazioni azionarie assicurava alle società elettriche italiane la collocazione sul mercato americano di venti milioni di dollari di obbligazioni<sup>16</sup>.

Anche questa volta si erano scontrate all'interno della Sges due posizioni, da una parte la Comit e dall'altra la Bastogi (in questo caso alleata delle finanziarie belghe). Nonostante la ferma opposizione di Alberto Beneduce, nuovo presidente della Bastogi, l'ingresso del gruppo Sade-Superpower nella società siciliana si risolse in una nuova maggioranza<sup>17</sup>. L'operazione che non era riuscita a Joel si concludeva con un pieno successo per Toeplitz, che ottenne anche la «testa» del consigliere delegato, dimessosi nel dicembre del 1929.

Alla fine Vismara aveva perduto. La sconfitta però non era imputabile soltanto alla mancanza di fiducia dimostrata dalla Comit, ma ancor più alla sconfitta del progetto di bonifica idraulica sul piano locale. Il principale errore di valutazione del consigliere delegato era stato quello di pensare che l'attività di incentivazione economica svolta dalla Sges potesse creare un consenso tra le forze sociali e politiche della regione e non, al contrario, un'opposizione ferma e tenace in relazione non solo al punto più qualificante del programma aziendale della Sges (la bonifica idraulica) ma alla attività complessiva della società: la contraddizione era insita nell'attività di promozione dello sviluppo assunta dalla Sges. Se la borghesia imprenditrice era assente in Sicilia, la società elettrica avrebbe dovuto fungere da fattore sostitutivo; ma il contrasto con le forze sociali egemoni sul progetto di «bonifica integrale» era stato pagato da Vismara con l'isolamento e quindi con la sconfitta nelle due dimensioni: verticale, verso il gruppo sovventore, e orizzontale, verso la società locale.

<sup>16</sup> BCI, Fondo *Italian Superpower Corporation*, Ufficio Finanziario (U.F.), cart. 12 fasc. 3; mancano studi approfonditi sulla *Italian Superpower*. Accenni alla sua costituzione in Mori, *Il capitalismo industriale* cit., pp. 260-1 e C. Sartori, *Un aspetto del capitale finanziario durante la grande crisi: il caso del gruppo Volpi-Sade*, in G. Toniolo (a cura di), *Industria e banca nella grande crisi*, Milano 1978.

<sup>17</sup> Su questa vicenda cfr. il mio *Crisi e ristrutturazione dell'industria elettrica in Sicilia (1930-1935): l'intervento del capitale americano*, in «Studi Storici», 1987, n. 4, pp. 985-1004.