

## NOVITÀ SU RAFFAELE MATTIOLI E GIOVANNI MALAGODI

Su Raffaele Mattioli e Giovanni Malagodi Libro Aperto ha pubblicato diversi saggi <sup>(1)</sup>.

Ora sono appena usciti tre fondamentali volumi, finora inediti, che rendono noti ed approfondiscono molti documenti finora non conosciuti e posseduti nell'Archivio Storico di Banca Intesa SanPaolo mirabilmente diretto da Francesca Pino.

1) Proprio l'Archivio Storico di Intesa Sanpaolo, nella collana inventari, ha pubblicato l'indice delle "carte di Raffaele Mattioli 1925-1945" a cura di Alberto Gottarelli e Francesca Pino. In questo "pozzo senza fondo" di elementi si trovano documentazioni di ogni genere, soprattutto bancario, ma non solo, del banchiere umanista Raffaele Mattioli. Si riscontra facilmente che Giovanni Malagodi, in quel ventennio, fu il principale interlocutore dell'indimenticabile capo della Banca Commerciale che si distinse non solo per ragioni bancarie e tecniche, ma anche per il coraggio delle sue idee. Infatti <sup>(2)</sup> viene pubblicato anche il rendiconto dei versamenti fatti al Comitato di Liberazione Nazionale Alta Italia ed effettuati da Mattioli con fondi messi a disposizione a Roma dal Governo dell'Italia liberata: in sostanza, l'importo accreditato al CLNAI, presso filiali Comit del nord Italia occupato dai nazifascisti, era addebitato sulla sede di Roma sempre della Banca Commerciale, nell'Italia già liberata.

Nell'ampio carteggio di Mattioli, Giovanni Malagodi si distingue come il principale interlocutore, sia negli anni di permanenza italiana, sia in quelli in cui guidò la Sudameris (la Banca francese ed italiana per l'America del sud, partecipata dalla Comit). Alcuni di questi messaggi, specialmente in epoca di guerra, erano cifrati.

Ora viene pubblicato l'inventario anche di questi rapporti fra Mattioli e Malagodi dove emerge la figura di Mattioli come regista assoluto della ricostruzione della Banca Commerciale dopo la crisi profonda dei primi anni Trenta, mentre Malagodi appare come il suo principale collaboratore con idee fortemente innovative e sistematiche e con una formidabile capacità di lavoro.

In questo inventario colpiscono diversi scritti che evidenziano le caratteristiche identitarie malagodiane che sarebbero state nitidamente confermate

anche nei decenni di impegno nel Partito Liberale e nelle istituzioni.

Incuriosiscono in particolare una nota di Malagodi a Mattioli dell'agosto 1936, scritta all'Aiola, sulla revisione del progetto del nuovo statuto della Comit; un'altra del novembre 1938, da Parigi, sul personale ebraico della Sudameris e su problemi di organizzazione (le parentele ebraiche di Giovanni Malagodi furono quelle che consigliarono la sua partenza per Buenos Aires).

Di particolare rilievo è, poi, l'elenco di classici dell'economia messo a punto manualmente da Malagodi per Mattioli nel gennaio del 1940: si tratta di un documento di fondamentale importanza che testimonia l'ampissima cultura di Giovanni che gli fu fondamentale anche per la ricostruzione del Partito Liberale Italiano dopo la morte del suo rifondatore Benedetto Croce.

Invece è di Mattioli, del luglio 1941, una lettera nella quale descrive "Malagodi e la sua serietà e diligenza nello studio degli affari".

Il 15 giugno 1941, invece, Malagodi scrisse a Mattioli un dettagliato appunto di resoconto delle "spese per il personale" di Sudameris nel quale specifica che fino al 31 dicembre 1940 egli stesso si impose una riduzione del 10% alle condizioni fissate nel rispettivo contratto e di un altro 15% a partire dal gennaio 1941, percentuali di riduzione superiori a quelle dei suoi collaboratori. Si trattava per Malagodi di una riduzione "autoimpostami sul mio stipendio" che conferma ulteriormente il rigore dell'uomo.

In quegli anni così delicati, Malagodi ebbe anche una speciale procura da parte della Santa Sede: infatti, il 10 dicembre 1942 l'Amministrazione Speciale della Santa Sede, dalla Città del Vaticano, nominò proprio procuratore ad negotia il dott. Giovanni Malagodi fu Olindo, "residente a Buenos Aires, affinché egli la rappresenti nella gestione e nella tutela degli interessi patrimoniali che l'Amministrazione Speciale della Santa Sede ha negli Stati sudamericani dell'Argentina, Brasile, Cile, Colombia ed Uruguay [...]. Sono pertanto oggetto della presente procura le attività tutte, mobiliari o immobiliari che l'Amministrazione mandante possiede,

o venga in seguito a possedere, negli stati suddetti, e le partecipazioni [...]”. Con tale delega venivano “conferiti al procuratore ad negotia dott. Giovanni Malagodi tutti i poteri necessari e opportuni dei beni e interessi di cui sopra e parola, con la più ampia e generica comprensione di tutte le facoltà inerenti e conseguenti per la migliore gestione dei detti beni e interessi e per la più efficace loro tutela. Il nominato procuratore ad negotia, pertanto, avrà per tutto quanto sopra la rappresentanza e la firma in nome e per conto dell’Amministrazione” della Santa Sede e potrà “rappresentare l’Amministrazione stessa in giudizio, con le facoltà di nominare avvocati, di proporre istanze e difese, provocare atti conservativi ed esecutivi, transigere e conciliare. Con promessa di rato e fermo”.

Negli stessi anni Malagodi si distinse dal Sudamerica per l’aiuto a israeliti in una fase drammatica di persecuzione degli ebrei con testimonianze che oggi vengono rese consultabili.

La Nunziatura Apostolica di Buenos Aires, ancora nel 1943, conferiva a Giovanni Malagodi anche una procura speciale, testimonianza della grande fiducia nei suoi confronti.

Nell’ottobre del 1944 Malagodi scrisse personalmente una lunghissima lettera a Mattioli (quale vice presidente di Sudameris, a Roma) nella quale corrispondeva segretamente tramite il Nunzio Apostolico. Malagodi sperava di riuscire ad ottenere un salvacondotto per tornare dall’Argentina a Roma liberata e nel frattempo tracciava un quadro nitidissimo di giudizi sull’Italia, fra i quali che l’Italia era “sconfitta e la sua economia triturrata, tanto che non le sarà neppure facile riannodare quella collaborazione con i suoi vincitori, che le è indispensabile [...]. Non avremo da vendere materie prime di massa o di alto pregio o prodotti industriali di serie o di massa. Le antiche esportazioni tipiche, olio, pomodoro, vini, agrumi, tessili a buon mercato si producono ormai dappertutto. Su di una ripresa di rimesse in misura importante, da vecchi o da nuovi emigranti, dubito si possa contare. Invece di una economia relativamente libera, dove, non ostante il nostro ritardato sviluppo, potevamo fare la nostra partecina senza eccessiva difficoltà, ci troveremo di fronte a blocchi massicci, alla industrializzazione progressiva ed alla differenziazione locale della produzione agricola nei paesi di oltremare, ad

una concorrenza internazionale più forte che mai”. Malagodi continuava delineando altri problemi del durissimo dopoguerra che avrebbe afflitto l’Italia e con indicazioni di soluzioni: “saremo spinti sempre più, come tutti gli altri, verso l’esportazione dei semi-manufatti e dei manufatti di certo pregio: quindi tessili di qualità, naturali e artificiali, chimica, farmaceutica, meccanica, semi-lusso e lusso [...]. Una concorrenza di questo genere richiede molta intelligenza e molto duro lavoro; richiede un controllo dello Stato che instradi e aiuti l’esportatore, ma non lo soffochi, che altrimenti il nostro commercio estero è fritto. Bisognerà insinuarsi negli interstizi, procurare all’interno condizioni che eccitino al massimo la nativa ingegnosità – ma niente faciloneria o formule troppo facili [...]”.

In questo programma per il dopoguerra Malagodi concludeva anche con note personali scrivendo che “il mio desiderio più vivo è quello di tornare il più presto possibile a lavorare in Italia [...]. Immagino più o meno quanto vi sarà dura la vita e duro il lavoro. Ma appunto per ciò immagino che la esperienza umana e tecnica acquistata nei diciotto anni in cui ho servito la Banca, di cui oltre dieci in America, in Francia, in Germania, in Inghilterra, possa essere utile in patria negli anni prossimi. E poi, al di là di ogni raziocinio, desidero con tutto l’animo di tornare a vivere e lavorare là dove appartengo”.

La meticolosa precisione di Malagodi si dimostrava anche nelle ultime righe nelle quali chiedeva a Mattioli di “accusarmene ricevuta per il cortese tramite del Nunzio”, evidenziando anche così un’autorevolezza e una confidenzialità di rapporti con la Santa Sede che era finora non nota e che lo stesso Malagodi non evidenziò riseratamente nemmeno nei momenti più complessi dei rapporti fra Stato e Chiesa, compresi quelli della revisione del Concordato che culminarono nel 1984 col nuovo Concordato. Evidentemente Malagodi mantenne la regola della riservatezza tipica del buon banchiere anche quando si impegnò in politica.

\* \* \*

2) Di Raffaele Mattioli è stato pubblicato il volume “Uscire dalla crisi, comunicazioni interne sul salvataggio della Banca Commerciale Italiana 1933-1934” a cura di Francesca Pino con la colla-

borazione di Francesca Gaido (Nino Aragno Editore, pp. 214, Euro 20,00).

Negli anni più decisivi della riorganizzazione della Comit, Mattioli, nominato amministratore delegato nel marzo 1933, visse uno dei momenti più drammatici a seguito alla grande crisi finanziaria e bancaria.

Francesca Pino, nella sua introduzione, contestualizza l'opera di salvataggio condotta innanzitutto da Mattioli che, scrive la Pino, "selezionò, come uno stratega in guerra, le proprie battaglie sul fronte delle trattative con le autorità romane e sul fronte dell'organizzazione interna. Per le prime, assunse l'intero onere su di sé [...], alla riorganizzazione interna procedette, invece, circondandosi di un gruppo molto ristretto di collaboratori, per lo più giovani, ai quali dette ampi poteri e tutte le direttive necessarie". Il lavoro da compiere era assolutamente poderoso perché, come sottolinea la Pino, "per realizzare la conversione della Comit in Banca di credito ordinario (ovvero "Commerciale"), occorreva ristrutturare in profondità il lavoro interno".

Per la riorganizzazione interna si distinse soprattutto Giovanni Malagodi che redasse un rapporto "per rendere operativa l'integrale riforma delle filiali". Malagodi perfino redasse "monografie" per la riorganizzazione delle filiali, con una così profonda e innovativa impostazione che quell'impianto – sottolinea Francesca Pino – "fu mantenuto con variazioni minime fino agli anni settanta del Novecento".

Questo volume pubblica i testi delle relazioni che Raffaele Mattioli sviluppò per superare la crisi della Comit, sulla riorganizzazione della stessa, innanzitutto sulla base di principi di inquadramento che la Pino definisce di spirito "liberalcostituzionale" per quanto riguarda sia la collegialità delle decisioni della direzione centrale, sia per il decentramento delle filiali. La base di tutto era la cultura einaudiana, della sana e corretta gestione ordinaria ben definita dalla locuzione "fare i conti" che per Malagodi "vuole dire lasciar da parte i preconcetti ideologici o di partito e ricostruire invece parzialmente, pezzo per pezzo, la realtà effettuale nei suoi nessi casuali e nelle sue quantità. Solo così si potrà 'riconducerci col tempo alla salute', alla restaurazione di quelle condizioni minime del vivere civile e di quel minimo di margine economico senza il quale

non si può pensare né a conservare svecchiandolo quel che c'è da conservare, né a innovare quel che c'è da innovare, anche da molto profondamente e radicalmente innovare". Questa era la filosofia propria del pensiero e dell'opera di Malagodi, anche ispirata da Mattioli.

I documenti di Mattioli sulla riorganizzazione della Banca Commerciale Italiana sono anche molto tecnici, ma rispondono a questi principi di fondo dai quali scaturiranno le iniziative delegate a Giovanni Malagodi, in particolare l'elaborazione di quattro "monografie": la prima su "servizio informazioni, direttive per il trapasso dal sistema attuale a quello prescritto dal nuovo regolamento", del luglio 1935; quindi la direttiva "per l'organizzazione delle Direzioni locali" dell'autunno 1935; poi le "istruzioni per lo studio delle facilitazioni da parte delle filiali" impennate sull'analisi preliminare relativa alla concessione dei crediti (ottobre 1935) ed infine, del novembre 1935, su "organizzazione e funzionamento del servizio di sviluppo".

\* \* \*

3) A quasi vent'anni dalla scomparsa è sorprendente e quasi emozionante leggere il volume finora inedito di Giovanni Malagodi, "Dalla crisi allo sviluppo", scritti per la riorganizzazione delle filiali Comit 1934-1935, a cura di Francesca Pino e Francesca Gaido, (Nino Aragno Editore, pp. 246, Euro 20,00).

Si tratta dei testi e dei resoconti di quanto Giovanni Malagodi fece, su incarico di Raffaele Mattioli, per la riorganizzazione della struttura della Banca Commerciale Italiana a metà degli anni Trenta. Come viene ben specificato nella introduzione, "ai fini della storia bancaria, appaiono formidabili – per la logica stringente, 'a maglia stretta' – le routines ideate da Malagodi per impostare e uniformare, nelle filiali, attività professionali quali lo sviluppo della clientela, media e piccola, e l'analisi del 'merito di credito'. Il culmine è ritenuto il modulo 253, questionario per l'analisi dei clienti richiedenti i fidi, steso in ventiquattr'ore da Malagodi, e più tardi emulato nella sostanza dalle altre banche italiane".

Le curatrici sottolineano opportunamente che "costituisce un motivo d'interesse in sé, anzitutto, la parabola biografica di Giovanni Malagodi,

esponente di spicco della classe dirigente liberale del nostro paese, allevato nella 'tedesca' Banca Commerciale e divenutone presto un alto dirigente, prima di lanciarsi molti anni dopo nel lavoro degli organismi europei e nella carriera politica".

Questo volume finora inedito, per chi ha approfonditamente conosciuto Giovanni Malagodi nei suoi ultimi decenni di vita, illumina sulla sua forte coerenza: infatti Giovanni, anche quando si impegnò fino in fondo in politica, rimase sempre idealmente e soprattutto metodologicamente il banchiere che ora conosciamo fino in fondo. Il modo col quale riorganizzò il PLI, dopo la morte del suo rifondatore Benedetto Croce, richiama fortemente l'impianto della riorganizzazione che lui stesso dette alla Comit circa vent'anni prima. Così è la stessa anche la metodologia di costruzione dei documenti programmatici, non solo economici, di Giovanni in tutta la sua lunga esperienza bancaria e di impegno politico, dal documento economico che presentò nel congresso del PLI tenutosi a Firenze nel gennaio 1953<sup>(3)</sup> a tutte le sue altre occasioni, anche nei lunghi anni di presidenza dell'Internazionale Liberale. Questa formazione mentale e metodologica proveniva dalla sua cultura liberale, dagli insegnamenti del padre, cui era devotissimo e del quale conservava il ritratto proprio nel suo studio, nell'amata fattoria senese dell'Aiola. Fu il padre Olindo a consigliare a Giovanni di non occuparsi di politica, vista l'impossibilità di farlo liberamente in anni di dittatura fascista; Olindo lo indirizzò all'attività bancaria, convinto che fosse complessivamente quella meno distante dall'impegno civile. Peraltro, prima di entrare in Comit, Giovanni ebbe le ineguagliabili esperienze di correggere le bozze delle memorie di Giolitti, curate proprio da suo padre e di veder pubblicata, su invito di Benedetto Croce, la sua tesi di laurea<sup>(4)</sup>.

Ora più che mai possiamo constatare che Giovanni Malagodi fu sempre coerente interprete di una sintesi di pensiero e di comportamenti di altissimi personaggi come Giovanni Giolitti, Benedetto Croce, Raffaele Mattioli e Luigi Einaudi: a quest'ultimo Malagodi fu particolarmente legato soprattutto da quando si impegnò in politica, dal 1953, quindi negli ultimi anni del settennato di Einaudi al Quirinale e negli ultimi anni di vita del grande economista.

Il 13 e il 15 ottobre 1934 Malagodi espose al Comitato della Direzione Centrale della Banca Commerciale Italiana il proprio rapporto per la riorganizzazione delle filiali italiane: le curatrici giustamente segnalano che "si può far tesoro della prosa argomentativa di Malagodi, delle sue fresche osservazioni sulle 'deficienze' delle organizzazioni, che sembrano proprie di ogni tempo. Non a torto, nel Rapporto egli definisce 'inesauribile' la materia dell'organizzazione [...]. Malagodi, con la baldanza dei suoi trent'anni, lamenta l'eccessivo accentramento dei compiti – anche ordinari – nella figura tradizionale del direttore di filiale, oppure la cronica incapacità di 'fare squadra' tra i funzionari della stessa filiale, o quando, da buon umanista, combatte le sue battaglie sul fronte della qualità del lavoro, per migliorare le competenze professionali e le stesse capacità di giudizio del personale direttivo. Ed è commovente la fede – potremmo dire illuministica – nelle possibilità di consolidare le routines cognitive del personale bancario, a dispetto dello scetticismo dei responsabili di filiale e della protesta dei sindacati fascisti".

In sostanza Malagodi ridefiniva tutti gli aspetti del lavoro di filiale, nessuno escluso, con una metodologia e sistematicità che in superficie potrebbero apparire quasi non umane, ma erano frutto del suo grande entusiasmo ed impegno nel lavoro.

Dal giugno 1934 venne avviata anche l'attuazione della riforma che Malagodi, per incarico di Mattioli, dovette applicare fino all'autunno del 1936, quando Malagodi lasciò l'Italia per assumere la dirigenza della Banca francese ed italiana per l'America del Sud (Sudameris, partecipata dalla Comit), anche a seguito del clima, che veniva innanzitutto dalla Germania nazista, di leggi ed intolleranze razziali cui Malagodi poteva essere sottoposto e alle quali Mattioli e Cuccia volevano prudentemente sottrarlo.

Da tutte le carte ora pubblicate, sia di Mattioli, sia di Malagodi, emerge nitidamente il ruolo quanto mai centrale di Giovanni a fianco di Mattioli a cominciare dai momenti più difficili della crisi bancaria dei primi anni Trenta, un'esperienza che Malagodi non dimenticò mai, non lasciandosi andare mai agli estremismi dell'anarcocapitalismo d'oltreoceano, ma sempre esprimendo la convinzione che le libertà civili, economiche, sociali, ecc. sono

come una catena, basta rompere un anello e comprometterle tutte.

Malagodi identificava come “cause prime” del malfunzionamento della Comit l’“eccessivo accentramento di responsabilità di facoltà deliberative e di attività esecutive” nei direttori di filiale e, quindi, definì meticolosamente, quasi in un lavoro costituzionale, le competenze e le mansioni dei collaboratori di direzione delle filiali, le ripartizioni delle clientele e complessivamente dettagliatamente i compiti e le responsabilità di ogni settore realizzando un sistema “flessibile” predisposto per adattarsi alle differenti realtà locali. Le curatrici notano acutamente che “lo scopo ultimo che Malagodi si prefigge di raggiungere con questo sistema organizzativo e di gestione del personale è quello di indurre i dirigenti – il capo in primis – ad essere sempre ‘meno funzionari in senso burocratico e più banchieri, e cioè uomini che trattano affari con responsabilità, elasticità mentale e conoscenza approfondita della clientela e del mercato’. E questa non è altro che la definizione di ‘imprenditorialità’ nel settore del credito: una posizione controcorrente se si pensa alla burocratizzazione in atto del sistema creditizio nel periodo fascista”.

Gli organi direttivi della Comit approvarono subito il piano di Malagodi che prevedeva anche una cospicua riduzione di dipendenti e che implicava, dopo la grande crisi bancaria, anche un’opera di aggiornamento degli organici per compiti nettamente superiori rispetto a quelli precedenti. I questionari che Malagodi definiva per le strutture “corrispondevano – per le curatrici – ai pilastri della riforma da lui ideata: serietà, capacità di collaborare, senso di iniziativa e di responsabilità da un lato, e dall’altro conoscenze tecniche” sui vari settori bancari.

Il famoso “modulo 253” fu scritto da Giovanni in sole ventiquattro ore e rappresenta la base della riorganizzazione bancaria italiana comprendente, come Giovanni stesso scrisse, “un’esposizione sistematica di come si debba studiare un credito ordinario e determinarne la validità, la liquidità e la redditività per la banca che lo concede”.

Nell’applicazione della riforma, Malagodi si prodigò come di consueto intervenendo anche di persona sui direttori delle filiali quando occorreva. Il suo operato si interruppe improvvisamente nell’autunno del 1936 con la decisione di destinarlo

alla direzione di Sudameris, ma la riorganizzazione continuò sulle medesime linee anche dopo la partenza di Malagodi dall’Italia.

Ma Malagodi non sopravvalutò mai gli strumenti organizzativi, valutandoli come validi ausili per l’analisi bancaria (e non solo), non ritenendoli sempre però “formule infallibili”: per Malagodi occorre comunque giungere a un “giudizio ragionato” per il quale sono indispensabili anche “le attitudini naturali [...] e quella particolare sensibilità che si può acquistare soltanto con esperienza lunga e molteplice”.

ANTONIO PATUELLI

#### NOTE

(1) Il programma economico liberale: valori sociali e umani dell’economia di Giovanni Malagodi, Libro Aperto – ottobre/dicembre 1995, pag. 29 – 37;

Scritti ideologici, politici, economici di Giovanni Malagodi con un profilo di Raffaele Mattioli di Antonio Patuelli, a cura di Salvatore Valitutti, Libro Aperto – ottobre/dicembre 1997, pag. 52 – 54;

Raffaele Mattioli e Giovanni Malagodi di Antonio Patuelli, Libro Aperto – aprile/giugno 1997, pag. 21 – 27;

Per la tutela della libertà di concorrenza e di mercato di Giovanni Malagodi e Aldo Bozzi, con nota di Antonio Patuelli, Libro Aperto – aprile/giugno 2001, pag. 57 – 62;

Malagodi banchiere di Antonio Patuelli, Libro Aperto – aprile/giugno 1996, pag. 19; con curriculum di Giovanni Francesco Malagodi, pag. 20;

Malagodi banchiere di Antonio Patuelli, Libro Aperto – aprile/giugno 2001, pag. 19 – 21;

Malagodi Banchiere sempre di Antonio Patuelli, Libro Aperto – ottobre/dicembre 2004, pag. 31 – 34;

Il liberalismo italiano nel Novecento da Giolitti a Malagodi di Antonio Jannazzo, di Antonio Patuelli, Libro Aperto – ottobre/dicembre 2004, pag. 51;

Malagodi: dalla banca al servizio dello Stato di Valerio Zanone, Libro Aperto – ottobre/dicembre 2004, pag. 35 – 37;

Il salvataggio della Banca Commerciale nel ricordo di un testimone di Giovanni Malagodi, Libro Aperto – ottobre/dicembre 2008, pag. 27 – 54;

Giovanni Malagodi e Raffaele Mattioli di Camillo Venesio, Libro Aperto – aprile/giugno 2010, pag. 25 – 26;

Malagodi banchiere di Fabio Salvo, Libro Aperto – aprile/giugno 2010, pag. 27 – 35;

(2) Intesa Sanpaolo- Archivio Storico, collana inventari, carte di Raffaele Mattioli (1925-1945) a cura di Alberto Gottarelli e Francesca Pino, Torino 2009, pag. LXIV;

(3) Giovanni Malagodi: il programma economico liberale: valori sociali e umani dell’economia, Libro Aperto n. 3 nuova serie – ottobre/dicembre 1995, pag. 29;

(4) Giovanni Malagodi: Le ideologie politiche, originariamente edito da Laterza nel 1928 e riedito da Libro Aperto in anastatica nel 1998.