

Fulvio Coltorti, *Eugenio Rosasco, primo Presidente di Mediobanca*

Relazione presentata al Convegno “Rosasco: un’impresa, un’industria, una città”

Como, 21 marzo 2013 – Museo della Seta

1. *Biografia*¹

Eugenio Rosasco nacque a Como il 5 novembre 1880. Compì gli studi commerciali e professionali conseguendo il diploma di ragioniere e perito serico, dedicandosi poi all’azienda di famiglia fondata dal padre Enrico a fine 800. Eugenio vi entrò insieme con il fratello Mario nel 1919. I Rosasco guadagnarono una grande reputazione grazie alla loro competenza tecnica. Eugenio si occupò dell’organizzazione commerciale in Italia e all’estero, accettando di essere membro di consessi industriali nei quali forniva apprezzati consigli. Nel 1920 a Roma fu relatore alla Commissione d’inchiesta sull’industria per la tessitura serica italiana. Dal 1921 al 1926 fu vicepresidente dell’Associazione Italiana Fabbricanti Seterie e membro della Giunta esecutiva della Confederazione Generale degli Industriali. Partecipò come esponente di delegazione alle trattative nel 1920 e nel 1922 per il trattato commerciale italo-francese per le sete e le seterie; in quell’occasione fu insignito della Commenda della Corona d’Italia e dell’onorificenza francese di ufficiale della Legion d’Onore. Analogamente, nel 1921 partecipò alle trattative per l’accordo commerciale italo-svizzero.

Nel periodo fascista, a causa delle sue posizioni contrarie al regime, fu allontanato dalle cariche associative. Definito “mosca bianca” tra gli industriali comaschi in quanto dichiaratamente antifascista, usava far festa in fabbrica il 1° maggio, nonostante i divieti, esponendosi alle ritorsioni. Dopo il 25 luglio 1943 (data delle dimissioni di Mussolini) il prefetto del governo Badoglio lo nominò commissario al Comune di Como. Tra fine 1943 e inizio 1944 si costituì il Comitato di Liberazione Nazionale per il territorio comasco ed Eugenio Rosasco ne fu presidente quale membro del Partito Liberale ospitando le riunioni presso il suo ufficio e organizzando la Resistenza nella stessa provincia. Le vicende successive portarono ad un ordine di arresto (dicembre 1944) che lo obbligò a rifugiarsi in Svizzera. Queste sue vicende lo avvicinarono ad alcuni personaggi legati alla Comit e alla futura Mediobanca, specie Raffaele Mattioli, Leo Valiani e Adolfo Tino.

2. *Alla Presidenza di Mediobanca*

Il 1946 fu un anno particolare: il referendum istituzionale fece nascere la Repubblica italiana. In quell’anno nacque il quotidiano *24Ore*, dall’esigenza della borghesia industriale di disporre di uno strumento informativo moderno ed efficace. Erano momenti nei quali una robusta classe dirigente, colta, preparata e antifascista, aveva voglia di rimboccarsi le maniche, di studiare i modi e predisporre gli strumenti per spingere verso il progresso tutte le classi sociali. Mediobanca nacque il 10 aprile di quell’anno col capitale sottoscritto da Comit e Credito Italiano per il 35% ciascuno e dal Banco di Roma per il restante 30%. La nascita fu molto laboriosa perché Mattioli e Cuccia, con il consenso del Credito Italiano, pensavano alle esigenze della ricostruzione e a come sostenere al meglio l’industria italiana, mentre a Roma si tentennava temendo che l’iniziativa fosse un camuffato ritorno della Comit al vizio antico della banca mista. Comunque sia, dopo un tira e molla, soprattutto con Luigi Einaudi allora governatore della Banca d’Italia, la vicenda si sbloccò e il Presidente dell’Iri Giuseppe Paratore diede il consenso (anche sotto la minaccia di Mattioli di dimettersi dalla maggiore banca del paese). L’Iri stabilì che il primo Consiglio di amministrazione fosse costituito da cinque persone, tre in rappresentanza dei soci (ma inizialmente senza i protagonisti Mattioli e

¹ Si veda la documentazione in www.archivistoricomedioibanca.mbres.it.

Brughera) e due scelti tra alte “personalità ad essi estranee” uno dei quali avrebbe dovuto assumere la presidenza. I tre consiglieri degli azionisti furono Ugo Foscolo per il Banco di Roma, Antonio Rossi per la Comit e Giovanni Stringher per il Credit. Le due personalità, che furono una sorta di predecessori degli odierni amministratori indipendenti, furono Quinto Quintieri ed Eugenio Rosasco. Entrambi erano di fede liberale e assai vicini alla Confindustria. Quintieri aveva partecipato ad una missione italiana inviata a Washington nel novembre 1944 per ottenere aiuti economici dagli Stati Uniti, un paese con il quale eravamo ancora in guerra. Della missione fecero parte Raffaele Mattioli, Enrico Cuccia, Mario Morelli (allora funzionario della Confindustria di cui divenne poi Segretario generale) ed Egidio Ortona quale rappresentante del Ministero degli esteri². Eugenio Rosasco fu designato alla presidenza; era uno stimato amico di Luigi Einaudi. La risposta al “perché questi due?” può essere cercata in quel “circolo” di antifascisti liberaldemocratici organizzato da Raffaele Mattioli³, di cui facevano parte, tra gli altri, Ugo La Malfa, Adolfo Tino e Leo Valiani. Anche Rosasco ne fu attratto. Aveva condiviso con Adolfo Tino l’espatrio in Svizzera e la militanza nei Comitati di liberazione nazionale. Poco dopo la nomina in Mediobanca, fu con lui nel Consiglio direttivo dell’Ispi-Istituto per gli Studi di Politica Internazionale (ex Isi) dove lo troviamo a partire dal 1948⁴. Per volontà dei “romani”, i due maggiori sostenitori della nascita di Mediobanca, Raffaele Mattioli e Mino Brughera, dovettero attendere il 29 ottobre 1947 per essere nominati consiglieri del nuovo istituto.

La spinta verso il progresso permeava l’azione di tutti questi magnifici personaggi. Non è senza significato il fatto che Rosasco sostenne apertamente la diffusione del *24 Ore* tra gli industriali del Nord. Il 23 settembre 1946 firmò con l’economista Ferdinando di Fenizio (tra i fondatori del giornale, insieme con Piero Colombi, Libero Lenti, Federico Maria Paces e Roberto Tremelloni) una circolare della Delegazione Alta Italia (attuale Assolombarda) con la quale si caldeggiavano le sottoscrizioni in abbonamento al nuovo quotidiano “abbandonando giornali redatti su vecchi schemi economici come ‘Il Sole’”. Occorreva guardare al futuro e inventarsi il “nuovo” e Mediobanca era parte di questo “nuovo”.

Rosasco fu Presidente di Mediobanca dalla nascita, il 10 aprile 1946, sino al 22 settembre 1958 quando chiese di non essere rieletto per motivi di salute. Mancò solo una volta alle riunioni del Consiglio e fu sempre con Enrico Cuccia del quale condivise tutte le iniziative. Come presidente gli subentrò Adolfo Tino, mentre il vuoto in Consiglio prodotto dalla sua scomparsa nel 1961 fu coperto con la nomina di Gianni Agnelli. Nel 1958 Rosasco fu nominato Presidente onorario, una carica che avrà poi solo Enrico Cuccia.

3. *La prima Mediobanca*

Qual è la storia di Mediobanca nei suoi primi 12 anni, quando i verbali portano la firma di Rosasco accanto a quella di Cuccia? Possiamo classificare i principali fatti in quattro fasi: a) la presa di possesso della sede e l’organizzazione degli uffici; b) lo studio accurato dei metodi di finanziamento delle imprese; c) l’avvio di iniziative tipiche delle banche d’affari (new ventures); d) la stipula di accordi con importanti banche estere per garantire alle operazioni un respiro internazionale.

Inizialmente l’organizzazione scelta da Mediobanca fu la più semplice che si potesse immaginare: appena quattro direzioni (o “servizi”): “affari” per la concessione dei crediti, “raccolta” per la provvista, “contabilità, organizzazione e personale”, “segreteria generale”. Occupò pertanto meno di un decimo dell’immobile che aveva acquistato in via Filodrammatici, al costo un centinaio di milioni di allora, dalla famiglia Gnechi

² Ortona riferì della missione nel suo *Anni d’America. La ricostruzione 1944/1951*; Il Mulino, 1984.

³ Si veda F. Pino e G. Montanari, “Mattioli e La Malfa” in *La cerchia milanese di Ugo La Malfa*, a cura di C. Scibilia, Rubbettino 2003.

⁴ L’Istituto era presieduto da Alberto Pirelli. Rosasco aveva collaborato già nel 1947 partecipando insieme con Mattioli e altri quale delegato ad un Convegno italo-francese di studi storici ed economici.

Ruscone. Una famiglia che aveva raggiunto una notevole posizione patrimoniale e finanziaria grazie all'industria e al commercio della seta nell'area del lecchese e del milanese. La selezione del personale fu molto attenta sin dalla nascita. Il problema degli uomini era definito "assillante", a cominciare dagli stessi uomini di Mediobanca (v. Verbale CdA 10-4-1956, decennale). La prima linea dirigenziale dovette per forza di cose essere costituita attingendo ad esperti che, ai tempi, scarseggiavano. Sette uomini chiave furono presi dalle banche fondatrici: cinque dal Credito Italiano, due dalla Comit di cui uno con precedente impiego anche al Banco di Roma.

Veniamo al secondo punto, lo studio accurato dei clienti. Per una banca che si basa sulla concessione di credito finanziario (dove i fondi erogati rientrano dopo molto tempo), i metodi di valutazione del merito di credito dei clienti sono ovviamente cruciali. Quelli elaborati da Mediobanca seguirono un processo di *learning by doing*. Le autorità vigilanti temevano che le Bin avessero voluto costituire un ente "al quale passare i rischi 'a medio termine' nati dal congelamento di operazioni brevi, anziché promuovere una banca che erogasse veri e propri crediti finanziari" (Verbale CdA, 10-4-1956, cit). Un mestiere "sostanzialmente diverso da quello delle banche di credito ordinario". La prima difficoltà fu quella di indurre i clienti a fornire dati sufficientemente dettagliati e completi sulla loro situazione. Inizialmente, con l'accordo delle Bin, si cominciò col predisporre "moduli" dove la clientela doveva rispondere a domande standard. Ma poi ci si accorse che era un metodo errato. Si lasciò quindi al cliente la libertà di esporre la propria situazione patrimoniale, il proprio andamento economico e la propria previsione del fabbisogno finanziario "nei termini e nei modi che gli sono spontanei". Al modulo fu dunque sostituito un questionario predisposto "su misura" per ogni singolo cliente sulla base dei primi sommari elementi da esso stesso forniti. Nell'istruttoria delle pratiche di fido i funzionari di Mediobanca conducevano indagini rigorose, anche presso gli uffici delle imprese, sui prodotti, sui prezzi e sui mercati attuali e potenziali, sollecitando l'adozione di metodi avanzati di controllo di gestione, spesso conosciuti attraverso i contatti con le imprese più moderne e le filiali italiane di multinazionali americane. Mediobanca seguiva costantemente il cliente e spesso, quando si avvertivano difficoltà impreviste, offriva assistenza prima che i problemi divenissero irrisolvibili⁵.

Fu così che nei primi 10 anni di vita Mediobanca concesse 81 miliardi di lire di crediti, incorrendo in soli 2 milioni di contenzioso, pari allo 0,002%. Non si trattò di fortuna iniziale: a tutto il giugno 1988, quando l'azionariato di Mediobanca divenne prevalentemente privato, i finanziamenti erogati erano saliti a 26.900 miliardi (circa 14 miliardi di euro) con perdite "scese" allo 0,001%. Quindi Mediobanca poteva vantarsi di conoscere il cliente meglio di chiunque altro, *intus et in cute* ("dentro e nella pelle")⁶.

Enrico Cuccia riteneva che all'inizio occorresse farsi conoscere per la serietà del lavoro: sarebbe stato questo il miglior biglietto da visita per intrattenere rapporti con le più prestigiose case bancarie estere. E la serietà faceva ovviamente rima con riservatezza, tanto che in una delle riunioni consiliari Cuccia ebbe a dire che quell'*intus et in cute* non poteva tradursi in vantaggi per le banche azioniste passando loro le informazioni sui clienti perché una condizione fondamentale per avere la loro fiducia era la "loro certezza sulla nostra assoluta discrezione anche nei riguardi delle 'banche madri'" (verbale cit.).

Mediobanca era divenuta un vero centro di competenze; poteva quindi attivarsi nel portare innovazioni sui nostri mercati. Occorreva dunque predisporre strumenti utili per sapere cosa accadesse all'estero, nei mercati più evoluti. In questa logica, ad esempio, nel 1958 venne istituito un ufficio a New York, in Broadway Street, con lo scopo di osservare Wall Street e trasferire a Milano ogni informazione sulle novità (allora occorre mediamente almeno dieci anni prima che un'innovazione americana venisse applicata in

⁵ Si veda su questi aspetti G. Piluso, *Mediobanca. Tra regole e mercato*; Egea 2005; pp. 78-80. Piluso ha raccolto in questa occasione la testimonianza di Silvio Salteri, massimo responsabile dei crediti alle imprese nel periodo cucciano.

⁶ L'elevata qualità dei crediti di Mediobanca si è mantenuta sino ad oggi. Alla fine dello scorso mese di settembre la quota di crediti "deteriorati" sul totale dei finanziamenti in essere verso i clienti era pari al 2,5% contro una media degli otto maggiori gruppi bancari pari a poco meno del 9%.

Europa). Quell'ufficio era sotto un'entità denominata Ambrosius Ltd. La principale innovazione attuata nel periodo di Rosasco fu l'avvio di un'iniziativa volta a sviluppare le attività mercantili italiane su scala internazionale attraverso la costituzione di *merchant banks* (Tradevco a Monrovia, Liberia) e *trading companies* (soprattutto in Africa, continente per il quale Cuccia nutriva una certa predilezione). Questo significò inserire un nuovo servizio all'interno della banca, "new ventures" (partecipazioni), dotandolo di personale competente. Ma furono anche fondate una società, la Compass nel 1951, per studiare e realizzare all'estero iniziative con l'apporto delle maggiori imprese italiane (Fiat, Montecatini, Snia Viscosa) e una società per introdurre in Italia nuove tecniche produttive (Progredi, operativa dal 1953). La prima affrontò diverse iniziative in Asia e Africa senza tuttavia raggiungere gli obiettivi⁷. La seconda iniziò a lavorare sia per Mediobanca che per terzi, inizialmente dedicandosi a nuove tecnologie nella ricerca e sfruttamento dello zolfo.

Gli ultimi fatti degli anni di Rosasco riguardano la proiezione internazionale di Mediobanca attraverso accordi di grande rilievo con prestigiose case finanziarie estere: Lazard Frères (sedi di New York, Londra e Parigi), Lehman Brothers (New York), Berliner Handels Gesellschaft (Francoforte), Sofina (Bruxelles). Gli accordi, formalizzati nel 1958, consistettero in clausole di *first refusal* sugli affari bilaterali nei rispettivi mercati. Furono anche stipulati patti parasociali in base ai quali i nuovi partner rafforzavano l'indipendenza della banca divenendone azionisti, ferma restando la larga maggioranza del capitale a mani delle Bin. Mediobanca, che nel 1956 era stata quotata in Borsa proprio in vista di questi accordi, guadagnava nell'occasione un nuovo, prestigioso *standing* internazionale associandosi ad enti che operavano con la sua stessa serietà ed efficacia. Rosasco non partecipò attivamente a questi sviluppi, sia a causa della sua salute, sia perché – trattandosi inizialmente di questioni contrattuali – l'uomo più vicino a Cuccia fu Adolfo Tino il cui studio assicurava a Mediobanca la consulenza legale.

Eugenio Rosasco, come detto, fu sempre presente nei Consigli di amministrazione sino al 1958 salvo una volta nel 1957. Nella riunione del decennale (10 aprile 1956) lesse con una certa soddisfazione la lettera che Mattioli aveva spedito a Cuccia per sottolineare positivamente l'anniversario. Qualche mese prima, il 28 ottobre 1955, aveva informato il consiglio che, in occasione di una colazione offerta in onore di Mr. David Lilienthal, presenti il Ministro Campilli, il Presidente e il Direttore generale dell'Iri (Isidoro Bonini e Arturo Ferrari) e per Mediobanca lui stesso, Cuccia, Stringher, Mattioli e Foscolo, il governatore della Banca d'Italia Donato Menichella aveva "avuto espressioni di vivo elogio per l'attività svolta da Mediobanca, elogio che servirà di sprone al nostro istituto nel seguire la sua via di serio e silenzioso lavoro nel quadro dell'iniziativa privata" [mia sottolineatura - NdA] (verbale CdA 28 ottobre 1955).

Eugenio Rosasco non chiese mai facilitazioni per sé, né finanziamenti per la sua azienda. Per pura curiosità, l'ultimo compenso annuale versatogli fu di 850.000 lire equivalenti all'incirca a 11.400 euro attuali; cifra modestissima; addirittura, in occasione della ripartizione dei compensi nel primo anno di vita della banca, gli altri consiglieri faticarono assai a fargli accettare 200.000 lire a titolo di rimborso spese, con lui che insisteva per tenerle integralmente a proprio carico "in considerazione del fatto che il primo esercizio si è chiuso in perdita" (verbale CdA 29 ottobre 1947).

4. Una "battaglia esportativa" per la difesa dell'industria italiana

Rosasco ha lasciato un certo numero di interventi e relazioni. Godeva fama, specie fra i suoi colleghi dell'industria serica, "di profonda competenza accompagnata da un'accurata preparazione politico

⁷ Ciascun socio preferiva realizzare da solo le iniziative di proprio interesse. In un caso di tentate iniziative in Iran contò invece il repentino cambiamento istituzionale del Paese (si veda F. Coltorti, *Leo Valiani ed Enrico Cuccia: l'Iran degli anni '50*; Annale XXVI della Fondazione Ugo La Malfa, Roma 2012).

economica”⁸. I due temi più importanti, anche per i riflessi di attualità, riguardano l’enfasi sulle esportazioni e sull’efficienza aziendale.

Il 24 agosto 1948 Rosasco stese un intervento dal titolo “L’industria italiana e gli scambi internazionali”⁹ incentrato sulle nostre esportazioni e sull’esigenza di considerare attentamente gli effetti delle politiche in corso. Il presupposto del suo scritto era la liberalizzazione degli scambi. In presenza di un mercato interno costretto dai bassi livelli di reddito, solo le esportazioni consentivano di procurare lavoro alle fabbriche assicurando l’occupazione operaia. L’andamento della bilancia commerciale dipendeva dunque dalla “capacità esportativa” la quale era legata al costo del lavoro e alla potenzialità produttiva. Vi erano due fasi temporali da valutare: la prima vedeva il contributo delle sovvenzioni americane nell’ambito del Piano Marshall, la seconda scontava la loro fine richiedendo un forte aumento dell’export. Nel ragionare sul saldo della bilancia commerciale osservava che le nostre importazioni erano rigide, essendo costituite da “prodotti per noi indispensabili”, mentre le esportazioni riguardavano beni di carattere voluttuario e quindi a domanda molto elastica. Occorreva pertanto risolvere il problema dei costi di produzione italiani che erano più elevati di quelli dei concorrenti.

Vi era in primo luogo un “groviglio di ostacoli” all’attività imprenditoriale, tra cui il blocco dei licenziamenti che comportava la permanenza in fabbrica di un numero eccessivo di lavoratori; la produttività era quindi inadeguata: “Non è tanto l’elevatezza del salario che appesantisce il nostro costo di produzione, quanto perché il lavoratore, restando parzialmente inoperoso per il blocco dei licenziamenti e per l’incidenza diretta od indiretta dello scarso rendimento del suo lavoro, costa per ogni unità prodotta più di prima”. E ancora: “la via maestra per ridurre i costi di produzione è quella del perfezionamento dei processi produttivi e del rinnovamento delle attrezzature [...] E se maggiori possibilità provenissero dai soccorsi americani, quali accoglienze farebbero i nostri sindacati operai a queste innovazioni tecniche che generalmente comportano un grande risparmio di mano d’opera in confronto agli impianti attuali?” (cit. pp. 4-6).

L’altra principale notazione riguardava il cambio della lira, a suo avviso tenuto eccessivamente basso e responsabile anch’esso del divario stimato al 30% tra i nostri costi e quelli esteri. Commentando il differenziale d’inflazione intervenuto rispetto al 1938, anno considerato normale, tra Italia e Stati Uniti nei prezzi all’ingrosso, calcolava il livello corretto del cambio tra 738 e 939 lire per dollaro a fronte delle 574 risultanti dalla media Uic per l’anno in cui scriveva. Per la verità, quei livelli non saranno mai raggiunti sotto il regime dei cambi fissi deciso con gli accordi di Bretton Woods del 1944 (cessati nel 1971) e ciò grazie al miracolo economico di cui le esportazioni furono un robusto motore; esse influirono sul cambio che si assestò intorno a 624-627 lire per dollaro. Ma nel ragionamento di Rosasco vi erano alcuni principi validi ancora oggi perché voleva indirizzare le nostre esportazioni verso l’area più ricca (tenuto conto del carattere dei beni che vendevamo, e vendiamo, all’estero); non solo sarebbe stato possibile alimentare la produzione italiana, ma ciò avrebbe consentito di acquisire valuta pregiata utile per pagare le stesse importazioni. Citava come esempi per le correnti esportative di merci di qualità gli articoli serici e i macchinari di precisione: “la funzione esportativa risponde a due necessità fondamentali per la nostra vita economica, quella importativa per permettere al Paese di vivere e di lavorare, e la produttiva, per conservare inalterato l’indice di attività

⁸ Così in una lettera con la quale Giuseppe Biondi nel 1943 presentava un suo scritto a Luigi Einaudi tramite la segreteria di redazione del Corriere della Sera (rinvenuta nell’Archivio Luigi Einaudi di Torino).

⁹ *L’industria italiana e gli scambi internazionali nel loro aspetto contingente e nel quadro del miglioramento qualitativo e quantitativo negli scambi, con particolare riguardo agli istituti di cooperazione economica internazionali ed alle unioni doganali ed economiche*. Lo scritto originale datato Como 24 agosto 1948, da noi rinvenuto presso l’Archivio Storico dell’Istituto nazionale per la storia del movimento di liberazione in Italia, sede di Milano, venne poi pubblicato negli Atti del convegno internazionale dei parlamentari e degli esperti per lo sviluppo degli scambi commerciali tenuto a Genova il 14-17 settembre 1948. L’argomento dei flussi di import ed export è stato una costante degli scritti di Rosasco prima e dopo il secondo conflitto mondiale. Si ricordano gli articoli pubblicati sulla rivista dell’Associazione di settore, *La seta*, e il “Salviamo le esportazioni” uscito su *Civiltà Italica* n. 8-9 Agosto-Settembre 1952.

delle nostre imprese industriali ed agricole che direttamente od indirettamente si dedicano alle produzioni di merci destinate alle esportazioni” (cit. p. 9).

5. *Consigli per gestire un'impresa: operosità, socialità e competenza*

Mi pare infine assai significativo il contenuto di una *Lezione* dal titolo “Produttività e relazioni sociali”, tenuta qui a Como il 17 gennaio 1953 all’inaugurazione del Corso di perfezionamento e aggiornamento nella *Scuola di Setificio*¹⁰. Indirizzata ai giovani che si avviavano alla “carriera di gestore o di dirigente industriale”, toccava due temi economici fondamentali, la produttività e le relazioni sociali, “strettamente correlati da rapporti di mutua dipendenza” e ciò perché un aumento della produttività consente una maggiore formazione di reddito con benefici per le categorie direttamente legate al processo produttivo; ma anche un aumento di benessere per la popolazione favorita da una maggiore quantità di beni disponibili a prezzi più bassi. In questo periodo, che segnava la congiunzione tra la fine del Piano Marshall e l’inizio del miracolo economico, il problema non era più il blocco dei licenziamenti di lavoratori in eccesso, ma l’efficienza delle tecniche produttive. Efficienza che Rosasco vedeva entro il contesto delle relazioni sociali, giudicate sempre difficili dal lato dei sindacati. Tenuto conto di ciò non era detto che l’ottimo fosse rappresentato dalla replica delle strutture produttive americane. Citava l’alto costo del denaro in Italia “che supera di cinque volte quello degli U.S.A.” richiamando il fatto che l’industria americana poteva contare su un mercato interno molto vasto mentre da noi occorreva puntare sulle esportazioni. Per non scoraggiare gli allievi, Rosasco introduceva quelli che oggi chiamiamo i vantaggi competitivi del *made in Italy*: “il grande spirito di iniziativa, la maggiore duttilità del nostro impegno, la decisa volontà di lavoro e la robusta vitalità della nostra stirpe”, qualità che ci saranno utili in vista dell’imminente integrazione europea “con la libera circolazione degli uomini, delle merci e dei capitali, vale a dire con la creazione di nuovi mercati di sbocco, oppure una più equa ripartizione del reddito mondiale” (p. 9).

Rosasco definiva la produttività come “rapporto fra una determinata produzione ed uno dei suoi fattori, vale a dire il rapporto fra la quantità prodotta e il tempo impiegato a produrla, inteso come risultato utile che si ottiene dall’impiego di una data unità di lavoro” (p. 10). Questo presuppone “la migliore e più efficace combinazione dei fattori di produzione ed il loro coordinamento nel modo il più conveniente affinché il costo di produzione risulti il minimo possibile”. Introduceva quindi il fattore imprenditoriale in posizione chiave, posto che quel migliore impiego dei fattori dipende dalla loro disponibilità che varia da paese a paese. Capitale e lavoro saranno combinati in base al loro costo: il rapporto tra costo unitario del lavoro e costo unitario del capitale era massimo negli Stati Uniti, mentre da noi le proporzioni erano rovesciate. Precisava inoltre che “la produttività è piuttosto la misura dell’efficienza del lavoro umano e del modo in cui esso viene impiegato, che non una misura dello sforzo fisico del lavoro [...] l’incremento della produttività derivante dalla modernizzazione degli impianti si accompagna con prestazioni sempre meno faticose di lavoro”. Sono il perfezionamento dell’organizzazione aziendale e il completamento delle attrezzature tecniche i fattori che rendono più efficiente e redditizio il lavoro dell’operaio. Contano “l’abilità personale [e quindi l’educazione – NdA], la disposizione degli impianti, i più perfezionati processi lavorativi, la migliore combinazione di prodotti, le più alte percentuali di utilizzazione dell’apparato produttivo, dei sottoprodotti, i migliori stati d’animo dei lavoratori” (pp. 11-12).

Circa la ripartizione dei frutti dell’augmentata produttività, Rosasco immaginava due possibili esiti: lo stesso salario per meno ore di lavoro oppure la riduzione dei prezzi dei prodotti per venderne di più. Sosteneva la seconda soluzione perché “socialmente preferibile” essendo il vantaggio per tutta la comunità e non solo per i fattori diretti della produzione. Oggi obietteremmo che questo criterio (preferito anche all’aumento dei salari nominali, argomento nemmeno accennato dal Nostro) ridurrebbe gli incentivi del lavoro diretto, ma

¹⁰ Pubblicata su *Economia Lariana*, n. 1 del 31 gennaio 1953.

all'inizio degli anni '50 del secolo scorso il dibattito verteva sul lavorare meno. E poi Rosasco puntava sull'aumento dei consumi memore dei guasti della politica fascista che aveva scisso il mondo industriale in due categorie opposte: “quella operante e prosperante in regime di monopolio di fatto se non di diritto [...]; l'altra che raggruppa la maggior parte dell'industria italiana, l'industria veramente sana, abituata a lavorare silenziosamente, senza l'ausilio di patroni politici [...] obbligata a vendere i suoi prodotti ai bassi prezzi offerti dalla libera concorrenza e ad acquistare in cambio quelli necessari alle proprie lavorazioni ai lauti prezzi di sindacato pretesi dall'altra”¹¹. Questa situazione faceva brillare i grossi complessi (che chiamava “grandi satrapie monopolistiche”) i quali si reggevano sulle spalle degli industriali “minori”. Una situazione questa che oggi si è ribaltata perché l'apertura dei mercati europei e mondiali ha dimostrato che la parte definita “sana” da Rosasco è quella più in grado di affrontare con successo la globalizzazione¹².

Dal lato dell'organizzazione il problema di fondo era la preparazione etico-tecnica dei dirigenti (“Bisogna sempre costringere i dirigenti a pensare continuamente ed intensamente”). In un paese come l'Italia, caratterizzato da sottoccupazione, era logico che il movente economico non portasse a tralasciare le relazioni sociali. Ma l'economicità della produzione andava anteposta alle questioni di redistribuzione. All'interno dell'azienda la fase “paternalistica” (o elargitiva) veniva progressivamente sostituita dalla concezione “socialmente più evoluta dei diritti del lavoro. Siamo quindi su di una base paritetica” tra capitale e classe lavoratrice con il moderno imprenditore che assume la funzione di “naturale mediatore” riducendo le cause di controversia a vantaggio dell'efficienza produttiva.

“Il giovane imprenditore non deve lasciarsi separare dal lavoratore e deve sempre rispettare la dignità dell'individuo”. Egli rispecchia una coscienza che non è di una classe sociale antagonista, ma di una funzione economica: la produzione. Da ciò deriva la particolare cura che deve essere riservata all'istruzione professionale dei gestori e dirigenti, specie alla loro educazione psicologica. Rosasco citava gli americani secondo i quali il datore di lavoro deve ottenere tre cose dai dipendenti: la collaborazione intellettuale, quella manuale e quella del cuore: le prime due si possono comperare, ma la terza occorre sapersela guadagnare.

Eugenio Rosasco chiudeva così: “Le relazioni umane fra datori di lavoro e prestatori d'opera si devono quindi prospettare in funzione sociale e produttivistica e sostituirsi alle relazioni di pura necessità. Saremo così sicuri che l'aumento della produttività premierà questi sforzi concordi e sarà l'elemento chiave per promuovere la prosperità e garantire la pace nel mondo occidentale”.

Lasciò a Cuccia un estratto di questo suo articolo dedicandoglielo “con amicizia”: dopo 60 anni la carta si è ingiallita, ma i principi di direzione paiono sempre freschi di stampa.

¹¹ Articolo per Luigi Einaudi, scritto l'8 settembre 1943 (in Archivio Luigi Einaudi di Torino, cit.).

¹² L'area studi di Mediobanca ha dedicato una buona parte delle sue analisi a far emergere queste migliori performance che oggi vengono ricollegate alle imprese del *Quarto capitalismo* (si vedano i materiali pubblicati in www.mbres.it).