

Milano, 15 giugno 1957

my

Caro dottor Sernesi,

l'ombra di Pirro mi perseguita. Non vorrei cader vittima della mia "vittoria". Mi spiego. La nostra conversazione del 10 maggio nell'ufficio del presidente Fascetti si concluse con il fervido accoglimento della proposta illustrata nella mia lettera del (28 aprile) sola riserva fu quella di confortare con un diretto esame contabile da parte dell'IRI dati e cifre da me fornite. Il nostro colloquio del 4 corrente suggellò quel cordiale accordo, ma con una riserva che scaturiva dalla qualificazione della mia proposta come la sola idonea a risolvere il problema che ci occupa. L'attuazione di tale proposta richiederebbe il "via" da parte delle superiori autorità competenti, non per quanto riguarda singolarmente il caso nostro, sibbene per quanto concerne in generale la linea di condotta dell'IRI. Dal canto mio, mi son limitato ad osservare che, quale che sia per essere la decisione della autorità, il nostro problema - unanimemente riconosciuto vitale nella riunione del 28 febbraio - resta e deve essere risolto, anche se la mia proposta non potesse essere attuata per "ragioni di principio".

*9
S. V. K.*

D'altra parte, Ella mi ha consentito di esporle il mio modo di vedere la questione di principio da Lei prospettata: eccolo, con la più assoluta spregiudicatezza - "à bâtons rompus", necessariamente.

La questione di principio è: se le competenti superiori autorità entrano o no nell'ordine di idee di collocare sul mercato una aliquota importante delle partecipazioni IRI considerate "essenziali", senza peraltro che tale collocamento comprometta il controllo effettivo di quelle partecipazioni da parte dell'IRI.

Confesso candidamente che questa pregiudiziale di "intoccabilità" mi sembra tanto priva di concreto fondamento quanto preoccupante per il tutore degli intoccabili. Anche in India, gli intoccabili sono lo strato più infelice e miserando della popolazione!

Della necessità che ogni operazione dell'IRI debba inquadrarsi in un piano organico, e che l'operazione Comit, anche

Pregiatissimo Signor
Dott. Salvino SERNESI,
Direttore Generale dell'IRI,
R o m a

Dott. S. Sernesi, Roma

se autorizzata isolatamente, sia un caso pratico (tipico) d'applicazione delle direttive di quel piano generale, non discuto. Ma, come nel 1931 la Comit è stata l'occasione e, per così dire, il catalizzatore del processo riorganizzativo che portò alla fondazione dell'IRI, così non mi dispiacerebbe che essa venisse oggi a dare un nuovo impulso, un vigoroso "rilancio" (per usar la parola di moda) a quell'indirizzo che l'IRI ha sempre seguito, quando ha potuto, e che risulta dall'atto di generazione dell'Istituto - "documento storico" di cui Le allego copia.

Ma veniamo al "pratico" di oggi: Ella conosce il bilancio dell'IRI, e la situazione patrimoniale e finanziaria dell'azienda; meglio di ogni altro; e meglio di ogni altro conosce i programmi dell'Istituto e i mezzi che essi esigono. Ma ammettiamo per un momento che l'IRI voglia o debba limitarsi alla amministrazione di quel che possiede. Orbene, anche se l'IRI volesse "sedersi" sui suoi pacchetti azionari - e conservarli nella forma, nel volume e nell'imballaggio con cui gli sono affidati -, per salvaguardarne l'"effettivo", avrà bisogno di soldi. Anche l'immobilismo dev'essere finanziato. Se l'IRI non provvede, il suo possesso deperisce, consuma la sua sostanza, si depauperava nell'intrinseco (il caso Comit non risolto potrebbe offrirne un esempio flagrante). E la pregiudiziale difesa, non di un bene, ma di un "principio", si converte allora in una nota forma di autolesionismo, anzi nella torpida miopia del catoblepa che si divora i piedi.

Un IRI "responsabile" non è un frigorifero, e tanto meno un sepolcreto, ma quello che gli anglo-sassoni chiamano una "operative holding" o una "investment house", e che da noi ha il nome tradizionale, anche se sospetto, di banca d'affari: una banca d'affari pubblica, ma non per questo abilitata a ignorare la sua funzione e le regole del suo agire, ossia la tecnica della sua attività, le sue forme e i suoi limiti, - limiti mobili, caratteristici della sua natura e coesistenziali, così nel loro espandersi come nel non lasciarsi valicare, alla sua stessa esistenza.

Solo così l'IRI può sottrarsi alle sterili polemiche di parte, ai sospetti di "destrismo" o di "sinistrismo". A chi fa il proprio mestiere, si potrà dire che lo fa bene o male, non rimproverargli che non ne faccia un altro.

In termini politici - dato che la eventuale difficoltà di "principio" mi è stata affacciata come questione di ordine politico - se l'IRI ha da essere - come è, per ineluttabilità storica - un "braccio economico" dello Stato, bisogna che abbia

Dott. S. Sernesi, Roma

scioltezza di movimenti, capacità di aprire e di stringere il pugno e una potenza d'allungo (mi pare che sia questo il gergo dei pugili) tale da colpire il segno. Altrimenti, è un braccio di gesso, buono tutt'al più a tenere insieme un arto fratturato. E alla fine, nel pugno fieramente chiuso, si troverà a stringere una larva blaterante.

Solo i così detti "reazionari" possono desiderare una paralisi delle funzioni dell'IRI, perchè credono nel loro interesse avviare allo sfacelo questa grande realtà storica dello Stato produttore e partecipe dello sforzo economico della società. D'altro canto, i così detti "liberisti" non possono reclamare che lo Stato conservi delle partecipazioni quasi totalitarie, quando può benissimo farne a meno; non possono rifiutare la possibilità offerta al capitale privato di collaborare con aziende controllate dallo Stato.

Destra e sinistra, conservatori e progressisti, dovrebbero salutare l'operazione Comit, e operazioni analoghe, con giustificato entusiasmo. Avversari saranno, ripeto, soltanto coloro che vorrebbero veder anchilosato il braccio economico dello Stato, anche se nella effimera illusione del fallimento dello Stato imprenditore resti travolta la stabilità della moneta e ogni anelito d'ordinato progresso.

Di fronte a questa minaccia, tocca all'IRI tener desta e alacre la funzione dello Stato imprenditore in una economia di tipo capitalistico. Questa è la sua missione. Questo è il suo segno. "Se tu segui tua stella, non puoi fallire a glorioso porto". La stella dell'IRI non è la nazionalizzazione, nè la socializzazione, nè il soppianto o magari la soppressione della così detta iniziativa privata. Il presidente Fascetti ha detto molto bene nel suo recente discorso: "non mi pare che sia utile nè possibile per l'economia del paese seguire coloro che vedono nell'IRI la organizzazione già pronta per future nazionalizzazioni o addirittura per una economia completamente collettivizzata." La stella dell'IRI non è dunque una corrusca cometa, nè una pallida nebulosa. E' una stella fissa, che lo fa agire in concorrenza e in collaborazione con i privati nell'interesse dello Stato e del Tesoro dello Stato.

Ma quale è oggi la situazione dell'IRI? I suoi debiti sono tutti, praticamente, in funzione di capitale, nel senso che per pagarli esso deve: o vendere parte del proprio patrimonio; o contrarre debiti di rinnovo. Scartando la prima alternativa, ma scartando anche la seconda - dato che l'azienda ha bisogno di soldi nuovi, e non pochi, unicamente per funzionare così

Dott. S. Sernesi, Roma

com'è - occorre che il padrone faccia la sua scelta: o tirar fuori dalle proprie tasche tutti i soldi di cui l'azienda ha (e avrà) bisogno (sia pure continuando a indebitarsi sul mercato, ma nei limiti che la sua specifica situazione potrà consentire e con gli effetti che l'eccessivo indebitamento comporta), o associarsi al mercato nella misura che gli consenta (al padrone) di non perdere il "controllo" delle sue partecipazioni. La prima alternativa si risolve nella istanza: sia dunque il Tesoro a fornire tutti i mezzi di cui l'IRI ha bisogno. Ma vuole e può il Tesoro far questo? E, anche volendo e potendo, è conveniente? E se anche potesse sembrar un accettabile pis-aller, quale ne sarebbe il rischio, e quale il fine? Questo è il punto. Solo il rapporto con il mercato può fornire un criterio obiettivo per determinare il limite della sua azione - che è quanto dire il limite del tanto dibattuto "intervento dello Stato" nella vita economica. Chi lo parla ha vissuto il dramma della banca d'affari dotata di mezzi propri inadeguatissimi, e basata quindi sul debito; e l'ha vista cadere nel più pauroso "catobleismo" e avviarsi alla catastrofe: deprecando esempio che, come la testa di Medusa, dovrebbe fare arretrare impietrito chi lo affisi.

L'IRI può, sì, cercare di finanziarsi respingendo nuovi soci per le sue imprese e facendo nuovi debiti. Ma l'indebitamento ha un plafond, e mi rimetto al Suo giudizio per quanto riguarda il margine di cui l'IRI ancora dispone. E comunque, il quesito essenziale è se sia - dirò così - assennato controllare un'azienda al 100 % caricandosi di debiti per una cifra che tende ad avvicinarsi a quella dei beni posseduti, anziché assicurarsene il controllo al 60 % con mezzi formati, in elastica proporzione, da fondi patrimoniali propri e da un'aliquota di debiti che non sia tale da precludere l'ulteriore accesso al mercato. La risposta non può essere che una, la dia all'esame una matricola della facoltà di commercio, o la pronunzi (absit iniuria!) il nostro Presidente, giustamente compiaciuto di poter constatare che, in alcuni settori fondamentali dell'economia, l'IRI, "con circa il 25 % soltanto di tutto il capitale investito nel settore, può controllare e stimolare l'intera produzione del settore medesimo". In linea di fatto, la storia dell'IRI ci dice che esso ha già operato, più o meno deliberatamente, e non solo con questa tecnica di controlli al 25 %, quale una vera e propria banca d'affari. Come il bourgeois gentilhomme di molieresca memoria, anch'esso ha fatto della prosa senza saperlo. Fin dal 1949, l'IRI ha ripreso "quell'attività di smobilizzo che - dice la sua relazione per

Dott. S. Sernesi, Roma

quell'anno -, dopo essere stata attivamente perseguita nella fase iniziale di vita dell'Istituto", era stata poi sospesa. E da allora ha alienato partecipazioni, di minoranza, e anche di maggioranza, per complessivi (1949-1955) 19.500 milioni; ma - quel che sopra tutto importa - ha collocato presso terzi azioni di società controllate per circa 67-68 miliardi. In tutto, si è finanziato in tal modo per almeno 85 miliardi. La forza delle cose, caro Sernesi, è invincibile.

Nulla vieta dunque, nei testi (v. relazioni parlamentari per l'istituzione del Ministero delle Partecipazioni) e nei precedenti, che l'IRI venda un'aliquota anche cospicua d'una sua partecipazione. E tanto meno si può obiettare all'operazione quando, senza alienare nessun controllo, si tratta in sostanza di "evidenziare" - come dicono i contabili - una cospicua plusvalenza realizzata in molti anni di lavoro, e acquisire una somma non indifferente di miliardi consenzienti a arrieri ad assoggettarsi al controllo maggioritario dell'IRI.

Ma torniamo a considerare l'operazione Comit nella sua fisionomia individuale. Quell'"adeguato rapporto di potenza" che basta a prevenire ogni pericolo che potesse sorgere dalla collaborazione, sarebbe ampiamente salvaguardato quando l'IRI mantenesse - nel caso nostro - una partecipazione del 60 %. A rigore basterebbe anche meno, per tanti buoni motivi. Ma, comunque, il 60 % del capitale risulterebbe, di fatto, talmente preponderante da garantire che nessun interesse particolare possa influire sulla amministrazione della banca. (O vogliamo prender sul serio l'ipotesi escatologica di un raggruppamento delle azioni Comit, vendute in partenza per importi molto frazionati, in mani così forti da insidiare la condotta e le tasche dell'amministrazione?)

D'altro canto, l'operazione farebbe apparire nel bilancio dell'IRI una grossa plusvalenza patrimoniale. Moltiplicherebbe il reddito della partecipazione BCI. Ridurrebbe l'impegno nel provvedere ad ulteriori aumenti di capitale. Ma, sopra tutto, aprirebbe il cammino ad altre operazioni del genere, ed amplierebbe quindi, immediatamente e mediatamente, il mercato finanziario, con ovvii vantaggi per un organismo come l'IRI e per tutta l'economia nazionale. L'aumento di capitale della Comit, di agevole e sicura esecuzione, riconsacrerebbe infatti col suo successo la missione e i poteri dell'IRI, conferendogli un prestigio accresciuto e una capacità operativa moltiplicata, quale gli occorre per risolvere i problemi del prossimo e dei successivi "quadrienni".

Dott. S. Sernesi, Roma

Il solo rischio è quello di non fare l'operazione, - ed è un rischio grave, lo ripeto e continuerò a ripeterlo finché non sia scongiurato. In questo caso - che, naturalmente, conosco meglio d'ogni altro caso e di qualsiasi altro giudice - restar fermi vuol dire perder terreno. Non vuol dire soltanto rinunciare a quella più efficace azione che è possibile, ma vuol dire assistere impassibili alla erosione di un potentissimo strumento, a uno sperpero di risorse faticosamente accumulate. Non parlo solo del goodwill, compromesso dalla ridicola esiguità del capitale, e più dalle limitazioni funzionali che ne conseguono. Parlo della struttura intrinseca dell'azienda, che cresce, e soffre e soffoca nella sua "gabbia" e si trova davanti al dilemma: o ottenere una gabbia più grande e ventilata, o farsi tagliar le gambe.

Fuor di metafora, un'azienda cui è tolta la possibilità di continuare a servire una clientela già acquisita e crescente è un'azienda mutilata. La BCI cadrebbe nella condizione di una fabbrica d'auto che, assediata di richieste, ma scarsa di "stocks" di metalli, consegnasse una vettura nuova soltanto ai clienti che le riportassero indietro una vecchia.

Comunque, un siffatto ridimensionamento non è cosa che si possa richiedere a me, che avevo trentasei anni quando redigevo le note qui allegate e ne ho oggi sessantadue, e posso dire senza enfasi che lo scopo della mia vita è stato quello di assistere la Comit ad arrivare per virtù propria dove è arrivata. Non posso essere io a farle fare passi indietro. Né posso farne io, che ho chiesto l'aumento di capitale a tempo debito e a ragion veduta e - quale che sia la soluzione che si voglia dare alla così detta "questione di principio", a cui, ripeto, non può essere condizionato - son tenuto a farne, come ne faccio, anche, e per forza di cose, una questione di responsabilità mia verso me stesso.

Accolga, caro dottor Sernesi, i miei saluti più cordiali.