

COMUNE DI LENDINARA

Accademia dei Concordi

*Commemorazione di Giuseppe Marchiori, Direttore Generale della Banca d'Italia  
nel primo centenario della morte*

## **Giuseppe Marchiori e la Banca d'Italia**

Intervento del Direttore Generale della Banca d'Italia

Vincenzo Desario

Rovigo, 2 dicembre 2000

## *Sommario*

<i>1. La nascita della Banca d'Italia e la nomina di Marchiori .....</i>	<i>6</i>
<i>2. L'opera .....</i>	<i>12</i>
<i>3. Conclusioni.....</i>	<i>22</i>

Desidero ringraziare il Sindaco di Lendinara per l'invito a partecipare a questa manifestazione, organizzata nella ricorrenza del centenario della morte di Giuseppe Marchiori.

Ringrazio, altresì, il Presidente dei Concordi al quale esprimo i migliori auguri perché l'anno accademico 2000-2001, che oggi ha inizio, confermi i lusinghieri risultati nel tempo conseguiti dalla "Concordiana".

L'Italia è ricca di istituzioni locali che molto si adoperano per tener viva una cultura radicata nel territorio e nella tradizione, ma al contempo aperta alla modernità e alle nuove potenzialità che il progresso propone.

Tra esse l'Accademia dei Concordi, sorta negli ultimi anni del Cinquecento, si segnala per il fervore e il livello dell'azione di promozione culturale svolta in un fecondo e costante dialogo con l'ambiente rodigino e polesano; per il contributo che apporta alla cultura del Paese.

o

o o

Giuseppe Marchiori assunse la guida della Banca d'Italia nel febbraio del 1894; appena due mesi dopo che l'Istituto aveva iniziato a operare in mezzo a una tempestosa crisi dagli ampi risvolti economici, finanziari, giudiziari. Rimase in carica sette anni.

Quando, nel novembre del 1900, la sua opera venne interrotta da morte improvvisa, l'Istituto aveva già conseguito apprezzabili successi sul piano del risanamento patrimoniale; aveva superato le difficoltà organizzative che normalmente seguono una fusione; era sostanzialmente reinserito nella dialettica istituzionale; era divenuto interlocutore credibile del Governo; riscuoteva prestigio nel Paese.

Questi risultati vennero ottenuti in un periodo difficile, fra i più travagliati della storia italiana, caratterizzato da stagnazione economica, gravi tensioni sociali, instabilità politica.

### *1. La nascita della Banca d'Italia e la nomina di Marchiori*

L'Italia di fine Ottocento era un paese poco sviluppato, situato, in senso economico, alla periferia dell'Europa.

La lira era entrata in regime di corso forzoso nel 1866, nell'imminenza della guerra contro l'Austria. Negli anni seguenti, alle difficoltà dell'agricoltura, sottoposta alla crescente concorrenza delle derrate americane, si sommarono gli effetti depressivi del ciclo degli anni 1873-74.

Il ritorno all'oro, deciso per legge nel 1881 e realizzato due anni dopo, ebbe un successo notevole, ma di breve durata: gli afflussi di capitali esteri, mossi da aspettative favorevoli, avviarono una fase di investimenti che, in particolare nel settore edilizio, assunse ben presto carattere nettamente speculativo.

Alla fine degli anni ottanta, difficoltà manifestatesi nel settore edilizio innescarono un massiccio ritiro di capitali dall'estero, causa prossima del successivo crollo del mercato immobiliare; la crisi si

estese, per canali reali e finanziari, a tutta l'economia; si manifestarono gli esiti, particolarmente negativi per il Mezzogiorno, della guerra doganale con la Francia iniziata nel 1888; numerosi furono i fallimenti di imprese; cessò di fatto la convertibilità della lira.

Nel 1895 il prodotto nazionale per abitante era il 37 per cento di quello britannico, il 61 per cento di quello francese<sup>1</sup>.

Il contributo del settore agricolo alla formazione del prodotto nazionale era pari al 51 per cento per l'Italia, al 35 e al 9 per cento rispettivamente per la Francia e il Regno Unito.

Il sistema finanziario manifestava carenze e ritardi: i depositi britannici, in conto corrente e a risparmio, erano otto volte quelli italiani, pur essendo quel sistema assai più ricco di opportunità alternative d'impiego.

È significativo che i depositi britannici superassero di 24 volte la circolazione degli istituti di emissione, contro un rapporto di sole 2,3 volte per l'Italia. Nel nostro Paese il credito all'economia veniva fornito direttamente, quasi per metà, dalle banche di emissione.

La struttura di banca centrale non risultava ancora coerente con il carattere unitario del nuovo Stato; continuava a riflettere la preesistente frammentazione politica del territorio nazionale.

Nel 1893 una forte tensione sul mercato monetario internazionale, unita alle precarie condizioni di molti intermediari, innescò fallimenti bancari in vari paesi, dall'Australia alla Grecia, agli Stati Uniti.

In Italia, alle conseguenze della crisi immobiliare si aggiunsero quelle della perturbazione internazionale. La lira, già di fatto non

convertibile, iniziò a cadere bruscamente nella primavera del 1893, per scendere fino al 13 per cento sotto la parità aurea nell'inverno.

Molte banche, fra cui le due maggiori, Credito Mobiliare e Banca Generale, fallirono. Furono colpiti gli istituti di emissione, che avevano finanziato largamente l'edilizia.

Si indagarono le cause del disastro. Venne messa sotto accusa l'imprudenza delle banche che avevano assunto impegni a lungo termine risultando troppo esposte in un solo settore dell'economia. Si criticarono i criteri di concessione dei prestiti, viziati da favoritismi e pressioni politiche. Si scoprì il dissesto della Banca Romana, che aveva stampato banconote non autorizzate con gli stessi numeri di serie di altre già circolanti.

Un torrente di rivelazioni mostrò l'ampiezza, la profondità, il radicamento dei comportamenti illeciti; pesanti furono le implicazioni anche di ordine politico.

La crisi e le prime avvisaglie degli scandali provocarono una vigorosa reazione del mondo politico. Il presidente del Consiglio Giovanni Giolitti riuscì a presentare e a far approvare in pochi mesi una nuova legge sugli istituti di emissione, promulgata il 10 agosto 1893.

Con quel provvedimento la Banca Nazionale nel Regno e i due istituti toscani, Banca Nazionale Toscana e Banca Toscana di Credito, furono autorizzati a fondersi dando vita alla Banca d'Italia. Fu ridefinito il sistema della circolazione; le operazioni vennero strettamente limitate al breve termine; si stabilì che le attività ereditate dal passato e non conformi alla nuova legge dovessero liquidarsi in dieci anni, riducendo parallelamente la massa monetaria.

Si posero così le premesse per realizzare l'unicità della funzione di emissione.

Come osservò Giovanni Spadolini, nel discorso pronunciato in occasione del centenario della Banca: “Sembrò quasi l'ennesimo compimento del destino nazionale, per cui i grandi istituti dell'Italia moderna debbono affermarsi sotto l'incalzare di sequenze drammatiche e tormentate”<sup>2</sup>.

La Banca d'Italia, a cui facevano capo i tre quarti della circolazione, ebbe una preminenza di fatto sugli altri due istituti di emissione operanti prevalentemente nel Mezzogiorno: Banco di Napoli e Banco di Sicilia. Essa conservò la forma giuridica di società privata, ma a tutela dell'interesse pubblico si stabilì che la nomina del direttore generale e le variazioni del saggio di sconto, pur di competenza del Consiglio Superiore espressione degli azionisti, dovessero ottenere l'approvazione del Governo.

La riforma rappresentava un compromesso fra rinnovamento e conservazione: la nuova Banca sorgeva sulle fondamenta e con i capitali dei vecchi istituti.

Nel corso del dibattito parlamentare Sidney Sonnino, conservatore illuminato, aveva sostenuto la tesi di una banca di emissione veramente nuova, svincolata da ipoteche del passato. Gli eventi vollero che fosse proprio Sonnino a dover gestire quella riforma nei suoi primi anni di applicazione.

Giolitti si dimise nel novembre 1893; gli successe Crispi, a capo di un governo di coalizione di destra, il cui esponente di punta in campo economico era appunto Sonnino, sostenitore di uno Stato forte, refrattario a ogni forma di condizionamento. Non potendo mettere in

discussione l'intera legge, perché ciò avrebbe seminato incertezza, con il rischio di aggravare la crisi del cambio ancora in corso, egli agì con tutti i mezzi disponibili per dare alla Banca d'Italia la sua impronta.

Ne scaturì una disarmonia fra dettato normativo e volontà della nuova maggioranza politica che segnò profondamente il debutto dell'Istituto; aspetto questo fondamentale per comprendere il ruolo e l'azione di Marchiori, che ne sarebbe presto divenuto il capo.

Nel dicembre 1893, poco prima che la Banca d'Italia iniziasse le operazioni, i consigli riuniti delle tre banche partecipanti alla fusione nominarono al vertice dell'Istituto neocostituito Giacomo Grillo, direttore generale della Banca Nazionale nel Regno dal 1882, il quale interpretava in modo essenzialmente privatistico il ruolo della banca di emissione.

Traendo spunto da un difetto di forma di quella decisione, Sonnino pose subito in chiaro la sua ostilità al nuovo, o meglio al vecchio, *management*: la delibera di nomina fu impugnata; Grillo rimase in carica *pro tempore*, mentre gli azionisti della Banca cercavano di ricucire lo strappo.

Sonnino riteneva delegittimato il vecchio gruppo dirigente: era sua radicata convinzione che gli uomini di vertice dovessero essere sostituiti sia per il ruolo da essi giuocato in passato, sia e ancor più per garantire comportamenti futuri conformi all'interesse pubblico.

Nella concezione di Sonnino gli interessi generali non potevano essere assicurati soltanto da regole o automatismi vari contenuti nella legge: occorreva che vi fosse adesione e condivisione piena da parte della dirigenza della Banca.



Il 21 febbraio 1894, dinanzi a una preoccupante corsa agli sportelli determinata da un'ondata di panico seguita ai dissesti bancari e a una perdurante crisi valutaria, il Governo, per consentire il rifinanziamento delle banche, autorizzò il superamento temporaneo dei limiti posti dalla legge alla circolazione; accantonata l'idea di tornare al *gold standard* in tempi brevi, decretò formalmente il corso forzoso, già di fatto vigente.

Nella gestione monetaria, non operando i rigidi vincoli dello *standard*, si aprivano ampi margini di discrezionalità che Sonnino non voleva lasciare nella disponibilità dei capitalisti proprietari della Banca d'Italia o dei *manager* da loro prescelti.

In questa logica si iscrive la decisione di non ostacolare le dimissioni di Grillo e di intervenire attivamente nella scelta del successore.

Il risultato fu la nomina di Giuseppe Marchiori alla direzione generale e di Vittorio De Rossi alla presidenza del Consiglio Superiore. Soltanto nel 1936 la funzione di presiedere il Consiglio sarebbe stata attribuita statutariamente al Governatore, carica istituita nel 1928.

Marchiori nacque nel 1847 nei pressi di Lendinara. Fu suddito dell'impero Austro-Ungarico. Fece studi classici e di matematica. Scoppiata nel 1866 la guerra fra l'Italia e l'Impero, passò clandestinamente il confine e combatté con le truppe comandate da Garibaldi.

Dopo gli studi di ingegneria al Politecnico di Milano, tornò a Lendinara, dove rilevò e diresse una piccola impresa metallurgica. Ben presto scelse di cimentarsi nella vita pubblica: ebbe incarichi a livello locale; nel 1880 venne eletto deputato, rieletto nel 1882 e nel 1887. La sua carriera politica era legata a quella di Sidney Sonnino, del quale fu amico e collaboratore. Dal luglio 1885 al giugno 1886 fu segretario generale del Ministero delle Finanze; dall'agosto 1887 del Ministero dei Lavori Pubblici, presso il quale dal marzo 1888 assunse la carica di sottosegretario di Stato che mantenne fino al marzo 1889.

Nel maggio del 1890 fu eletto consigliere di amministrazione della Società Veneta per Imprese e Costruzioni di Padova, impegnata in importanti opere pubbliche e private. Il contributo offerto da Marchiori per il risanamento dell'azienda, trovatasi carica di debiti a seguito della crisi edilizia degli anni ottanta, gli valse l'elezione alla presidenza.

La sua energia, l'abilità organizzativa, l'esperienza di imprenditore, amministratore, parlamentare, la dimestichezza con le questioni economiche orientarono sicuramente il Ministro del Tesoro nella scelta dell'uomo. Molto probabilmente pesò anche il fatto che Marchiori non proveniva dal mondo bancario: condizione questa idonea per scombinare relazioni consolidate, sciogliere sedimentazioni di interessi, indicare la necessità di un nuovo inizio, di un profondo cambiamento.

## *2. L'opera*

Quando Marchiori varca la soglia del palazzo della Banca d'Italia, il momento è drammatico. La lira è ai minimi, segno che la

riforma del 1893 non è bastata a ristabilire la fiducia; si verifica una corsa agli sportelli bancari; in Sicilia i moti contro il latifondo e il peso dei dazi sono repressi dall'esercito e si contano decine di vittime; nell'isola e in Lunigiana vige lo stato d'assedio. L'orizzonte economico è profondamente segnato dalla depressione, gli investimenti languono. Il contesto sociale, economico e politico rende problematico il risanamento aziendale.

La tensione fra Banca e Governo è alta, sia per le modalità con cui si era pervenuti alla nomina di Marchiori, sia per una serie di conflitti accesi negli ultimi mesi: in particolare Grillo aveva negato agli ispettori dello Stato, impegnati in un esame delle partite immobilizzate e non conformi alla legge, l'accesso ai nomi dei debitori della Banca.

Marchiori deve agire con rapidità, ma al tempo stesso deve costruire gli strumenti della sua azione. L'Istituto ha bisogno di trovare al più presto un'identità e un assetto: sarà una banca privata concessionaria del servizio di emissione, come risulta formalmente dallo statuto, oppure un ente orientato in primo luogo all'interesse pubblico?

La storia personale di Marchiori e le stesse vicende della sua investitura lo portano verso un'interpretazione pubblicistica del ruolo della Banca. Ma la questione è istituzionale, non personale: egli, a capo di una struttura che ha bisogno di credibilità e di autorità, non può e non vuole essere il mero esecutore di direttive politiche; è pienamente consapevole che la propria legittimazione deriva sia dal Governo, che lo ha chiamato, sia dagli azionisti, i cui rappresentanti lo hanno eletto.

Se nel definire l'orientamento generale della politica della Banca Marchiori appoggia sostanzialmente il Governo, non mancano tuttavia contrasti, anche duri, con l'Esecutivo per affermare e sostenere le ragioni operative, gestionali, patrimoniali dell'Istituto.

Il Direttore Generale si muove su un terreno difficile; ha un controllo imperfetto della struttura aziendale; nel collegio di direzione, al quale spetta la trattazione degli affari più importanti, deve svolgere opera di mediazione con i suoi due vice. Ancor più limitante è il fatto che poteri essenziali per la gestione monetaria – segnatamente quello di stabilire il tasso di sconto – non spettano alla direzione bensì al Consiglio, ferma restando l'approvazione del Governo.

I rappresentanti degli azionisti hanno subito la nomina del direttore generale, e anche quella del presidente dello stesso Consiglio Superiore, ma conservano forza, relazioni, poteri statutari per far valere il loro punto di vista.

Dotato di strumenti non molto efficaci, Marchiori deve tracciare un percorso operativo e decisionale tenendo conto di due condizionamenti. Da una parte gli azionisti, che si preoccupano del risultato economico del proprio investimento e, più in generale, di mantenere il controllo della Banca. Dall'altra il Governo, che mira a far prevalere una linea maggiormente orientata a soddisfare le esigenze della politica economica del momento; in particolare a sostenere la produzione, o a garantire la stabilità finanziaria, o a difendere il cambio.

Il più immediato motivo di conflitto attiene al reddito della Banca. Il Governo, pur non contestando il fine del profitto, lo subordina alle esigenze del proprio bilancio – il che implica tasse

elevate sulle operazioni della Banca – e agli obiettivi generali della politica economica.

Nell'estate del 1894, passata la fase più acuta della crisi, il Governo intende dare un segnale di ritorno alla normalità con una riduzione del saggio di sconto. I rappresentanti degli azionisti, in un primo tempo appoggiati dallo stesso Marchiori, rifiutano, perché quella riduzione si sarebbe risolta in una consistente diminuzione di reddito per la Banca, accentuando così le difficoltà emerse nel risanamento di un attivo fortemente immobilizzato, ereditato dagli istituti partecipanti alla fusione.

Il Governo insiste; Marchiori si convince e riesce a imporre, in settembre e in novembre, due riduzioni del tasso di sconto, dal 6 al 5,5 e poi al 5 per cento, superando non poche resistenze del Consiglio e perfino dei sindaci.

Nondimeno, egli è pienamente consapevole della necessità dell'efficienza economica e del rafforzamento patrimoniale della Banca, soprattutto per coprire le perdite ereditate dal passato, come imposto dalla legge. A differenza degli azionisti, Marchiori vede nel profitto solo uno dei fattori del risanamento: non perde di vista la sicurezza delle operazioni, il rispetto della legge, il dialogo istituzionale; è più propenso a sostenere l'accumulazione degli utili piuttosto che la loro distribuzione.

Durante la sua gestione, e ancora nei primi anni della direzione di Stringher, il rendimento effettivo delle azioni della Banca è minimo; il loro valore registra soltanto una lieve ripresa.

Un secondo motivo di conflitto è la discrezionalità della Banca nell'uso degli strumenti operativi: in un primo tempo il Governo

controlla rigidamente tassi, facoltà di compiere operazioni sull'estero, modalità delle operazioni. L'Istituto stenta a ottenere quella maggiore autonomia che gli è necessaria proprio per perseguire gli obiettivi che il Governo stesso gli addita.

La Banca consegue risultati significativi a mano a mano che acquisisce autorevolezza e vede riconosciuta la sua affidabilità: nel 1895 ottiene la facoltà di praticare un tasso di sconto ridotto per le operazioni di prim'ordine; avvalendosi di questa facoltà riesce a mantenere il contatto con il mercato e anche a influenzarlo, nel lungo arco di tempo che si conclude con la prima guerra mondiale. Progressi minori si registrano nella politica del cambio: inizialmente occorre il consenso del Tesoro per acquistare divise, fatta eccezione per le operazioni necessarie alla copertura della circolazione monetaria; soltanto nel 1899, dopo vari interventi a difesa del cambio, viene consentito alla Banca di acquistare senza autorizzazione divise non destinate a riserva, entro il limite assai ristretto di sei milioni.

La politica monetaria dell'epoca va inquadrata nel contesto di non partecipazione al *gold standard*. La scelta di non aderire, esplicitata nel 1894, era ampiamente condivisa: per un paese debole come l'Italia, reduce da una crisi profonda, il costo per riconquistare la vecchia parità e per rispettare i vincoli del sistema monetario internazionale sarebbe stato proibitivo, in termini di stabilità finanziaria, di crescita economica, di occupazione. Di fatto, si cercò di conciliare un obiettivo di cambio di lungo periodo con il sostegno dell'attività economica.

È emblematico che nelle relazioni all'assemblea della Banca non si parli mai esplicitamente di ritorno all'oro, sebbene sia fuor di

dubbio che l'“opinione informata” ritenesse la parità una sorta di stella polare della politica monetaria.

Dalle stesse parole di Marchiori si evince l'esistenza, in campo monetario, di due partiti estremi, ai quali egli si opponeva: uno che assumeva l'isolamento dell'Italia, l'altro che vedeva il Paese già sostanzialmente integrato nel sistema mondiale e premeva per completare e formalizzare tale integrazione<sup>3</sup>.

A chi affermava che l'Italia fosse isolata dalle correnti monetarie internazionali, a causa dell'inconvertibilità della moneta, e che quindi la manovra del tasso di sconto potesse volgersi senza remore al sostegno della produzione interna, Marchiori indicava gli effetti evidenti delle condizioni monetarie mondiali sui movimenti di capitali e la possibilità di reagire con tempestivi aumenti del saggio di sconto. Contrastava, d'altra parte, chi avrebbe voluto attrarre oro dall'estero con aumenti cospicui dei tassi, al fine di rivalutare la lira; sosteneva che per provocare tali afflussi i tassi avrebbero dovuto raggiungere “altezze assolutamente inopportune per il commercio e le industrie del paese”<sup>4</sup>.

Espressa in termini attuali, la linea di Marchiori è la seguente: per l'Italia, il premio al rischio di cambio e le imperfezioni dei mercati sono tali che un innalzamento del tasso ufficiale può frenare l'uscita di capitali ma non stimolarne l'entrata, a meno di raggiungere livelli incompatibili con la stabilità dell'attività economica interna.

Fra “inflazionisti” e “deflazionisti”, Marchiori si tenne su una realistica via mediana: “Abbiamo la coscienza di avere compiuto il nostro dovere – dichiarò nel marzo 1900 – poiché, mentre l'applicazione di un severo regime di sconto valse di freno al

movimento fittizio, non fu mai negato l'aiuto all'attività nazionale sana e feconda, che abbiamo sempre l'interesse e il dovere di soccorrere"<sup>5</sup>.

La sua politica consentì una ripresa dell'economia, sia pur travagliata; un notevole recupero della lira nel 1894-95 e, negli anni seguenti, la sostanziale tenuta del cambio.

Sarà il suo successore Bonaldo Stringher che, utilizzando un favorevole andamento della bilancia dei pagamenti, otterrà il ritorno alla parità aurea nel 1902. Ma anche allora non si volle assumere un impegno ufficiale: la lira sarebbe rimasta formalmente al di fuori del *gold standard*, sebbene sostanzialmente convertibile a un tasso determinato, fino allo scoppio della prima guerra mondiale.

Nel campo dell'organizzazione interna Marchiori, valendosi della sua esperienza di imprenditore e di amministratore pubblico, conseguì risultati non trascurabili.

Nel periodo non lungo della sua direzione, fu approvata, nel 1899, una modifica statutaria volta allo snellimento funzionale dei vertici, per rafforzare l'unità di comando. Furono varati nuovi regolamenti del personale e degli ispettori interni; razionalizzati i processi per la produzione delle banconote; attivate le prime agenzie periferiche; realizzati prontamente gli assetti organizzativi per lo svolgimento del servizio di Tesoreria dello Stato.

Il peso della "periferia" nell'organizzazione della Banca di allora era di assoluto rilievo: l'80 per cento del personale lavorava presso le filiali.



Gli effetti della fusione furono metabolizzati velocemente; per facilitare l'integrazione, le filiali toscane della neocostituita Banca d'Italia, derivanti dalle banche di emissione minori che si erano fuse con la Banca Nazionale nel Regno, godettero di una certa autonomia.

Fu valorizzato il ruolo dell'informazione in quanto fondamento delle decisioni operative. I direttori delle filiali vennero invitati a studiare le condizioni economiche delle province e a inviare relazioni al centro, perché "non basta solo aver riguardo alla solidità presente degli Istituti e delle Ditte che ricorrono al credito della Banca, ma occorre estendere l'indagine a più ampio ambito: occorre studiare le condizioni generali e quelle locali fra le quali gli Istituti e le Ditte operano, conoscere le condizioni presenti e intuire quali potranno essere quelle avvenire dei commerci e delle industrie a cui attendono o da cui dipendono gli affari di coloro che chiedono l'appoggio della Banca"<sup>6</sup>.

Attenzione non minore fu rivolta alle esigenze di studio e documentazione: fu promossa e subito realizzata l'istituzione presso la direzione generale di una nuova biblioteca, articolata nelle sezioni ordinaria e legale, per disporre di una raccolta unitaria dei volumi fino ad allora sparsi nei vari uffici<sup>7</sup>.

Marchiori avviò concretamente l'opera di risanamento che Stringher avrebbe proseguito e portato a compimento.

Realizzò buona parte dei crediti cambiari, promosse la trasformazione dei prestiti agli enti locali in obbligazioni, piazzò sul mercato blocchi di titoli azionari. Per altri crediti ottenne, con l'ausilio di un paziente e difficile lavoro legale, il libero possesso delle garanzie. Valorizzò gli immobili e le tenute agricole con una oculata

gestione, affidata a un apposito ispettorato tecnico. Si impegnò perché fosse ultimata la costruzione di numerosi stabili ancora incompiuti. In presenza di un mercato immobiliare poco sviluppato e depresso, Marchiori fece la scelta felice di valorizzare prima di vendere. Suo grande merito fu quello di ottenere dal Governo, nel 1894, l'allungamento da 10 a 15 anni del limite temporale entro il quale completare gli smobilizzi al fine di poter conseguire più soddisfacenti realizzazioni.

Sin dall'inizio delle operazioni della Banca si pose il problema di delineare l'ambito dei poteri di controllo del Governo sugli istituti di emissione.

Uno dei primi atti di Marchiori fu quello di consentire agli ispettori governativi l'accesso ai nomi dei clienti della Banca. Nel pieno rispetto della legge, il Direttore Generale non esitò a difendere l'autonomia dell'Istituto quando gli parve che il Governo volesse trasformare il doveroso controllo in una inutile o dannosa "supergestione". Il conflitto sull'argomento scoppiò – anche in sede legale – nell'ultimo anno della direzione di Marchiori.

Al di là della vicenda giudiziaria interessa la posizione ferma e corretta sostenuta da Marchiori: "noi desideriamo il controllo del Governo [...] Ma è nostro pensiero che, quando il controllo investa l'essenza stessa di ogni minore affare dell'Istituto, per discuterne il merito e la consistenza; e quando ne segua da vicino, parallelamente, tutto l'andamento, non possa non moltiplicare le ragioni delle divergenze [...]. Ciò deve avvenire necessariamente per la diversa natura dei due istituti; giacché, nel giudizio di ogni singolo atto, si manifestano, da parte dello Stato e della Banca, due opposte tendenze: quella della Banca, precipuamente intenta ai fini economici che deve

raggiungere e alla ricerca dei mezzi più atti a conseguirli; quella dello Stato, costantemente compresa della responsabilità di sindacare atti che escono dalla sua consuetudine, e dei quali, per diligente e coscienzioso che ne sia lo studio, non può avere sempre chiara ed esatta la percezione, in rapporto alle necessità tecniche progressive, diverse e mutabili con il crescere e con il variare dei bisogni e delle relazioni internazionali”<sup>8</sup>.

La contesa legale fu lasciata cadere da Stringher, ma la tesi propugnata da Marchiori si affermò: nel giro di qualche anno l’ingerenza del Governo sostanzialmente scomparve.

Ai molteplici rapporti della Banca con lo Stato si aggiunse, nel primo anno di vita dell’Istituto, un legame che ha da sempre caratterizzato la Banca agli occhi del grande pubblico: lo svolgimento del servizio di Tesoreria dello Stato in tutte le province del Regno. Questo servizio, che Marchiori ottenne a compenso dell’onere assunto per la liquidazione della Banca Romana, consentì alla Banca di offrire nuovo alimento alla tesi – che si sarebbe affermata nel 1926 – dell’istituto di emissione unico.

Nel 1896, con il collocamento del prestito interno emesso per finanziare la guerra d’Africa, alla qualifica di tesoriere dello Stato si affiancò quella di principale banchiere. Dopo il successo dell’operazione, Marchiori poté dichiarare orgogliosamente in assemblea: “Il vostro Istituto ha mostrato così di poter compiere convenientemente l’ufficio suo, di non essere impari alla sua posizione e ai doveri che vi sono inerenti, ed ha mostrato ancora di essere elemento di concordia feconda tra le forze finanziarie del paese”<sup>9</sup>.

Allo scopo di assolvere con efficacia i nuovi compiti, la compagine del personale saliva negli anni di Marchiori da 1.500 a circa 1.800 unità.

Nell'ultimo anno di vita di Marchiori si riaccese il conflitto con gli azionisti; alcuni membri del Consiglio Superiore, stanchi della politica della lesina, che sembrava durare più di quanto essi avessero ipotizzato, si mobilitarono per ottenere un'applicazione letterale dello statuto, e quindi un maggior peso dello stesso Consiglio nelle decisioni operative.

Marchiori tornò alla battaglia e la condusse, come mostrano i documenti, sempre con tatto e con l'obiettivo della persuasione. Nel mezzo di questa crisi, colpito da arresto cardiaco, morì la sera dell'11 novembre 1900.

### *3. Conclusioni*

In ambito storico, l'immagine della Banca viene spesso associata alla figura di Bonaldo Stringher, che governò l'Istituto per trent'anni lasciando una traccia profonda nelle politiche, nell'organizzazione, nella gestione. Stringher, tuttavia, lavorò su un terreno che era stato in buona parte già dissodato dal suo predecessore.

Marchiori avviò e condusse a buon punto il risanamento della Banca. La dotò di adeguati strumenti operativi, ne accrebbe il prestigio, ne difese l'autonomia.

Nelle vicende di cui fu protagonista si prefigura l'esito di un processo di lungo periodo che culmina nel 1936, allorquando alla Banca d'Italia viene riconosciuta per legge identità pubblica.

L'opera svolta da Marchiori potrebbe apparire, per qualche aspetto, non del tutto compiuta; non si deve però dimenticare che alla sua direzione fu affidato un Istituto di recente costituzione, gravato da una pesante eredità, in un contesto obiettivamente difficile.

La Banca non solo doveva trovare un equilibrio interno e costruirsi *ex novo* una reputazione; doveva anche dissipare i sospetti legati al comportamento assai discusso degli enti dai quali derivava per fusione.

Occorre rifuggire dalla tentazione di misurare l'operato di Marchiori con il metro dei giorni nostri; ove lo facessimo, Benedetto Croce potrebbe annoverarci a buon diritto fra coloro che "calunniano il passato con l'accusarlo di non aver fatto tutto ciò che poteva fare o di non aver fatto ciò che essi dicono che bisognava fare"<sup>10</sup>.

È ascrivibile al Direttore Generale il merito di aver lasciato al Paese un Istituto capace di svolgere con efficacia la propria missione.

Mentre egli agiva per il risanamento e il reinserimento istituzionale della Banca d'Italia, il sistema finanziario nazionale era chiamato a rispondere alla crisi per mezzo di nuove regole, nuove aziende, nuovi modelli gestionali.

Ciò che consentì al Paese di superare le difficoltà in cui si dibatteva e di avviarsi alla relativa prosperità dell'età giolittiana fu il concorso di più forze. Le varie parti del sistema finanziario si attivarono, offrendo una base conveniente alla ripresa dell'economia reale.

Nel corso di un secolo la situazione del Paese è profondamente mutata. La sfida che oggi pongono la globalizzazione dell'economia e

l'integrazione dei mercati può ugualmente essere vinta a patto che ognuno svolga al meglio il proprio ruolo.

Allo Stato spetta consolidare il risanamento della finanza pubblica; garantire all'attività economica un ambiente più favorevole attraverso la semplificazione dell'ordinamento, la certezza del diritto, l'efficienza della pubblica Amministrazione, l'offerta di beni pubblici; porre mano alle riforme di struttura soprattutto in funzione della crescita dell'occupazione.

Alle imprese compete di promuovere sempre più elevati livelli di innovazione nei processi e nei prodotti; di rendere competitivi i beni italiani sui diversi mercati.

Essenziale può risultare, a questo fine, l'apporto del sistema finanziario.

Le banche hanno registrato, in particolare nell'ultimo decennio, innegabili progressi in termini di volumi di attività, livello di produttività, tipologia e prezzi dei prodotti. Il rapporto con i soggetti finanziati è divenuto meno formale, più attento alle esigenze concrete e mutevoli della produzione. Mentre il margine di interesse si è ridotto, per l'acuirsi della concorrenza, recuperi di redditività sono stati ottenuti con l'offerta di servizi ad alto valore aggiunto. Le privatizzazioni hanno spostato il controllo delle aziende da soggetti pubblici a soggetti privati. Le fusioni hanno consentito economie di scala nella produzioni dei beni che incorporano una maggior quantità di informazione e di ricerca.

Nel suo insieme l'industria finanziaria ha fatto registrare significativi sviluppi sotto i profili dell'articolazione, dello spessore,

della trasparenza, della concorrenza. La Borsa italiana, privatizzata, ha raggiunto un buon grado di efficienza, di snellezza operativa.

I risultati conseguiti non devono indurre a rallentare lo sforzo in atto. Il sistema finanziario italiano possiede le risorse umane e tecniche per consolidare la sua presenza nel contesto mondiale; può e deve affermarsi come portatore di idee, professionalità, servizi innovativi per competere su un piano di parità con i grandi operatori internazionali.

Al di là delle difficoltà congiunturali e di problemi di struttura, appare evidente la lunga strada percorsa dai tempi di Marchiori; quanto diverse siano le condizioni attuali da quelle in cui egli operava.

L'Italia è oggi uno dei sette paesi più industrializzati del mondo. In un confronto basato sul concetto di parità del potere di acquisto, il prodotto interno lordo per abitante del 1999 è allineato a quello osservato nelle economie più sviluppate: fatto 100 il dato medio relativo ai 15 paesi dell'Unione europea, il valore per l'Italia risulta pari a 99,9, contro il 99,1 della Francia e il 102,4 del Regno Unito<sup>11</sup>.

Il Paese è parte dell'Unione europea, comunità ricca e dotata di un ampio potenziale di sviluppo economico. La Banca d'Italia è ormai un organismo iscritto a pieno titolo nella costituzione materiale della Nazione; nell'ambito dell'Unione monetaria europea fa parte del Sistema europeo di banche centrali; partecipa alla definizione degli indirizzi e delle scelte di politica monetaria dell'area; provvede, secondo il principio di sussidiarietà, alla sua realizzazione sui mercati monetario e finanziario nazionali.

L'autonomia e l'indipendenza della Banca, difese dalla legge, sono fattori insostituibili della dialettica istituzionale, garanzia di stabilità, presupposto di una crescita ordinata.

Nell'analisi di spaccati importanti delle funzioni e dell'opera della Banca si intravedono tuttora le tracce dell'azione di Marchiori.

Emerge, innanzitutto, la faticosa affermazione dell'interesse pubblico di fronte alle pur legittime aspirazioni dell'azionariato, per cui la Banca è stata sempre meno percepita come gruppo capitalistico, sempre più come istituzione al servizio del Paese.

Con Marchiori sorge il problema dell'autonomia della Banca in un rapporto dialettico non facile con lo stesso Governo: quell'autonomia che porterà più avanti a qualificare le moderne banche centrali come "indipendenti entro la sfera pubblica"<sup>12</sup>.

Il tentativo di conciliare l'obiettivo di cambio con il sostegno dell'attività economica, che Marchiori esperisce, è sempre centrale nell'operato della banca di emissione: Paolo Baffi lo definirà "l'angusto sentiero"<sup>13</sup>; un governatore americano, Arthur Burns, parlerà di "dramma morale del banchiere centrale"<sup>14</sup>; espressioni che Marchiori stesso avrebbe potuto usare per spiegare le sue scelte.

Nella conduzione della politica monetaria di Marchiori si rileva quel pragmatismo che ritroviamo nei suoi successori, alieno da dottrinarismi e rigide adesioni a specifiche teorie monetarie.

L'apertura di una relazione finanziaria ampia e articolata con lo Stato, attraverso il servizio di Tesoreria e la gestione del debito pubblico, prelude al rapporto di alta consulenza a favore del



Parlamento e delle autorità di Governo che è consolidata funzione della Banca centrale odierna.

Marchiori dedica un'attenzione specifica – che ritroviamo integra nella Banca di oggi – agli aspetti organizzativi interni, magari minuziosa, ma sempre volta a dare unitarietà e certezza a ogni aspetto della vita dell'Istituto e ad adeguarne la struttura alle mutevoli esigenze.

L'impulso dato da Marchiori alla ricerca economica e alla promozione di analisi da parte delle filiali insediate nel territorio e, più in generale, l'equilibrio tra poteri centrali e decentramento territoriale sono tratti della fisionomia della Banca che si intensificheranno fino ai nostri giorni.

Si conferma la lungimiranza con la quale il Direttore Generale volle l'istituzione di una biblioteca centrale, che ha costituito e costituisce uno strumento essenziale al servizio dell'analisi.

L'odierna biblioteca della Banca – dal 1990 intitolata a Paolo Baffi – raccoglie, compresa la sezione legale, circa 470.000 volumi e 3.500 riviste, oltre al fondo librario di Lionel Robbins e agli archivi microfilmati degli economisti di Cambridge.

È punto di riferimento, nazionale e internazionale, per la ricerca economica; nel corso del 1999, oltre a soddisfare gli utenti interni, ha registrato 6.000 presenze di studenti e ricercatori, in piena coerenza con quanto affermato da Luigi Einaudi: “Una biblioteca serve in ragione del numero di coloro i quali ne fanno uso”<sup>15</sup>.

L'attualità di Giuseppe Marchiori sta in primo luogo nella passione, nella tenacia con cui perseguì il bene pubblico. Grazie a queste qualità e a una lucida intelligenza economica e istituzionale, Egli, tra le diverse opzioni che gli si presentavano, seppe seguire quei comportamenti che nel tempo si sarebbero mostrati coerenti con l'evoluzione dell'Istituto verso il *central banking* dei nostri giorni; un *central banking* alla cui modellazione le scelte di quegli anni hanno dato un importante contributo.

## NOTE

- <sup>1</sup> Secondo il metodo Geary-Khamis di comparazione internazionale basato sul concetto di parità del potere di acquisto. Cfr A. Maddison, *Monitoring the World Economy 1820-1992*, OECD, Paris 1995.
- <sup>2</sup> Giovanni Spadolini, *La Banca d'Italia: autobiografia della Nazione*, in *Il centenario della Banca d'Italia*, Libri Scheiwiller, Milano 1994, p. 72.
- <sup>3</sup> Relazione della Banca d'Italia per il 1899, pp. 25-26.
- <sup>4</sup> Relazione della Banca d'Italia per il 1899, p. 26.
- <sup>5</sup> Relazione della Banca d'Italia per il 1899, p. 25.
- <sup>6</sup> Circolare della Banca d'Italia n. 19 dell'11 aprile 1894.
- <sup>7</sup> Verbale di adunanza del Consiglio superiore della Banca d'Italia del 7 maggio 1894; Ordine di servizio della Banca d'Italia n. 10 del 7 settembre 1894.
- <sup>8</sup> Relazione della Banca d'Italia per il 1899, pp. 18-19.
- <sup>9</sup> Relazione della Banca d'Italia per il 1896, p. 11.
- <sup>10</sup> Benedetto Croce, *Dieci conversazioni*, Il Mulino, Bologna 1993, p. 109.
- <sup>11</sup> Eurostat, *EC Economic Data Pocketbook. October 2000*, Luxembourg 2000.
- <sup>12</sup> "Independent within the Government", da Federal Reserve System, *The Federal Reserve System: Purposes and Functions*, Washington 1984, p. 2.
- <sup>13</sup> Paolo Baffi, *Italy's Narrow Path*, in "The Banker", vol. 125, n. 528, December 1975, p. 1469.
- <sup>14</sup> Arthur Burns, *The Anguish of Central Banking*, in *La moneta e l'economia. Il ruolo delle banche centrali*, a cura di P. Ciocca, Il Mulino, Bologna 1983, p. 149.
- <sup>15</sup> Luigi Einaudi, recensione a *The Kress Library of Business and Economics. Catalogue Covering Material Published through 1776*, in "Rivista di Storia Economica", n. 1, 1941, p. 73.