

# GIUSEPPE VOLPI. IL GRANDE MEDIATORE TRA ISTITUZIONI, POLITICA ED ECONOMIA

*Luciano Segreto\**

*Giuseppe Volpi. The Great Mediator, amid Institutions, Politics, and Economy*

Giuseppe Volpi di Misurata represented a mediation point between different interests both in the economic field and in the complex national – but also regional and local – political balance that long underpinned the fascist regime. This article intends to revisit this figure between the 1920s and the Second World War. The attempt will be made to identify, through an approach that will be chronological and thematic, the passages that led Volpi to embody the ideal prototype of the mediator between different economic and political interests. In his relationship with the institutions and with the fascist government the paper will identify the elements that made him – to the eyes of many, in Italy as well as abroad – a potential successor to Mussolini in the event of a regime crisis.

*Keywords:* Giuseppe Volpi, Fascist regime, Mussolini, Economic interests, Confindustria.

*Parole chiave:* Giuseppe Volpi, Regime fascista, Mussolini, Interessi economici, Confindustria.

Giuseppe Volpi di Misurata ha rappresentato il punto di incontro e di mediazione tra interessi diversi sia in campo economico sia nei complessi equilibri politici nazionali, ma anche regionali e locali, su cui si resse a lungo il regime fascista. Questo articolo intende rivisitare la sua figura tra gli anni Venti e la Seconda guerra mondiale<sup>1</sup>. Si cercherà di individuare, attraverso

\* Dipartimento di Scienze politiche e sociali, Università di Firenze, Via delle Pandette 9, 50127 Firenze; [lucianoorenato.segreto@unifi.it](mailto:lucianoorenato.segreto@unifi.it).

Questo lavoro è frutto di ricerche svolte grazie ai finanziamenti ex 60% dell'Università di Firenze e di confronti sul tema dei rapporti tra politica ed economia nei regimi autoritari che ho avuto in qualità di professore di Sistemi di *corporate governance* presso la Gdańsk University of Technology. L'autore desidera ringraziare gli anonimi peer reviewers per le osservazioni e le critiche che sono state avanzate a una prima versione di questo saggio.

<sup>1</sup> L'articolo rappresenta uno di primi risultati di un progetto più ampio volto a ricostruire la biografia di Giuseppe Volpi di Misurata attraverso un esteso uso dell'archivio familiare, custodito a Palazzo D'Anna Viaro Martinengo Volpi di Misurata a Venezia (utilizzato in

un percorso che sarà in parte cronologico e in parte tematico, i passaggi che portarono Volpi ad incarnare il prototipo ideale del mediatore, individuando nel suo rapporto con le istituzioni e con il governo fascista gli aspetti che ne fecero – agli occhi di molti, in Italia e all'estero – un potenziale successore di Mussolini nell'eventualità di una crisi del regime.

La domanda, finanche banale, che ci si deve porre è se questa straordinaria qualità di mediatore sia qualcosa che si potrebbe definire come innata oppure se essa sia il risultato ultimo di un processo, di cui vanno determinati l'inizio e le diverse tappe che caratterizzarono l'intero percorso della vita di Volpi, ma specialmente nella fase, come dire, di formazione. Per tale motivo nella prima parte dell'articolo (paragrafo 1) si cercherà di individuare i tratti salienti di quella che si potrebbe definire il lungo apprendistato sul campo di un mediatore. Nella seconda parte si studieranno più da vicino i rapporti formali con il regime fascista (paragrafo 2). Nella terza parte (paragrafi 3-5), infine, si analizzeranno i modi attraverso cui si manifestarono, nel corso degli anni Trenta e nei primi anni di guerra, le tante forme attraverso cui Volpi seppe svolgere un ruolo di mediatore tra interessi economici, politici, culturali e persino religiosi in Italia ma anche all'estero.

1. *Le tante (proficue) strade per diventare un mediatore.* Nell'ottobre del 1922, quando Mussolini divenne presidente del Consiglio, Volpi era da oltre un anno e mezzo governatore di Libia. Giolitti l'aveva scelto dopo essersi convinto che solo un uomo d'affari avrebbe potuto dare una svolta nella colonia conquistata ormai una decina d'anni prima, rimasta tuttavia recalcitrante di fronte ai diversi tentativi politici, ma soprattutto militari di pacificazione e di riorganizzazione amministrativa. Ettore Conti, nel suo *Taccuino di un borghese*, si attribuisce l'idea di indirizzare la scelta in quella direzione. Anzi, aggiunge che fu lui stesso a fare il nome di Volpi per quell'incarico. Non ci sono fonti che confermino questa versione<sup>2</sup>. Giolitti si era potuto fare un'idea delle doti di Volpi non solo come imprenditore, ma anche come abile mediatore politico e fine negoziatore diplomatico, da quasi una ventina

maniera molto selettiva oltre una quarantina d'anni fa da Sergio Romano, *Giuseppe Volpi. Industria e finanza tra Giolitti e Mussolini*, Milano, Bompiani, 1979), a cui si accompagna una vasta ricognizione in oltre una ventina di archivi italiani e stranieri. Desidero ringraziare il conte Giovanni Volpi di Misurata per la sua squisita disponibilità e per quanto ha fatto e sta facendo per consentirmi di portare a termine tale progetto.

<sup>2</sup> E. Conti, *Dal taccuino di un borghese*, Milano, Garzanti, 1946, p. 249, ma si veda anche Romano, *Giuseppe Volpi*, cit., p. 103.

d'anni e senza il suggerimento di Conti. Negli anni che vanno dal 1903 al 1911 Giolitti seguì da lontano, soprattutto attraverso il ministro degli Esteri Tittoni, le varie iniziative che Volpi sviluppò in Montenegro, intervenendo a sostegno sia sul piano politico che su quello economico per far sí che i programmi avviati tra il 1902 e il 1903 potessero svilupparsi non solo secondo gli interessi degli investitori (su tutti la Banca commerciale, insieme alla quale figuravano importanti uomini d'affari e politici veneziani), ma anche di quelli piú generali del paese, interessato ad avere una strategia di penetrazione nei Balcani. Già in quella occasione Volpi aveva mostrato grandi capacità come mediatore, ma prima di tutto come affascinante persuasore. Sarebbe difficile spiegare altrimenti la facilità con cui, neanche venticinquenne, aveva saputo convincere personaggi quali i senatori Ruggero Revedin e Niccolò Papadopoli, l'onorevole Roberto Paganini, l'ingegnere Amedeo Corinaldi – tutti fra i 20 e i 35 anni piú vecchi di Volpi (era nato nel 1877) – a seguire lui piuttosto che Piero Foscarini nel progetto delineato da quest'ultimo per la penetrazione italiana in Montenegro<sup>3</sup>.

Ma prima ancora dei progetti in Montenegro, Volpi, davvero giovanissimo, era riuscito a imbastire relazioni personali e istituzionali con rappresentanti del governo ungherese e di quello serbo, quando aveva dovuto trovare un'attività che gli offrisse opportunità di reddito migliori di quelle avviate nel 1898, quando al secondo anno della Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Padova rimase orfano del padre e dovette interrompere gli studi. La collaborazione al giornale veneziano «La Capitale», i proventi derivanti dalla continuazione della pubblicazione della *Guida economico-commerciale di Venezia* e della *Guida economico-commerciale del Veneto*, fondate dal padre nei primi anni Ottanta, non rappresentavano delle solide certezze finanziarie e forse neanche la serie di incarichi ottenuti nel 1899 nel mondo delle assicurazioni (rappresentante per la sottodirezione del Veneto, escluse le province di Verona e Rovigo, della società assicuratrice l'Urbaine di Parigi, come pure di La Popolare, una mutua assicuratrice di Milano) o nel settore dei metalli speciali realizzati dalla società inglese Magnolia Company per i costruttori di materiali ferroviari<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> R.A. Webster, *L'imperialismo industriale italiano. Studi sul prefascismo 1908-1915*, Torino, Einaudi, 1974, pp. 375-390; A. Basciani, *L'Italia liberale e l'espansione economica nel Sud-Est Europa. Alcuni aspetti della Compagnia di Antivari (1906-1911)*, in *Prove di imperialismo. Espansionismo economico italiano oltre l'Adriatico a cavallo della Grande guerra*, a cura di E. Costantini, P. Raspadori, Macerata, Edizioni Università di Macerata, 2017, pp. 73-88.

<sup>4</sup> Archivio Volpi, Venezia (d'ora in avanti, AV), Varia, dossier personali, Società L'Urbaine; ivi, Compagnia Magnolia.

La Volpi & Co., fondata nel 1899 con due soci, Giovanni Pantaleo e Silvio Rottigni, fu il braccio operativo per le attività nell'importazione-esportazione di materie prime e derrate alimentari da e verso l'Ungheria e la Serbia. Non sappiamo molto dei risultati ottenuti da questa società, se non che nel primo trimestre del 1900 aveva un giro d'affari di circa 220.000 lire, una cifra davvero considerevole, e che dalla primavera del 1900 la società creata da Volpi aveva l'esclusiva per il Veneto e la rappresentanza non esclusiva per l'Italia da parte della Società ungherese di commercio, sezione del Museo commerciale ungherese, l'organo governativo che coordinava il commercio estero di quel paese. La stessa operazione gli riuscì, come detto, in Serbia, dove la sua società operò anche per la creazione di un'Agenzia commerciale serba in Italia<sup>5</sup>. Tutte queste informazioni, relativamente dettagliate, specie quando Volpi era ancora sostanzialmente uno «sconosciuto» a livello nazionale e internazionale, ci danno già una prima idea dell'uomo che più avanti avrà compiti e incarichi governativi ad alti livelli: è un personaggio che sa costruire una rete di amicizie, di contatti, che sa attendere<sup>6</sup>, che non forza le situazioni<sup>7</sup>.

Torniamo a Giolitti e ricordiamo brevemente il primo momento in cui Volpi sfoggiò in maniera più chiara per il governo le sue doti di grande mediatore. Giolitti inserì Volpi nel gruppo ristretto dei negozianti (con lui figuravano un politico come Pietro Bertolini, più volte ministro con Giolitti, e Guido Fusinato, docente di Diritto costituzionale a Torino) che discussero con la delegazione turca i contenuti del trattato di pace che chiuse ufficialmente la guerra italo-turca nel 1912. La lealtà verso Giolitti gli face-

<sup>5</sup> Archivio Handelsmuseum, Budapest, Magyar Királyi Kereskedelmi Muzeum Nyilvános Könyvtára címjegyzéke / Magyar Királyi Kereskedelmi Múzeum Nyilvános Könyvtára. 3. kiad., Márkus Ny., 1901, p. 346.

<sup>6</sup> «In politica, specie quando si ha a che fare con i Turchi – scriveva a Bernardino Nogara nella prima metà del 1912 – non bisogna correre: occorre *preparare* e poi camminare cautamente: *festina lente*» (A. Piccioli, *La Pace di Ouchy [prima parte]*, in «Rassegna storica del Risorgimento», XXII, 1935, 5, p. 667). Volpi mise a disposizione di Piccioli questa ed altre lettere, oltre a numerosi documenti che purtroppo non sono stati ritrovati nell'archivio di famiglia.

<sup>7</sup> «Sono qui da quasi una settimana. Con Re Nicola giochiamo a ping pong e a tennis e andiamo a caccia – scriveva dal Montenegro alla futura moglie nel 1906 – ma di affari non abbiamo ancora parlato»; si sentiva comunque tranquillo perché anche questo suo atteggiamento contribuiva a creare un'immagine favorevole di sé: «In fondo sento che quei montenegrini mi stimano e mi temono. È per me che cedono, me lo diceva ieri il Ministro» (AV, Epistolario Giuseppe Volpi – Donna Nerina Pisani, dossier 1, Volpi a Nerina Pisani, 20.4.1906 e 4.8.1906).

va preferire un atteggiamento da esecutore di una strategia decisa a Roma. In realtà, tuttavia, fin dal 1911 Volpi, che a Costantinopoli aveva numerosi interessi economici, aveva messo in moto la sua struttura organizzativa per utilizzarla a fini politici. I contatti personali e quelli che a Costantinopoli gli garantiva Bernardino Nogara (che Volpi aveva avuto con sé come direttore generale nella Società italiana per le miniere d'Oriente fin dal 1902)<sup>8</sup> lo trasformarono in una sorta di jolly capace di sparigliare le carte nel negoziato con i rappresentanti turchi. Proprio per tale motivo nel dicembre del 1911 Giolitti aveva finalmente deciso di conoscere personalmente Volpi. A presentarglielo ufficialmente fu l'allora ministro delle Finanze Luigi Facta, che nelle settimane precedenti aveva chiesto a Volpi, tramite un amico comune, il suo parere sulla situazione in Turchia<sup>9</sup>.

Quando, nell'estate del 1912, le trattative si misero in moto, il trio di negoziatori aveva al suo interno un membro – Volpi – che aveva saputo giocare su più tavoli, indossando abiti diplomatici diversi. Nel giugno del 1912 era stato per alcuni giorni a Costantinopoli, non come inviato del governo italiano, visto che i due paesi erano ancora in guerra, ma con un passaporto diplomatico serbo, dato che Volpi dal 1905 era console onorario di Serbia a Venezia. Questo viaggio-lampo di sette giorni gli aveva consentito di parlare con numerose personalità politiche e con personaggi del mondo diplomatico e finanziario internazionale, raccogliendo una serie di informazioni riservate che mettevano in rilievo le diversità di opinioni esistenti a Costantinopoli nelle alte sfere politiche – una condizione che si sarebbe rivelata di indubbio vantaggio per i negoziatori italiani<sup>10</sup>.

Alcune altre importanti vicende che diedero modo di apprezzare le doti da grande mediatore di Volpi ebbero luogo durante il primo conflitto mondiale. La prima e certamente più importante porta il nome di Porto Marghera, una delle più rilevanti iniziative di politica industriale del XX secolo, una scelta che ha trasformato Venezia dalla fine del primo conflitto mondiale in

<sup>8</sup> Su Nogara si veda A. Caleca, *Al servizio dell'Italia e del Papa. Le tante vite di Bernardino Nogara (1870-1958)*, in corso di pubblicazione

<sup>9</sup> AV, Angelo Piccioli, *Storia di un costruttore*, vol. II, p. 20. Si tratta di un'opera dattiloscritta in sette volumi conservata nell'archivio Volpi a Venezia; sulla vicenda cfr. anche Romano, *Giuseppe Volpi*, cit., p. 41. Romano offre l'informazione introducendola con un «secondo alcuni», senza citare la fonte, in realtà l'unica che consenta di fare tale affermazione.

<sup>10</sup> Cfr. AV, *Viaggio a Costantinopoli-Trattato di Ouchy 1912*, ma si vedano anche Piccioli, *La pace di Ouchy*, cit., pp. 666-682 e Romano, *Giuseppe Volpi*, cit., pp. 38-50, ma di nuovo soprattutto il manoscritto di Piccioli, *Storia di un costruttore*, cit., vol. II.

una città *anche* industriale. In assoluto l'idea non fu di Volpi. Le necessità di attrezzare meglio le infrastrutture portuali di Venezia risalivano ai primi anni del secolo. Numerose proposte si erano affastellate, sovrapposte, elise a vicenda, ma in comune avevano la concezione di un intervento finalizzato a risolvere il problema portuale della città lagunare. Diversamente dalla vicenda montenegrina, quando di fronte alle troppo ampie proposte di Foscari, scelse soluzioni più semplici e limitate, ma anche più facilmente percorribili, in questo caso Volpi «rilanciò»: non solo un porto, ma un porto inserito in un contesto fatto di infrastrutture industriali<sup>11</sup>. La letteratura ha messo in evidenza che per Volpi, da oltre dieci anni alla testa di una società elettrica (la Sade), la realizzazione di un'infrastruttura portuaria e industriale di grandi dimensioni avrebbe prodotto notevoli vantaggi grazie a un grosso incremento dei consumi di elettricità. Ciò che tuttavia va messo in rilievo è che quella operazione riuscì proprio sulla base delle capacità persuasive di Volpi nei riguardi delle maggiori imprese italiane e degli indubbi vantaggi fiscali che derivavano dall'insediamento a Marghera: pochi anni dopo il completamento della prima grossa serie di lavori di sbancamento, canalizzazione e creazione dei capannoni industriali a Marghera erano presenti direttamente o attraverso qualche controllata alcune fra le maggiori imprese italiane: Montecatini, Breda, Fiat, Ilva, Sava, Terni, Piombino, Ansaldo, Milani e Silvestri, Cantieri Riuniti, Franco Tosi e tante altre ancora<sup>12</sup>. Di minore impatto strategico, ma in quel momento forse più rilevante per gli equilibri del sistema economico-finanziario, fu invece il ruolo che Volpi giocò nella cosiddetta scalata alle banche del 1918. La vicenda è abbastanza nota nelle sue linee generali. L'Ansaldo dei fratelli Perrone rastrellò un grosso pacchetto di azioni della Banca commerciale con l'obiettivo di ridefinirne le linee strategiche ed in particolare la politica creditizia. I vertici dell'istituto videro invece nell'operazione il piano per impadronirsi della banca e gestirla secondo interessi finalizzati a privilegiare il gruppo Ansaldo

<sup>11</sup> La più completa ricostruzione del dibattito prima della Grande guerra resta quella di C. Cinello, *Porto Marghera 1902-1926. Alle origini del «problema di Venezia»*, Venezia, Marsilio, 1979. Il volume è stato ripubblicato nel 2017 senza alcun cambiamento.

<sup>12</sup> M. Reberschak, *Gli uomini capitali: il «gruppo veneziano» (Volpi, Cini e gli altri)*, in *Storia di Venezia. L'Ottocento e il Novecento*, a cura di M. Isnenghi, S. Woolf, Roma, Istituto della Enciclopedia Italiana, 2002, vol. II, pp. 1255-1311; M. Reberschak, R. Petri, *La Sade di Giuseppe Volpi e la «nuova Venezia industriale»*, in *Storia dell'industria elettrica in Italia*, vol. II, *Il potenziamento tecnico e finanziario. 1914-1925*, a cura di L. De Rosa, Roma-Bari, Laterza, 1993, pp. 317-346.

in quegli anni in grande espansione, ma anche alle prese con ricorrenti crisi di liquidità<sup>13</sup>. Volpi aveva avuto rapporti molto stretti, si potrebbe quasi dire filiali, con Otto Joel, amministratore delegato della banca milanese fino al 1916 (quando si dimise poco prima di morire) e suo grande mentore. Era in amicizia con Toeplitz, che aveva conosciuto molto giovane a Napoli nel 1900, ma non al punto da condividere tutti i punti di vista dell'uomo che sostituì Joel nel 1916 alla guida della banca. I Perrone accettarono la mediazione di Volpi nel marzo del 1918 per giungere a un accordo con i vertici di Piazza della Scala. Infatti, fin dall'avvio delle trattative che sarebbero sfociate in un accordo definitivo nel giugno successivo, i due fratelli espressero a Volpi con toni molto enfatici la soddisfazione «per l'opera cordiale, gradita e disinteressata che Ella si compiacque di prestare per un accordo tra noi e la Banca Commerciale», per avere compreso che il loro obiettivo non era quello di «creare alcuna allarme o alcuna preoccupazione tra gli altri maggiori industriali italiani attuali clienti e amici dell'Istituto». Del resto, Volpi – lo aveva scritto a Nogara – era apparso contrario «ad una qualsiasi nuova lotta con i Perrone, benché da una parte e dall'altra gli incitamenti fossero molti». Il documento che segnò la fine di questa prima fase dello scontro tra i Perrone e la banca non a caso porta la firma dei due fratelli da una parte, dei due amministratori delegati della Comit Giuseppe Toeplitz e Pietro Fenoglio dall'altra, e di Volpi. Due anni dopo, nel 1920, Volpi completò la sua opera di mediatore con l'accordo che portò alla cessione del pacco di 200 mila azioni Comit da parte dei Perrone («a condizioni un po' care – scrisse all'amico Nogara – ma questo non ha importanza») e alla nascita di una società finanziaria, Comofin (di cui anche Volpi fu azionista), che da quel momento e fino alla nascita dell'Iri sarebbe stato il maggiore azionista della Banca commerciale<sup>14</sup>.

Nel 1920, in occasione delle discussioni che sarebbero sfociate nel Trattato di Rapallo, si ripeté in maniera abbastanza simile la struttura negoziale sperimentata per Ouchy tra il 1911 e il 1912, fatta di contatti personali e di viaggi piú o meno ufficiali. Le trattative si presentavano difficili a causa

<sup>13</sup> G. Mori, *Le guerre parallele. L'industria elettrica in Italia nel periodo della grande guerra*, in «Studi Storici», XIV, 1973, 2, pp. 292-372; A.M. Falchero, *La Banca italiana di sconto 1914-1921. Sette anni di guerra*, Milano, FrancoAngeli, 1990; A. Confalonieri, *Banche miste e grande industria in Italia 1914-1933*, vol. I, Milano, Banca Commerciale Italiana, 1994, pp. 53-54; L. Segreto, *L'Ansaldo e le guerre economiche parallele*, in *Storia dell'Ansaldo*, vol. IV, *L'Ansaldo e la Grande Guerra 1915-1918*, a cura di V. Castronovo, Roma-Bari, Laterza, 1997, pp. 191-216.

<sup>14</sup> AV, Sindacato Comit, Pio Perrone a Volpi, 20.3.1918 e il documento che istituisce il sindacato delle azioni Comit in data 19.6.1918; Volpi a Nogara, 27.3.1920.

delle numerose questioni politiche, economiche, territoriali concernenti i rapporti tra il nuovo stato, la Jugoslavia, e l'Italia. Volpi, in quel momento presidente dell'Associazione fra le Società italiane per azioni (Assonime) e membro della delegazione italiana presso il Consiglio supremo economico interalleato (era vicepresidente della sottocommissione finanziaria) si assunse l'incarico di mediare tra gli interessi italiani e quelli jugoslavi. Lo fece a modo suo: dapprima andando a Belgrado e poi facendo in modo che i negoziatori italiani facessero propria l'intesa che aveva concluso. L'accordo gli procurò le antipatie del mondo nazionalista e degli ambienti fascisti veneziani. Lo si evince da una risposta che diede a Piero Foscari, che meglio di altri rappresentava la continuità nel tempo, almeno da fine Ottocento, di posizioni che – dall'irredentismo alla «Dalmazia italiana» – avevano riempito le pagine dei giornali della destra nazionalista. Volpi affermò di non avere mai affermato che il Trattato di Rapallo fosse «l'ideale per un italiano, ma soltanto il massimo che si poteva ottenere in un accordo a due, dati i precedenti, le rinunce fatte da altri, le contingenze politiche e la necessità di un equilibrio pacifico». Inoltre – aggiunse – non intendeva affatto vantarsi «di essere il maggiore responsabile, soltanto non mi nascondo dietro alla limitata responsabilità di aver discusso elementi economici, ma assumo piena, doverosa e leale solidarietà con Sforza e con gli altri su tutto il Trattato»<sup>15</sup>.

2. *Un grand commis de l'état o un industriale «governativo»?* Passarono solo pochi mesi da questo indubbio successo personale e, come abbiamo all'inizio dell'articolo, nel luglio del 1921 Volpi venne nominato governatore di Libia, un'attività che iniziò ad agosto con un certo entusiasmo, ma anche con la consapevolezza delle difficoltà che lo attendevano.

Le mie prime impressioni qui sono buone: la situazione è politicamente difficile e l'ambiente è pettegolo e critico – scriveva nei primissimi giorni da Tripoli a Achille Gaggia, il direttore della SADE, suo più stretto collaboratore nelle numerose imprese che aveva costituito dal 1905 in poi –. Io vi sono stato accolto con molta speranza e con molta benevolenza, come ogni cosa nuova, ma non mi faccio affatto illusioni, che non vengano poi le critiche e le contrarietà. Sono piccole città che vivono di questo. La missione è certamente grossa, ma la prendo con tranquillità, e quindi non mi spavento<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> AV, Trattato Italia-Jugoslavia, Volpi a Piero Foscari, 16.11.1920; ma si veda anche Romano, *Giuseppe Volpi*, cit., p. 70-71.

<sup>16</sup> AV, SADE, Ing. Gaggia, dal 1° agosto 1921 al 15 maggio 1923, Volpi a Gaggia, 8.8.1921.

Se nel caso di Ouchy Volpi venne premiato con il titolo di nobile (e dal 1920 di conte), dopo il Trattato di Rapallo divenne senatore (il 16 ottobre 1922), in uno dei momenti piú delicati della storia politica dell'Italia liberale, di cui Volpi sembrava pienamente cosciente. Scrivendo il 28 ottobre 1928 a Giorgio Cavallini, segretario generale della Tripolitania, esprimeva preoccupazione per «le imprevedibili difficoltà che possono intervenire in questi giorni da una situazione torbida e che costituisce una svolta pericolosa per la vita nazionale». Volpi, in quanto governatore di Libia, pareva però piú preoccupato per la probabile sostituzione di Amendola al ministero delle Colonie: «La crisi è aperta da due giorni e quasi certamente noi perderemo il nostro ministro per la costituzione politica che va delineandosi». Tuttavia, Volpi prevedeva che la linea del nuovo governo non avrebbe potuto che essere «nazionalista ad oltranza», una caratterizzazione che evidentemente lo soddisfaceva. Qualche giorno dopo, quando Mussolini aveva già giurato davanti al Re, Volpi aggiungeva, come tranquillizzato, che era possibile «guardare con serenità all'avvenire con un governo giovane e forte che si ispira al bene e ai diritti della nazione», ravvisando elementi di contatto con la linea da lui portata avanti in Libia tanto da fargli dire di trovarsi «come persona e come governo piú che ortodossi alla evoluzione compiuta dal paese», aggiungendo che era «meraviglioso il constatare che due giorni dopo la grande sfilata di diecine e diecine di migliaia di camicie nere, non si sia vista piú una camicia nera in tutta Roma; anche nel resto del paese tutto va sistemandosi rapidamente»<sup>17</sup>.

La storiografia ha portato pochi elementi che consentano di capire a fondo i rapporti tra Volpi e il fascismo e con Mussolini nei primi anni Venti. È stato sottolineato come le sue posizioni sulla vicenda fiumana e gli accordi di Rapallo lo trasformarono da potenziale interlocutore del fascio veneziano ad avversario da combattere. Appare comunque abbastanza evidente, al di là di qualche forzatura ideologica, che in quella fase Volpi, come tanti altri imprenditori e membri della classe dirigente liberale, guardasse al movimento politico fascista soprattutto come ad uno strumento utile per contrastare le spinte piú radicali provenienti dalle sinistre<sup>18</sup>. Nel 1922, come

<sup>17</sup> AV, Governatorato di Libia, Corrispondenza con Cavallini, Volpi a Cavallini, 28.10.1922; Volpi a Cavallini 4.11.1922.

<sup>18</sup> F. Piva, *Lotte contadine e origini del fascismo. Padova-Venezia 1919-1922*, Venezia, Marsilio, 1977; Romano, *Giuseppe Volpi*, cit., pp. 121-126 (pagine tributarie del lavoro di Piva); L. Pes, *Il fascismo urbano a Venezia. Origini e primi sviluppi 1895-1922*, in «Italia contemporanea», 1985, 169, pp. 63-84; G. Albanese, *Alle origini del fascismo. La violenza politica a*

probabilmente anche in seguito, ciò che stava più a cuore di Volpi era avere l'appoggio del governo per la sua azione come governatore, da nazionalista moderato e pragmatico qual era, desideroso di fare sempre ciò che per lui corrispondeva meglio agli interessi dell'Italia. Tuttavia, dai suoi comportamenti si può anche dedurre che, come è stato detto più volte per Giovanni Agnelli<sup>19</sup>, Volpi era prima di tutto «governativo»: lo aveva dimostrato quando si era mosso nei primi anni del Novecento in Montenegro, a maggior ragione nel caso delle trattative con la Turchia e in quelle a Belgrado. Non poteva non esserlo anche nel momento in cui aveva un incarico ufficiale – il più importante fino a quel momento – che faceva di lui a tutti gli effetti un *grand commis de l'état*. Pertanto, in questa nuova funzione, sorprende solo fino ad un certo punto che Volpi accettasse l'iscrizione al Partito nazionale fascista, nonostante che altri imprenditori attesero diversi anni prima di aderire e sovente lo fecero solo per una serie di automatismi organizzativi e istituzionali, legati spesso ad una carica ricoperta in associazioni di categoria<sup>20</sup>. L'evento avvenne nel corso di una cerimonia ufficiale a Tripoli, nel luglio del 1923<sup>21</sup>. Nell'occasione Volpi prese la parola ricordando tra l'altro

*Venezia 1919-1922*, Venezia, Il Poligrafo, 2001, pp. 70-76; R.G.B. Bosworth, *Italian Venice: A History*, New York, Yale University Press, 2014, pp. 105-134.

<sup>19</sup> V. Castronovo, *Giovanni Agnelli. La Fiat dal 1899 al 1945*, Torino, Einaudi, 1971; Id., *Fiat 1899-1999. Un secolo di storia*, Milano, Rizzoli, 2000.

<sup>20</sup> Tra i grandi industriali, a parte Volpi, il primo a iscriversi al Pnf fu Guido Donegani, il capo della Montecatini, nel 1925 (Archivio Storico del Senato, fasc. Guido Donegani). Il capo della Edison, Giacinto Motta, si iscrisse al Pnf di Roma solo nel 1933 e nonostante che come presidente dell'Unfiel, l'associazione di categoria delle imprese elettriche, dovesse farvi parte per legge (cfr. L. Segreto, *Giacinto Motta. Un ingegnere alla testa del capitalismo industriale italiano*, Roma-Bari, Laterza, 2004, p. 295). Feltrinelli, non essendo nel consiglio della Confindustria, fu escluso dalla «finestra» del 1926, ma neanche la carica di presidente dell'Industria del legno gli garantì l'ingresso «automatico» nel partito. Fu solo nel 1930, dopo la fusione tra la Banca nazionale di credito e il Credito italiano (di cui era presidente), che accettò la proposta di iscriversi al Pnf (cfr. L. Segreto, *I Feltrinelli. Storia di una dinastia imprenditoriale [1846-1942]*, Milano, Feltrinelli, 2011, pp. 313-314). Alberto Pirelli, nonostante i tati incarichi ufficiali e ufficiosi affidatigli da Mussolini negli anni Venti, si iscrisse solo nel 1932 (N. Tranfaglia, *Vita di Alberto Pirelli [1882-1971]: la politica attraverso l'economia*, Torino, Einaudi, 2010, p. 204). Giovanni Agnelli prese la tessera nel 1933 (Archivio storico del Senato, Roma, fasc. Giovanni Agnelli).

<sup>21</sup> AV, Unione nazionale fascista del Senato. Il fascio di Tripoli mise sulla tessera, come data di iscrizione, il 26 gennaio 1922, il giorno in cui Volpi mise piede a Misurata al termine di una vittoriosa operazione militare, cui volle personalmente partecipare. Qualche anno dopo egli fece richiesta ufficiale di retrodatare a quella data la sua iscrizione ufficiale al Pnf, non un evento «fascista», semmai di orgoglio nazionale o soprattutto di grande soddisfazione personale.

che era stato, insieme con Giovanni Giurati, uno dei fondatori di Alleanza nazionale di Venezia, un'organizzazione elettorale creata in funzione antisocialista per le elezioni del 1921 e fusasi più tardi con il Partito nazionale fascista. Soprattutto, però, esortò «da una parte a combattere il male africano dell'avversario e dall'altra il male italiano dell'assenteismo e della critica», non proprio le parole più adatte a sugellare l'entrata nel partito<sup>22</sup>.

Questa lunga premessa era necessaria per comprendere quali e quanti elementi occorra tenere presente nel valutare come si sviluppò il rapporto con il regime e perché Volpi possa e debba considerarsi anche tra il 1922 e il 1943 fundamentalmente un grande mediatore, forse anzi l'unico che il regime avesse a disposizione sia che si trattasse di rapporti con il mondo economico-finanziario, sia che fossero in gioco relazioni politiche ed economiche con paesi e governi stranieri.

Volpi rimase governatore di Libia fino al luglio del 1925. Ciò non significa che restò quattro anni in Libia. Alternò soggiorni in Africa con lunghe permanenze in Italia, specie nei periodi dell'anno in cui le temperature africane diventavano molto elevate. In più di un'occasione manifestò ad amici e anche al ministro delle Colonie la sua intenzione di voler lasciare l'incarico. Nel gennaio del 1923 sembrava già che tutto fosse pronto, tanto che si faceva anche il nome del suo sostituto, il generale Cavriglia, una personalità poco adatta per l'incarico, secondo lo stesso governatore di Libia, che confessò a Gaggia di avere un proprio candidato<sup>23</sup>. Volpi diceva di voler seguire meglio le attività del suo gruppo industriale (si era dimesso da tutte le cariche appena nominato governatore di Libia, ma Gaggia, che lo sostituiva in quasi tutte le funzioni, concordava con lui ogni mossa attraverso un fitto scambio di lettere e telegrammi). In realtà, Volpi stava solo aspettando l'occasione per un incarico ministeriale, per il quale evidentemente si riteneva non solo pronto forse già dal 1922, ma anche più adeguato rispetto all'incarico in Libia. Si affacciò la possibilità nel giugno del 1924, quando Orso Mario Corbino lasciò il ministero dell'Economia, ma non se ne fece nulla<sup>24</sup>.

<sup>22</sup> Volpi fece qualche discreta opera di propaganda a favore di Giurati e di Antonio Revedin, entrambi nella lista di Alleanza nazionale nelle elezioni del 1921. Il primo venne eletto in Parlamento, mentre al secondo mancarono alcune centinaia di voti per entrarvi (AV, Commissione Suprema Economica, b. 4, Volpi a Jacopo Gasparini, 28.4.1921 e 20.5.1921).

<sup>23</sup> AV, Corrispondenza Volpi-Gaggia, vol. 16 maggio 1923-31 maggio 1925, Volpi a Gaggia, 26.1.1923

<sup>24</sup> «A quanto pare va riaddensandosi sul tuo capo la minaccia dell'offerta di un portafoglio

E quel momento giunse infine nel 1925. Per comprendere meglio la sua esperienza ministeriale, partiamo però dall'ultimo giorno in cui Volpi fu ministro. L'11 luglio 1928 avvenne il passaggio delle consegne tra Volpi e il suo successore, Antonio Mosconi. Anche in quell'occasione, nonostante l'inevitabile richiamo retorico – «in nome del Duce, capo del governo» – Volpi mise in evidenza che era lieto di trasmettere il potere al suo «amico, al Senatore Mosconi, grande servitore dello Stato»<sup>25</sup>. Ancora una volta, dunque, Volpi volle sottolineare questa sua profonda convinzione circa il ruolo di chi ricopriva incarichi pubblici, persino in un regime come quello fascista, quasi a ribadire indirettamente come lo avesse interpretato lui nei tre anni precedenti.

Volpi era diventato ministro – «finalmente» ministro, verrebbe da scrivere, visto quanto si è detto in precedenza – nell'estate del 1925, in un momento economicamente e politicamente molto difficile per il governo e per Mussolini. Lo spazio in questa sede non consente di presentare nel suo insieme l'esperienza di Volpi al ministero delle Finanze. In parte lo abbiamo fatto altrove, mentre una ricca letteratura sulla politica economica di quegli anni e sui momenti piú importanti del periodo (gli accordi per il debito di guerra, la stabilizzazione monetaria, il riordino dei rapporti con la Banca d'Italia e così via) offre un ampio sostegno a molte valutazioni che sintetizzeremo in questa sede<sup>26</sup>.

All'inizio dell'estate del 1925, Volpi aveva capito che la situazione politica ed economica del paese stava indirizzandosi verso una svolta. Mise in moto la rete di amicizie che aveva a disposizione, negli ambienti politici come in

– gli scriveva Vittorio Cini –. Io me lo augurerei, specie nel momento difficilissimo che il paese attraversa, pur sapendo quale enorme sacrificio ciò rappresenterebbe per te sotto tutti gli aspetti» (AV, Corrispondenza Volpi-Cini, Cini a Volpi, 26.6.1924).

<sup>25</sup> Archivio di Stato di Trieste, *Carte Brocchi*, fasc. 309, passaggio delle consegne tra Volpi e Mosconi.

<sup>26</sup> D. Fausto, *La politica fiscale dalla prima guerra mondiale al regime fascista*, in *Ricerche per la storia della Banca d'Italia*, vol. II, *Problemi di finanza pubblica tra le due guerre. 1919-1939*, a cura di F. Cotula, Roma-Bari, Laterza, 1993, pp. 118-128 e G. Marongiu, *La politica fiscale del fascismo*, Lungro di Cosenza, Marco Editore, 2005; M.L. Cavalcanti, *La politica monetaria italiana tra le due guerre*, Milano, FrancoAngeli, 2011; A. Polsi, *Stato e Banca Centrale in Italia. Il governo della moneta e del sistema bancario dall'Ottocento a oggi*, Roma-Bari, Laterza, 2001, pp. 40-49; F. Cotula, L. Spaventa, *Introduzione*, in *La politica monetaria tra le due guerre, 1919-1939*, a cura di F. Cotula, L. Spaventa, Roma-Bari, Laterza, 1993 e il nostro *Giuseppe Volpi di Misurata al Ministero delle Finanze. Tecnocrate o politico?*, in *Intellettuali e uomini di regime nell'Italia fascista*, a cura di P. Barucci, P. Bini, L. Conigliello, Firenze, Firenze University Press, 2019, pp. 13-40.

quelli economici, per essere eventualmente pronto ad un impegno di governo. Sapeva di avere numerosi avversari – primo fra tutti De Stefani, ma anche Federzoni – ma pure qualche importante appoggio, di sicuro negli ambienti industriali e forse anche ai vertici del potere politico. Quel che è certo, diversamente da quanto scritto da Sergio Romano, è che in quel momento Volpi non immaginava certo di apprestarsi a prendere il posto di Alberto De Stefani, ma semplicemente un incarico ministeriale, molto probabilmente quello all'Economia<sup>27</sup>. In particolare le preoccupazioni esistenti nel mondo economico per alcune misure prese dal ministro delle Finanze De Stefani nei mesi precedenti facevano intendere che ci avvicinassero le condizioni per un rimpasto ministeriale. Mussolini aveva superato la crisi politica legata al delitto Matteotti, ma ora si stavano addensando le nubi per l'operato del governo in campo economico. La politica di contenimento della spesa pubblica mostrava difficoltà che le impedivano di raggiungere tutti gli obiettivi. I tagli necessari al bilancio statale erano avvenuti principalmente attraverso la privatizzazione del servizio telefonico e la riduzione dell'occupazione nelle ferrovie, oltre che con una ristrutturazione della pubblica amministrazione, un'operazione molto complessa che fece ridurre il rapporto tra spesa pubblica e Pil al 36 al 13% fino a far sparire il deficit nel 1925. Inoltre, l'avvio delle liberalizzazioni in campo commerciale (che pure provocò un aumento delle esportazioni al ritmo del 18% circa) raffreddò gli entusiasmi dei grandi proprietari terrieri nei confronti del governo, dato che veniva anche meno la sospensione dei dazi sull'importazione di cereali, instaurata durante il conflitto mondiale, mentre anche i rappresentanti dell'industria pesante iniziavano a manifestare segnali di preoccupazione al riguardo<sup>28</sup>.

Anche i rapporti di De Stefani con la Banca d'Italia stavano peggiorando. Nel febbraio del 1925 il ministro aveva emanato un provvedimento contro la speculazione in borsa, molto apprezzato negli ambienti bancari. Tuttavia, mentre Via Nazionale non lesinava sugli aumenti della circolazione per

<sup>27</sup> AV, Carnera (segretario particolare di Volpi) a Volpi, 1.7.1925, ma si veda anche Romano, *Giuseppe Volpi*, cit., pp. 123-124.

<sup>28</sup> G. Toniolo, *La crescita economica italiana, 1861-2011*, in *L'Italia e l'economia mondiale dall'Unità a oggi*, a cura di G. Toniolo, Venezia, Marsilio, 2013, p. 27 e P. Bini, *Austerità e crescita negli anni 1922-1925 del fascismo. Alberto De' Stefani e l'ultima controffensiva del liberismo prima della resa all'economia corporativa*, in *Economia e diritto in Italia durante il fascismo. Approfondimenti, biografie, nuovi percorsi di ricerca*, a cura di P. Barucci, P. Bini, L. Conigliello, Firenze, Firenze University Press, 2017, pp. 35-36.

non contrastare le tendenze del mercato e i rapporti tra banca e industria, il ministro aveva piú volte insistito per una sua riduzione. Nello scontro con Stringher fu il ministro a cedere: De Stefani dovette alzare il tasso di sconto tra marzo e giugno del 1925 dal 5,5 al 7%, cosí come voluto dalla Banca d'Italia. Il risultato fu un tracollo in borsa e una serie di fallimenti tra gli agenti di borsa, come aveva pronosticato Stringher in marzo e ribadito in aprile<sup>29</sup>. In maggio Mussolini, ricordando a De Stefani il costante peggioramento dei cambi, alla base del deficit della bilancia commerciale, non colmato dalle rimesse degli emigranti e dal flusso turistico, gli aveva ribadito che tale situazione rappresentava «il settore grigio su tutto il fronte della politica fascista», invitandolo predisporre qualche misura per le settimane successive<sup>30</sup>.

Gli ambienti industriali fecero sentire le loro preoccupazioni in un incontro con Mussolini avvenuto il 3 luglio. Maturata ormai la scelta di sostituire De Stefani, secondo alcune ricostruzioni, Mussolini intendeva offrire l'incarico ad Alberto Pirelli, un imprenditore conosciuto soprattutto nel mondo anglosassone (era tra i pochi industriali del tempo a parlare l'inglese)<sup>31</sup>, con rapporti molto stretti con i maggiori banchieri di Londra e una rete di contatti intrecciati all'epoca della conferenza per le riparazioni di guerra. Pirelli aveva probabilmente una preparazione in campo finanziario superiore a quella di Volpi – come si può desumere dalle sue carte d'archivio. Tuttavia, al di là di possibili impedimenti personali, che potevano avergli fatto declinare l'invito, Pirelli non aveva la vasta ragnatela di contatti che poteva vantare Volpi nel mondo industriale e finanziario italiano (in molti, sulla stampa di quei giorni ricordavano soprattutto i suoi legami con la Banca commerciale), cresciuta nel tempo e formalizzata, tra l'altro, quan-

<sup>29</sup> F. Marcoaldi, *Liberismo autoritario tra Stato liberale e regime fascista (1922-1925)*, in *Il pensiero reazionario. La politica e la cultura dei fascismi*, a cura di B. Bandini, Ravenna, Longo, 1982, pp. 149-162; Id., *Vent'anni di economia politica. Le carte di Alberto De Stefani (1922-1941)*, Milano, FrancoAngeli, 1986; [http://www.treccani.it/enciclopedia/alberto-de-stefani\\_\(Dizionario-Biografico\)](http://www.treccani.it/enciclopedia/alberto-de-stefani_(Dizionario-Biografico)).

<sup>30</sup> Archivio storico della Banca d'Italia, Roma (ASBI), *Carte de' Stefani*, pr. 8, fasc. V – 52 bis; il documento è stato pubblicato in A. De Stefani, *Una riforma al rogo*, Roma, Volpe, 1963, successivamente in Marcoaldi, *Vent'anni economia politica*, cit., e ancora in *La politica monetaria tra le due guerre*, cit., pp. 462-463.

<sup>31</sup> Il francese, fino alla Seconda guerra mondiale lingua franca, era la lingua piú largamente conosciuta tra i grandi imprenditori italiani dell'epoca: Agnelli, Donegani, Motta e Volpi lo conoscevano; Feltrinelli, invece, grazie alla madre altoatesina, conosceva perfettamente il tedesco.

do Volpi divenne presidente dell'Assonime, e la vasta esperienza nell'opera di mediazione tra interessi divergenti (si pensi alla «scalata alle banche»), per non parlare dell'esperienza in campo politico-diplomatico. Così, il 13 luglio 1925 De Stefani venne sostituito da Giuseppe Volpi, una decisione che venne salutata con entusiasmo negli ambienti economici. In borsa la notizia produsse un rimbalzo superiore alle aspettative. La «Tribuna», ormai schierata apertamente per il regime dopo una lunga tradizione liberale, si espresse più esplicitamente di altri quotidiani: «Uomini d'affari, industriali, commercianti attendono dall'on. Volpi allargamento di circolazione, di crediti e di protezioni: protezioni nuove»<sup>32</sup>.

L'esperienza al ministero delle Finanze passò attraverso momenti molto delicati. I più importanti furono senz'altro quello legati agli accordi per i debiti di guerra e alla stabilizzazione monetaria, ma poco meno rilevanti furono quelli concernenti la trasformazione della Banca d'Italia nell'unico istituto di emissione e alcuni provvedimenti di carattere tributario. Nell'occasione dei negoziati con gli inglesi, contravvenendo in parte alle indicazioni di Roma e nonostante i timori di Alberto Pirelli, che aveva condotto da solo, con margini d'autonomia, dei negoziati informali con Londra, Volpi riuscì ad ottenere forse più di quanto fosse ragionevole attendersi. Egli si assunse la responsabilità politica delle proprie proposte: «Cari amici – disse nel corso di una riunione con la piccola delegazione che lo accompagnava – la responsabilità della conduzione me l'assumo tutta io e tutto quello che domando è darmi il vostro aiuto tecnico». Nel corso della discussione le distanze tra Volpi e Pirelli parvero aumentare, ma Volpi, forte anche dell'approvazione di Mussolini, andò avanti accettando alcune richieste di Churchill che Pirelli voleva respingere<sup>33</sup>.

Nei mesi successivi Volpi dispiegò tutte le sue capacità per avviare la politica di stabilizzazione monetaria. Nel periodo immediatamente precedente al discorso di Pesaro la sua influenza su Mussolini raggiunse probabilmente il punto più elevato. Volpi per qualche tempo riuscì a convincerlo che la debolezza della lira dipendesse dal deficit della bilancia commerciale, che per lui andava combattuto riducendo le importazioni. Volpi, d'altronde, era convinto che vi fosse anche una componente politica e non solo economi-

<sup>32</sup> Sull'arrivo di Volpi al ministero e sulla sua esperienza fino al 1928 ci permettiamo di rimandare al nostro *Giuseppe Volpi di Misurata al Ministero delle Finanze*, cit., pp. 13-40.

<sup>33</sup> Archivio storico Pirelli, Milano (APAP), b. 30, Note dettate da Pirelli ad un suo collaboratore nei giorni successivi alla conclusione dei negoziati, s.d.

ca. Per lui gli speculatori si annidavano in ambienti economici italiani, ma pensava altresì che la sua *moral suasion* verso banche e industriali avrebbe potuto ridurre tali operazioni sino ad eliminarle, contribuendo a frenare la discesa della lira.

Mussolini, tuttavia, si staccò progressivamente da questa linea interpretativa, convincendosi sempre più del nesso tra circolazione e tassi di cambio della lira. Per il ministro, invece, il ritorno alla convertibilità doveva essere l'effetto della ripresa economica e non il suo presupposto. Pertanto per Volpi intervenire ulteriormente sulla circolazione avrebbe aggravato la situazione. Da tale punto di vista sembrava confermare la visione che di lui si erano fatti in molti, ritenendolo favorevole a una politica inflazionistica, che trovava un fronte compatto nel mondo bancario, a sua volta interessato a un forte rialzo in borsa che, per tali ambienti, poteva derivare dalla svalutazione della lira.

Volpi aveva nel frattempo messo a segno un punto importante nella sua indefessa opera di mediatore tra posizioni spesso agli antipodi. Nel corso del 1926, con la riforma bancaria che metteva la Banca d'Italia nella condizione di unico istituto autorizzato all'emissione, attribuendole inoltre una serie di poteri nel controllo del sistema bancario nazionale, era riuscito a riportare il sereno nei rapporti con Stringher. Se fino a quel momento la difesa della lira era stata effettuata senza il sostegno tecnico di Via Nazionale, nella fase più calda della rivalutazione il rapporto con Stringher e i suoi uomini risultò fondamentale. Fu pressoché conseguente per Volpi mutare posizione rispetto agli ambienti che speculavano sulla lira, accodandosi a quanti pensavano che esse avesse una dimensione soprattutto internazionale, un mutamento di rotta che doveva servire anche a respingere le critiche al sistema bancario nazionale. Era, questo, un modo indiretto non tanto per ingraziarsi le banche quanto per mantenere – o migliorare – i rapporti con la Banca d'Italia<sup>34</sup>.

Tra il discorso di Pesaro e la stabilizzazione della lira del maggio 1927 trascorsero nove mesi. Volpi li passò mediando di continuo – non tanto sulla sostanza quanto sulla forma – tra la posizione di Mussolini e le riserve e le preoccupazioni provenienti dal mondo economico. A lungo Volpi sperò che i provvedimenti di natura tecnica sul mercato dei cambi e sui movimenti di capitale fossero sufficienti, anche se aveva dovuto assumere il punto di vista che Mussolini gli espresse prima di Pesaro: «La sorte del

<sup>34</sup> Si rimanda ai testi citati alla nota 28.

regime è legata alla sorte della lira»<sup>35</sup>. Il rasserenamento dei rapporti con Via Nazionale resero possibili quegli interventi che, per Volpi, dovevano consentire un apprezzamento della lira, operando principalmente sul deficit della bilancia commerciale. Tuttavia, la determinazione di Mussolini e l'effetto che evidentemente ebbe sui mercati spinsero la lira verso l'alto. Se a luglio del 1926 era ancora attorno a 180, a settembre si era già rivalutata del 15% e nei mesi successivi continuò la sua cavalcata scendendo sotto quota 110 alla fine di dicembre. Quota 90 venne toccata la prima volta nel maggio del 1927 e fino alla fine dell'anno rimase sostanzialmente stabile attorno a 89-90 lire per una sterlina<sup>36</sup>.

Prima di Pesaro dalla Banca commerciale erano venuti sostegni operativi e consigli importanti, che Volpi utilizzò in parte<sup>37</sup>. Ma a fine agosto 1926, dopo il discorso di Pesaro, Toeplitz scrisse a Volpi per cercare di dimostrarli che il rafforzamento del cambio aumentava in realtà le opportunità per la speculazione al ribasso della lira, dato che certi acquisti erano spiegabili per coprire le vendite allo scoperto. Toeplitz consigliava di «mettere in campo l'artiglieria pesante», aumentando cioè la massa di manovra sul mercato dei cambi. Il rischio era sennò quello di fare il gioco della speculazione: a piccoli interventi seguivano analoghi miglioramenti nel tasso di cambio che invitavano gli speculatori a riprendere le vendite<sup>38</sup>. A ottobre, mentre la lira continuava a rafforzarsi (era ormai a 120 sulla sterlina), i toni si fecero più allarmati. Vista le difficoltà di un contatto diretto con Mussolini, con il quale i rapporti erano piuttosto difficili<sup>39</sup>, Toeplitz scrisse a Volpi augurandosi che il livello raggiunto dalla lira in quel momento fosse quello della stabilizzazione, perché sperare di farlo «a prezzi più favorevoli per il capitalista, la produzione passerebbe probabilmente dei guai seri». Visto che Mussolini aveva accennato alle conseguenze delle guerre puniche sulla valuta romana e che, in base a un'altra sua dichiarazione, non guardava al passato, si augurava il capo del governo «guard[asse] al futuro e che non si

<sup>35</sup> Archivio centrale dello Stato (ACS), *Carte Volpi*, b. 6, Mussolini a Volpi, 8.8.1926.

<sup>36</sup> Cavalcanti, *La politica monetaria italiana del fascismo*, cit., p. 428; per i dati sul tasso di cambio si veda *Appendice statistica*, in *La politica monetaria tra le due guerre*, cit., p. 859.

<sup>37</sup> Ad esempio, la creazione di una sorta di task force tra alcune banche che si occupavano di arbitraggi all'estero, coordinate da un gruppo di lavoro che avrebbe dovuto lavorare sui cambi presso il ministero (Archivio storico Intesa San Paolo [ASIS], Archivio storico della Banca Commerciale Italiana [ASBCI], Copialettere Toeplitz [CPT], vol. 48, Toeplitz a Volpi, 4.5.1926).

<sup>38</sup> Ivi, CPT, vol. 49, Toeplitz a Volpi, 27.8.1926.

<sup>39</sup> Si rimanda al saggio di Giuseppe Telesca contenuto in questo stesso fascicolo.

lasci[asse] influenzare dall'amor proprio di stabilire la lira ad un prezzo piú favorevole di quello trovato quando prese il potere»<sup>40</sup>.

Non conosciamo le risposte di Volpi a queste lettere (nel suo archivio non ve n'è traccia e neppure in quello di Toeplitz), ma il suo comportamento successivo fa intendere che la linea di mediazione circa il livello della stabilizzazione si stava sfilacciando, portandolo progressivamente sulle posizioni mussoliniane. Di fronte alla crescente determinazione politica di Mussolini (terrorizzato che si diffondesse l'idea che la linea sulla rivalutazione fosse solo un *bluff*, e soprattutto preoccupato che gli inglesi considerassero il governo italiano «non serio»)<sup>41</sup>, Volpi non poteva che adattarsi alla situazione. Semmai il suo ruolo fu molto piú importante nell'accompagnare il successo della rivalutazione *de facto* verso la stabilizzazione legale<sup>42</sup>. Superate con una certa difficoltà queste tensioni, nei mesi successivi Tesoro, Banca d'Italia e Istituto Cambi con l'estero lavorarono bene insieme sul piano tecnico, mentre Stringher andò piú volte a Londra per negoziare segretamente, ma in base alle istruzioni di Volpi e Mussolini, i termini dell'assistenza finanziaria per l'effettiva stabilizzazione formale della lira. Questi interventi si erano resi necessari perché, a un certo punto, si stava andando fin troppo in fretta verso la rivalutazione, con effetti paradossalmente perversi, tali da far sostenere a Mussolini qualche tempo dopo, nell'aprile del 1927, che il vero pericolo era diventato quello di «morire per troppa salute rivalutativa», come scrisse a Volpi, invitandolo a vigilare perché la lira non si rivalutasse eccessivamente<sup>43</sup>. Nonostante la sua capacità di assecondare la visione di Mussolini, temperandola quando tendeva a radicalizzare certe decisioni, il suo comportamento, specie per venire incontro a indicazioni piú moderate come questa, veniva visto dai suoi nemici interni al regime (secondo un suo avversario storico, Federzoni, riuniti nella triade Ciano-Giurati-Belluzzo) come la prova che Volpi fosse un «interprete poco convinto e poco fedele» della politica finanziaria del regime, dietro al quale essi vedevano «il solito spettro della Banca Commerciale»<sup>44</sup>. Quando la situazione si stabilizzò definitivamente, i suoi effetti negativi per gli esportatori vennero in parte

<sup>40</sup> ASIS, ASBCI, CPT, vol. 51, Toeplitz a Volpi, 9.10.1926

<sup>41</sup> ACS, *Carte Volpi*, b. 6, Mussolini a Volpi, 18.10.1926.

<sup>42</sup> R. De Felice, *Mussolini il fascista*, vol. II, *L'organizzazione dello Stato fascista (1925-1929)*, Torino, Einaudi, 2003, pp. 242-244.

<sup>43</sup> ACS, *Carte Volpi*, b. 6, Mussolini a Volpi, 14.4.1927 e 27.6.1927.

<sup>44</sup> L. Federzoni, *1927. Diario di un ministro del fascismo*, a cura di A. Macchi, Firenze, Pasigli, 1993, p. 126.

attenuati dalle misure concernenti i salari, nuovi dazi protezionistici e una serie di commesse pubbliche, lasciando oggettivamente poco spazio per le poche voci critiche come quella di Ettore Conti o Riccardo Gualino<sup>45</sup>. Nei mesi successivi Volpi fu incaricato di risolvere una serie di problemi legati alla Banca d'Italia e ai suoi rapporti con lo Stato, che implicarono una revisione profonda e molto contrastata dello statuto e delle prerogative dell'istituto dopo l'ottenimento del monopolio dell'emissione di moneta. Le trattative furono lunghe, difficili e sofferte («laboriose» le definì con garbo tutto diplomatico Volpi, che ricordò come Stringher avesse minacciato a più riprese di dimettersi come forma di pressione). Alla fine le discussioni si conclusero con successo attraverso numerose concessioni reciproche. Le più importanti vennero da Volpi, che comprese assai bene le difficoltà, peraltro enfatizzate artificiosamente da Stringher, in cui si trovava la banca a proposito dell'ammontare delle plusvalenze delle riserve che, secondo certi conteggi per l'annullamento dei debiti dello Stato verso la banca, rischiavano di finire tutti allo Stato. Pur ribadendo che molti dei problemi di Via Nazionale potevano essere risolti solo dopo una sua riorganizzazione interna che avrebbe ridotto le spese generali, Volpi decise di cedere su alcuni punti per poter giungere alla firma della nuova convenzione segreta ai primi di maggio del 1928, lasciando intendere che i punti in sospeso dell'accordo avrebbero dovuto essere risolti negli anni a seguire. Che la questione fosse importante è certo, ma probabilmente venne caricata di fattori non tutti squisitamente tecnici alla luce del fatto che per Stringher si trattava dell'ultima grande operazione che trattava per conto della Banca d'Italia. Il 3 luglio 1928 venne eletto governatore, mentre Vincenzo Azzolini, cioè un esterno, direttore generale del Tesoro, fu nominato direttore generale<sup>46</sup>.

<sup>45</sup> Ettore Conti espose in privato a Mussolini le sue opinioni circa la rivalutazione della lira, avvertendolo che avrebbe ripetuto in Senato il 21 maggio 1927 le sue opinioni in proposito. Nel suo «taccuino» scrisse che diversi «amici, fra cui Volpi (che pure la pensava come me), tentavano dissuadermi dal parlare» (cfr. E. Conti, *Dal taccuino di un borghese*, Bologna, il Mulino, 1986, pp. 243-248: 246). Solo «La Stampa» riferì del suo intervento e per tale motivo venne sequestrata. Riccardo Gualino non espresse in pubblico le sue opinioni, ma lo fece in una lettera indirizzata a Mussolini il 27 giugno 1927 (cfr. C. Bermond, *Riccardo Gualino finanziere e imprenditore. Un protagonista dell'economia italiana del Novecento*, Torino, Centro studi piemontesi, 2005, pp. 57-58 e 187-188).

<sup>46</sup> ACS, *Carte Volpi*, b. 6, Volpi a Mussolini, 7.5.1928; A. Polsi, *Stato e Banca Centrale in Italia*, cit., pp. 49-52; A. Gliobianco, *Via Nazionale. Banca d'Italia e classe dirigente. Cento anni di storia*, Roma, Donzelli, 2006, p. 114.

3. *Alla testa della Confindustria. Primus inter pares o principale avversario delle corporazioni?* L'arrivo alla Confindustria ebbe alcuni tratti simili alla vicenda ministeriale. La fine della presidenza di Antonio Stefano Benni nel 1933 ebbe momenti traumatici. Benni, presidente dal 1923, aveva impresso una forte impronta personale durante gli anni in cui la Confindustria aveva avviato il processo di fascistizzazione e aveva anche visto una crescente affermazione di tale organizzazione rispetto all'Assonime, simboleggiato dal Patto di Palazzo Vidoni, che le conferiva il mandato per le contrattazioni con i sindacati fascisti. Cionondimeno, pur allineato alle posizioni ufficiali del governo, essendo tra l'altro eletto nel Listone e confermato anche alle elezioni successive, Benni non aveva mancato di prendere le distanze sulla questione di quota 90. Soprattutto, però, criticò con forza le posizioni di quanti nel regime spingevano per una visione integrale della corporativizzazione dell'economia, giungendo ad uno scontro sempre più acceso con Arpinati, sottosegretario agli Interni, che gli costò il posto alla testa di Confindustria nel 1933. La crisi era quindi profonda. Per attenuarla il governo adottò il cosiddetto provvedimento di sblocco: in pratica le federazioni di settore ridiventavano autonome<sup>47</sup>. Per tale motivo fu necessaria una gestione commissariale, affidata ad Alberto Pirelli: una nomina «improvvisa e inaspettata», la definì lo stesso industriale milanese<sup>48</sup>. La sua gestione fu volta a preservare – pur entro le strettoie del regime e delle istituzioni corporative – un minimo di autonomia dai vincoli della politica. Ad esempio, tra le tante difficili scelte cui fu chiamato Pirelli ci fu quella di designare i candidati della Confindustria per la Camera dei deputati, basando la sua indicazione su criteri di competenza e non «sui meriti fascisti» (al ministero delle Corporazioni, ad esempio, avrebbero voluto escludere tutti gli industriali iscritti al Pnf solo nel 1932). La gestione commissariale durò meno di un anno. Se Pirelli era l'uomo per le emergenze, per un rapido riordino e per un successivo ritorno alla «normalità», Volpi si confermava il più adatto per la gestione, per la mediazione, per il negoziato con le strutture istituzionali interne, ma anche con i tedeschi e le altre confederazioni degli industriali europee. Venne nominato ufficialmente presidente della «nuova» Confederazione fascista degli industriali il 29 ottobre 1934<sup>49</sup>.

<sup>47</sup> V. Castronovo, *Cento anni di imprese. Storia di Confindustria 1910-2010*, Roma-Bari, Laterza, 2010, pp. 134-150.

<sup>48</sup> APAP, Epurazione 12 A.

<sup>49</sup> Sembra che Mussolini avesse proposto a Pirelli la conferma dopo la gestione commissariale. Pirelli rifiutò, rifiutando ancora più nettamente di nominare suo fratello Piero, e propose

Mi hanno messo sulle spalle la Presidenza della Confederazione dell'industria per succedere a Pirelli, che l'ha ampliata attraverso l'apporto ad essa dei marittimi, dei ferroviari, degli artigiani, della Federazione dei dipendenti, dei dirigenti, ecc. e fra questi «eccetera» tre milioni di padroni casa! – scriveva al generale Siciliani, che aveva conosciuto in Libia – Ne sono sbalordito, ma sembra che il mio nome fosse utile per dare una nota di riequilibrio, anche dal punto di vista internazionale. Ma certo non era attesa, né desiderata<sup>50</sup>.

In questa sede non è possibile entrare nel dettaglio di tutte le iniziative di Volpi come presidente della Confindustria. Ciò che emerge da una visione d'insieme è la costante sottolineatura del momento molto delicato in cui tale organismo si trovò ad operare, stretto fra la necessità di offrire un punto di riferimento agli industriali e i vincoli della politica autarchica e le pressioni politiche e burocratiche del ministero delle Corporazioni. La ferita curata da Pirelli, in sostanza, non si era completamente rimarginata. Nelle lettere di Volpi ai suoi interlocutori ricorrono espressioni come «delicato momento», «questione spinosa», nel presentare incontri o riunioni concernenti i temi dei rapporti con le Corporazioni o con il sindacato fascista per la questione delle 40 ore, cui erano legati anche l'uso del sistema Bédeaux e del cottimo nelle fabbriche, per non parlare dell'autarchia. È sintomatico, in proposito, che in vista di una riunione del Gran consiglio del 1938 Volpi avvertì che intendeva intervenire tra i primi per «fare vedere cosa aveva fatto la Confindustria», quasi a volere sottolineare che le sue iniziative fossero di fatto in concorrenza con quella del ministero delle Corporazioni<sup>51</sup>. Pure esemplare fu il paziente lavoro svolto nei confronti della Banca d'Italia e dell'Iri per fare attribuire alla Confindustria – invece che a quel ministero – l'istruzione delle pratiche per la richiesta di crediti da parte delle imprese<sup>52</sup>. In molti casi Volpi agì in coppia con Alberto Pirelli, presidente di

a Mussolini tre nomi: Bocciardo, Falck e Cini. Al che Mussolini rispose: «Ma allora tra Cini e Volpi perché non Volpi?» (A. Pirelli, *Taccuini 1922-1943*, Bologna, il Mulino, 1984, p. 122).

<sup>50</sup> AV, Fascicolo Siciliani, Volpi a Domenico Siciliani, 29.10.1934.

<sup>51</sup> AV, Confindustria, b. 2, Volpi a Balella, 26 e 27.4.1935; Volpi a Pirelli, 31.8.1935; b. 9, Volpi a Balella, 17.8.1938. Su alcune delle questioni evocate in testo si veda G. Maifreda, *La disciplina del lavoro: operai, macchine e fabbriche nella storia italiana*, Milano, Bruno Mondadori, 2007; in particolare sul sistema Bédeaux cfr. M.S. Rollandi, *Il sistema Bedaux nelle miniere sarde della «Pertusola»* (1927-1935), in «Studi Storici», XXVI, 1985, 1, pp. 69-106; S. Musso, *La gestione della forza lavoro sotto il fascismo. Razionalizzazione e contrattazione collettiva nell'industria metallurgica torinese (1920-1940)*, Milano, FrancoAngeli, 1987.

<sup>52</sup> AV, Confindustria, b. 9, Volpi ad Azzolini, 7.10.1938.

Assonime, per far valere gli interessi del mondo economico sulle questioni tariffarie o fiscali, a riprova della rilevanza che all'epoca ancora aveva tale organismo, che solo nel secondo dopoguerra perse progressivamente peso e influenza nelle relazioni con il governo e in particolare con i ministeri economici<sup>53</sup>.

Volpi si spese molto per evitare inutili forme di concorrenza tra industriali intenzionati a investire in Etiopia dopo la proclamazione dell'Impero, mentre fu molto severo, in un discorso ufficiale tenuto nell'estate del 1936 davanti agli industriali fiorentini, circa l'impossibilità di salvare tutte le imprese in crisi. Al contrario, affermò con la retorica tipica dell'epoca, occorreva dare spazio a «nuovi e più vigorosi virgulti», cioè a iniziative nuove capaci di «sostituire quelle [imprese] che più non rispondono alle mutate esigenze»<sup>54</sup>. Nel giugno del 1937 Volpi fece da mediatore tra Balbo, Cini e Rossoni da una parte e Agnelli dall'altra in merito all'iniziativa che i primi tre intendevano avviare a Ferrara per la realizzazione di un impianto che avrebbe tolto alla Riv di Villar Perosa, controllata dalla Fiat, il monopolio della produzione dei cuscinetti a sfera<sup>55</sup>.

Peraltro con la stessa Fiat Volpi predispose un'importante operazione per il salvataggio del «Gazzettino», il giornale storico di Venezia, che tra la fine del 1938 e l'inizio del 1939 sembrava destinato al fallimento. La Snia di Franco Marinotti fece sapere di essere pronta a rilevare la società che stampava l'antica testata. Tuttavia, Volpi e la Confindustria nel suo insieme vennero coinvolti dal governo e in particolare da Pavolini, in quel momento alla testa del Minculpop, per trovare una soluzione che avrebbe evitato di creare un «precedente». Così, nel giro di qualche settimana venne costituito un gruppo di investitori per rilevare la società editrice San Marco. Di tale gruppo avrebbero fatto parte la Sade, controllata da Volpi, la Fiat, la Sava (appartenente agli svizzeri della Aluminium Industria AG, uno dei maggiori produttori mondiali di alluminio) e la Snia, i cosiddetti «rayonisti» come li chiamava Volpi<sup>56</sup>.

<sup>53</sup> Ivi, b. 3, Assonime a Volpi, 30.4.1935.

<sup>54</sup> Ivi, b. 4, testo dell'intervento di Volpi, agosto 1936.

<sup>55</sup> Ivi, Balbo a Volpi, 2.6.1937; Volpi a Balella, 3.6.1937. La S.A. Imprese meccaniche italiane iniziò la sua attività nel corso del 1939.

<sup>56</sup> Il gruppo Sade e la Fiat detenevano 1835 azioni, la Snia 2681, la Sava 500, mentre una quota inferiore, 250 azioni, erano intestate direttamente alla Confindustria (ivi, b. Il Gazzettino, Fanti a Volpi, 16.3.1941). Sulla storia del giornale e questi cambi di proprietà si veda M. De Marco, *Il Gazzettino. Storia di un quotidiano*, Venezia, Marsilio, 1976, pp. 99-115, che peraltro presenta qualche imprecisione sulla vicenda.

4. *Investitore e mediatore tra interessi italiani, francesi e tedeschi.* In piena guerra, poi, Volpi fu protagonista di una delle operazioni di mediazione piú irte e complesse, stavolta di carattere internazionale. Al centro della vicenda si trovava la Compagnie Internationale des Wagons-Lits (Ciwł). La società, sorta del 1876, aveva sempre avuto un azionariato internazionale. Finché Georges Nagelmackers, il fondatore, rimase in vita, riuscì a tenere saldamente in mano la società, nonostante le pressioni francesi circa gli assetti della *governance*. Dopo la sua morte (1905) l'uomo forte della società era diventato l'inglese Davison Dalziel, imprenditore con interessi in molti settori, tra l'altro fondatore della compagnia dei famosi *cab* di Londra<sup>57</sup>. A partire dal 1919 la Banca commerciale era entrata a far parte dell'azionariato della Ciwł, sostanzialmente sostenendo le iniziative di Dalziel, nonostante che non le condividesse sempre fino in fondo. Nel 1927 la Ciwł acquistò la Thomas Cook & Son Ltd, la prima e piú famosa agenzia di viaggi al mondo. L'operazione si rivelò onerosissima. La Thomas Cook prestò 1,86 milioni di sterline alla Ciwł per pagare i fratelli Cook, figli del fondatore. Nel contempo la Ciwł emise obbligazioni al 6% su 10 anni per 2 milioni di sterline, mettendole interamente a disposizione della Thomas Cook per restituire il finanziamento ottenuto. Nel 1928 Dalziel morì e da quel momento la situazione, già molto difficile, divenne ancora piú complessa da gestire. La Banca commerciale, negli anni precedenti tentata dall'idea di liquidare la sua partecipazione, colse invece l'occasione per rafforzarsi, acquisendo di fatto il controllo della holding costituita da Dalziel, la International Sleeping Cars Trust, per mettere al sicuro il pacchetto azionario che consentiva di controllare la Ciwł. Nell'operazione finanziaria le venne in aiuto Volpi, mettendo insieme un pacchetto azionario pari a circa la metà delle azioni detenute dalla banca milanese.

A seguito della crisi del 1929, i fattori che appesantivano la situazione finanziaria aziendale si sommarono a quelli non meno gravosi di carattere economico generale. La componente italiana, tuttavia, non intendeva accollarsi da sola l'onere della ricapitalizzazione per ridare ossigeno alle casse della società. Fu – ancora una volta – Volpi a trovare la soluzione e non gli uomini della Banca commerciale, alle prese alla loro volta con le drammatiche conseguenze della crisi che stava preparando la fine della banca mista

<sup>57</sup> Sulla Ciwł rimandiamo al nostro *The Nationality of an International Company vs. the National Interest, Shareholders, Governments, and the Compagnie Internationale des Wagons-Lits*, in corso di pubblicazione.

in Italia (nel 1931 era sorto l'Imi, mentre nel gennaio del 1933 sarebbe arrivata l'ora dell'Iri). Nel 1932 Volpi incontrò a Parigi Jean Tannery, direttore generale della Caisse des Dépôts et Consignations (l'omologo della Cassa depositi e prestiti, un organismo statale per il finanziamento degli enti locali), per allargare la platea degli azionisti che avrebbero sottoscritto l'aumento di capitale da 230 a 460 milioni di franchi belgi. La *governance* della società venne così ridefinita con una più congrua presenza francese (24% del capitale), anche in virtù del fatto che la gran parte delle attività della Ciwl si svolgevano in territorio francese, mentre al gruppo italiano (Iri e Volpi insieme) restò circa il 16,5% del capitale. In virtù di questo accordo Volpi venne eletto vicepresidente della società, svolgendo negli anni successivi non solo il ruolo di rappresentante più importante degli interessi italiani, nonostante che al suo fianco ci fosse ora l'Iri, ma anche – all'interno della società – una funzione paragonabile a quella di un ministro degli Esteri.

Ciò mise Volpi in una posizione strategica nei primi anni di guerra, evidenziando le sue doti di grande mediatore, stavolta tra gli interessi italiani, quelli francesi e quelli dell'alleato tedesco. Di fatto, però, Volpi può essere definito l'uomo che nell'occasione difese soprattutto gli interessi francesi, dietro ai quali quelli italiani, nella sua visione, avevano molte più possibilità di essere soddisfatti rispetto a opzioni che facevano perno su un ruolo centrale della Germania nel settore. In effetti, il governo tedesco intendeva ridisegnare gli assetti del servizio vagoni letto a livello europeo, praticamente togliendo di mezzo la Ciwl e relegando gli interessi italiani in una posizione minoritaria: era quello che Pirelli, in una lettera del 1941 a Volpi, definì «l'accaparramento» tedesco<sup>58</sup>.

Mostrando una forte determinazione e capacità di iniziativa nei confronti del governo italiano, nel settembre del 1940 Volpi espose in una riunione al ministero degli Esteri la sua posizione: spostare a Roma la sede della Ciwl e stabilire una demarcazione delle zone di influenza con i tedeschi. In realtà, Volpi sapeva che il rapporto con questi ultimi non sarebbe stato «semplice e facile», poiché essi potevano sempre impossessarsi delle azioni *manu militari* in Francia e in Belgio, opzione indisponibile per l'Italia. Sulla base dell'intesa raggiunta a Roma, volta a rafforzare l'influenza italiana senza tuttavia eliminare quella francese, Volpi incontrò in diverse occasioni

<sup>58</sup> Archivio Pirelli, *Archivio Privato Alberto Pirelli*, copialettere riservato n. 5, Pirelli a Volpi, 22.8.1941.

in Svizzera e in Italia, tra novembre 1940 e giugno 1941, i rappresentanti della Caisse des Dépôts et Consignations. I due soci raggiunsero un accordo in base al quale i francesi offrirono agli italiani un'opzione valida fino al marzo 1942 per acquistare 700.000 azioni Ciwl a 50 franchi l'una, una soluzione – si legge nel documento che definiva i dettagli dell'operazione – che consentiva di «proteggere [...] gli interessi rispettivi nel quadro degli interessi complessivi della Ciwl»<sup>59</sup>.

Questa iniziativa produsse forte irritazione a Berlino, dove il governo aveva cercato inutilmente di presentare una controproposta finanziaria che Parigi non prese mai in considerazione. Tuttavia, appare evidente che la mossa di Volpi era solo un piano per fermare la penetrazione tedesca nella Ciwl, perché in realtà né lui né l'Iri esercitarono mai l'opzione. In effetti, essa sarebbe scattata solo nel caso in cui i tedeschi avessero cercato di impadronirsi della società, considerandola una preda di guerra. A quel punto, l'opzione avrebbe conferito a Volpi e all'Iri il ruolo di azionisti di controllo della compagnia e sarebbe risultato impossibile per i tedeschi cercare di impossessarsi di una società il cui socio di maggioranza era divenuto l'alleato italiano. Un piano che metteva in risalto qualità ormai più che collaudate: uso raffinato dei rapporti personali, capacità di mediazione e doti non comuni nel definire complessi intrighi. Come e più che in altre occasioni Volpi seppe portare dalla sua parte il governo – in questo caso quello fascista – come aveva fatto prima e subito dopo la Grande guerra con i governi liberali<sup>60</sup>.

5. *Sul palcoscenico veneziano*. Dove forse il ruolo di grande mediatore emerse maggiormente fu però a Venezia, in un certo senso un palcoscenico ideale per colui chi intendeva lasciare un segno nella storia della città. Già la vicenda di Marghera, di cui si è detto all'inizio, potrebbe bastare sotto tale punto di vista. Tuttavia, è negli anni tra le due guerre e soprattutto a partire dal periodo in cui Volpi fu ministro che diventò fondamentale tale ruolo di intermediario tra gli svariati interessi politici, economici, sociali, culturali della città e delle sue diverse istituzioni e il potere politico centrale. Questo suo ruolo si intensificò a partire dal momento in cui assunse incarichi istituzionali a Venezia e questo nonostante che vivesse otto mesi su dodici

<sup>59</sup> Archives Historiques de la Caisse de Dépôts et Consignations, Paris, F/37/50, Procès verbal d'accord, 10.6.1941.

<sup>60</sup> AV, CIBE-Wagons Lits, fascicolo 1940-41. Per una ricostruzione incompleta e qua e là imprecisa della vicenda si veda comunque Romano, *Giuseppe Volpi*, cit., pp. 220-221.

a Roma<sup>61</sup>. Nel 1927 Volpi divenne primo procuratore della Basilica di San Marco, assumendo così il ruolo di *primus inter pares* nell'organismo composto da sette persone incaricato di reperire e gestire le risorse finanziarie per i lavori di conservazione e restauro della basilica<sup>62</sup>. Nel 1928 divenne presidente del Comitato direttivo del Museo Correr, una delle maggiori pinacoteche veneziane. Nel 1930 fu nominato presidente del neonato Ente autonomo della Biennale, un'operazione dai complessi risvolti finanziari, oltre che culturali, e che inaugurava una nuova stagione nella storia della Biennale stessa, iniziata negli ultimi anni dell'Ottocento<sup>63</sup>. Da quel momento, praticamente tutte le iniziative culturali più importanti che si tenevano a Venezia erano sotto la sua diretta responsabilità e/o influenza.

Sotto la presidenza di Volpi la Biennale si trasformò in una macchina artistica e organizzativa molto più articolata. Oltre alla vera e propria Biennale d'arte, nacquero la Biennale musica, la Biennale teatro, la Biennale danza e soprattutto la Mostra internazionale del cinema, la prima nel suo genere a livello internazionale. In tutte le iniziative che andarono sotto il marchio della Biennale Volpi ebbe un ruolo propulsivo al punto da approvare programmi e scelte artistiche. Soprattutto, però, è nel caso della Mostra cinematografica che Volpi riuscì nella sua opera di grande mediatore tra le diverse esigenze artistiche e culturali, ma anche politiche, propagandistiche, economiche e soprattutto turistiche che quell'evento portava con sé. Negli stessi anni in cui il regime fascista raggiungeva il massimo del consenso nel paese, la Mostra, inaugurata nel 1932, e con essa Venezia, diventava per un mese circa una sorta di «repubblica lagunare», un punto di equilibrio tra l'immagine più chiusa, autoritaria e nazionalistica del regime e la necessità di garantire un'apertura sul piano culturale delle manifestazioni veneziane, funzionale al successo economico-turistico dei diversi eventi. Il direttore della Biennale, Luciano De Feo, poté svolgere il suo compito con grande autonomia, avendo le spalle coperte da Volpi. A quest'ultimo toccava la

<sup>61</sup> AV, Associazione Amici del Belgio, Volpi a Andrea, 24.2.1939.

<sup>62</sup> AV, Procuratoria di San Marco.

<sup>63</sup> Archivio Storico della Biennale, Venezia (ASB), Verbali del Consiglio d'amministrazione (poi Consiglio direttivo), vol. 1, 1ª adunanza del Consiglio d'amministrazione dell'Ente Autonomo delle Biennali, 27.2.1930; Verbali e altri materiali portati alla discussione del Consiglio direttivo, b. 1, «Un po' di storia sulle vicende finanziarie e amministrative della Biennale dall'epoca della sua costituzione in Ente autonomo ad oggi», marzo 1939. Sulla storia della Biennale si veda M. Isnenghi, *La cultura*, in E. Franzina, *Venezia*, Bari-Roma, Laterza, 1986, pp. 381-480.

parte piú visibile del cerimoniale, che, oltre alla consegna dei premi, includeva la visita di ministri, membri della famiglia reale e rappresentanti ufficiali di paesi stranieri (il caso piú famoso fu senz'altro quello legato alle visite di Goebbels, la prima del 1936 e la seconda nel 1939, nei giorni immediatamente precedenti l'invasione della Polonia da parte delle truppe tedesche). Non solo. Come vicepresidente della Ciwl favorì la realizzazione delle soluzioni organizzative migliori (pacchetti comprendenti viaggio, entrate alle manifestazioni e albergo) per fare affluire a Venezia i turisti inglesi, francesi, tedeschi, svizzeri, olandesi e così via<sup>64</sup>. In molti casi, poi, tali turisti sceglievano uno degli hotel veneziani del gruppo Ciga (da tempo controllato dallo stesso Volpi), a cominciare dal famosissimo Hotel Excelsior al Lido di Venezia, mentre tra le attività ricreative avevano a disposizione anche un golf club, sorto nel 1930 al Lido su iniziativa di Volpi<sup>65</sup>.

La Mostra del cinema, simbolo della modernità che Volpi voleva per Venezia, rappresentò dunque l'occasione per mostrare – sotto la sua «regia» – un'immagine diversa del regime. In effetti, almeno fino al 1938, le opere presentate godettero di condizioni assolutamente eccezionali: nessuna censura le colpì. Il caso piú noto è forse quello del film di Jean Renoir, *La grande illusion*, presentato nel 1937 (cui peraltro nell'edizione italiana fu cambiato il titolo in *L'impossibile illusione*), che vinse il premio della giuria internazionale. Anzi, la direzione della Biennale e quindi lo stesso Volpi lanciarono segnali molto importanti anche su un tema molto delicato come quello dell'antisemitismo, utilizzato contro i dirigenti della Metro Goldwyn-Mayer, attraverso dichiarazioni che prendevano le distanze da tali posizioni. Certo, vi erano poi i casi lampanti di impronta propagandistica di certe pellicole tedesche o italiane, come *Olympia* di Leni Riefenstahl e *Luciano Serra pilota* di Goffredo Alessandrini, che vennero premiate nel 1938, suscitando critiche severe a livello internazionale, cui Volpi e i dirigenti della Biennale cercarono di rispondere indirettamente con il premio

<sup>64</sup> ASB, b. 86 e 88, attività 1894-1944, «Serie cosiddetta scatole nere».

<sup>65</sup> Sul progetto di modernizzazione di Venezia sviluppato da Volpi attraverso queste iniziative, oltre a Romano, *Giuseppe Volpi*, cit., pp. 195-202, cfr. Reberschak, *Gli uomini capitali*, cit., pp. 1255-1311 e soprattutto D. Manetti, *The Birth and Early Years of a Mega Event: The Venice International Film Festival, 1932-1939*, in «Città e storia», VIII, 2013, 1, pp. 107-136. In particolare sulla Ciga si veda P. Gerbaldo, *Compagnia Italiana Grandi Alberghi. Un sogno italiano dalla Belle Époque al Miracolo economico (CIGA, 1906-1979)*, Torino, Giappichelli, 2015. Sul golf club cfr. L. Mayer, *Il Golf Club compie 90 anni: fu teatro dell'incontro tra il duce e Hitler*, in «Il Gazzettino», 8 luglio 2018.

speciale assegnato nello stesso anno a Walt Disney per il suo lungometraggio a disegni animati *Biancaneve e i sette nani*<sup>66</sup>.

Piú in generale, però, come si evince da numerosi indizi contenuti in diversi fascicoli del suo archivio, Volpi svolse il ruolo di *trait d'union* tra le esigenze di tante istituzioni locali (culturali, politiche e persino religiose) ogniqualvolta fosse necessario accelerare o sbloccare una pratica a Roma o anche solo a Venezia, nelle stanze della Prefettura, in quelle del comune o della direzione del Pnf veneziano<sup>67</sup>. Inoltre, se si pensa che a partire dal 1934-35, nelle cucine di Palazzo San Beneto, la sua residenza sul Canal Grande, nei mesi invernali (novembre-aprile di solito) venivano giornalmente preparati non meno di 200-250 pasti per i piú bisognosi della città<sup>68</sup>, per non parlare delle decine di richieste di sussidi, di aiuti per trovare un posto di lavoro e cosí via che riceveva, si ha un piú articolato apprezzamento del ruolo che Volpi svolse a Venezia: una sorta di potere o quasi un'istituzione «alternativi» rispetto ai luoghi e alle istituzioni del potere ufficiale – centrale e periferico, statale o del Pnf – ma comunque mai in conflitto con questi ultimi: non era nell'interesse né nella mentalità di Volpi.

Raccogliendo richieste di ogni genere, provenienti da chi lo vedeva – a Venezia e non solo in laguna – come un interlocutore capace di influenzare processi decisionali a diversi livelli, Volpi finí – anche solo involontariamente – per essere un potenziale «successore» di Mussolini. In Inghilterra se ne parlò già verso la metà degli anni Trenta<sup>69</sup> e la cosa restò sotto traccia, in una sorta di «cassetto della memoria», anche negli anni successivi. Non va dimenticato che nel dicembre del 1939, a guerra in corso da quasi quattro mesi, Volpi ricevette dall'ambasciatore inglese a Roma la Knight Grand Cross (Honorary) of the Most Excellent Order of the British Empire (Civil Division), uf-

<sup>66</sup> Sulla storia della mostra negli anni Trenta si veda G.P. Brunetta, *Cinema italiano tra le due guerre. Fascismo e politica cinematografica*, Milano, Mursia, 1975; F. Bono, *La Mostra del cinema di Venezia: nascita e sviluppo nell'anteguerra (1932-1939)*, in «Storia contemporanea», XXII, 1991, 3, pp. 513-549; D. Manetti, «Un'arma poderosissima». *Industria cinematografica e Stato durante il fascismo 1922-1943*, Milano, FrancoAngeli, 2012; S. Pisu, *Il XX secolo sul red carpet. Politica, economia e cultura nei festival internazionali del cinema (1932-1976)*, Milano, FrancoAngeli, 2016.

<sup>67</sup> Ad esempio nel 1933 venne chiesto il suo intervento per individuare dove si trovassero tutti i leoni, simbolo della Serenissima, lungo Adriatico e il Levante (AV, Museo Correr, 11.3.1933). All'inizio di gennaio del 1939 venne richiesto il suo aiuto per raccogliere i fondi per una mostra sulle repubbliche marinare, mentre un paio di settimane dopo il presidente della Corte d'Appello di Venezia lo interpellò per assicurarsi che un amico potesse ottenere la nomina a ispettore onorario dei monumenti (ivi, Presidente a Volpi, 28.1.1939).

<sup>68</sup> AV, Cucina popolare, bb. 1-3.

<sup>69</sup> National Archives, London (NA), FO, R 681/25/67.

ficialmente per i servizi resi all'industria e alla cultura britannica<sup>70</sup>. Quando anche l'Italia entrò in guerra, le cose inevitabilmente cambiarono. Gli inglesi – e con loro gli americani – progressivamente compresero che era impossibile immaginare Volpi o chiunque altro avesse avuto un ruolo importante durante il regime come un potenziale interlocutore<sup>71</sup>.

Per contro Volpi, come si evince dai diari di Luca Pietromarchi (dal 1941 al 1943 a capo del Gabinetto armistizio e pace, che si occupava dell'amministrazione dei territori occupati dalle truppe italiane), non abbandonò mai un'ipotesi del genere, ma – come confidò al diplomatico – aveva anche lui in un certo senso capito che con la guerra l'aria stava cambiando. Nel corso di una conversazione avvenuta il 26 gennaio 1943 a proposito della forza dell'Armata rossa e delle preoccupazioni che essa stava suscitando tra gli inglesi, Pietromarchi affermò che «ciò [avrebbe potuto] offrirci la possibilità di un abile gioco politico». Al che Volpi replicò: «Noi dobbiamo giocare la carta americana, non quella inglese». Pietromarchi a sua volta ricordò che era però necessario «costruire il blocco delle nazioni latine, Italia, Francia, Spagna e come tali entrare nelle nuove combinazioni europee prescindendo il ripristino dello status quo – altrimenti la latinità va in malora, commenta Volpi»<sup>72</sup>. Del resto, mesi più tardi, la notte del 25 luglio 1943, Volpi respinse la proposta della seconda moglie Lilly (sposata nel marzo dello stesso anno) di partire subito per la Svizzera, perché, come scrisse il suo segretario in una dettagliatissima cronaca della vita dell'ex presidente della Confindustria (era stato silurato da Mussolini ai primi di maggio a seguito di una dettagliata relazione sugli scioperi torinesi del marzo del 1943), tra il 26 luglio 1943 e il 29 luglio 1944 (giorno in cui entrò illegalmente in Svizzera), egli

nutriva qualche segreta speranza di essere chiamato al governo. Dimenticando il suo ventennio fascista [...] credeva nel suo prestigio, nelle larghissime amicizie e nelle sue specifiche qualità che, all'infuori dei precedenti politici, lo avrebbero dovuto far chiamare ai posti di comando. Si intuiva questo suo stato d'animo ma deve ammettersi, per la verità, che non aveva fatto un solo passo, né avvicinato alcun uomo politico di quei giorni, né il re, per almeno far trasparire i suoi intendimenti<sup>73</sup>.

<sup>70</sup> AV, Corrispondenza varia, 1940, Percy Loraine, ambasciatore inglese a Roma, a Volpi, 22.12.1939.

<sup>71</sup> NA, RG 814/168/G22, tutti i documenti sono datati tra gennaio e marzo 1943.

<sup>72</sup> Archivio della Fondazione Luigi Einaudi, Torino (AFLE), *Diari di Luca Pietromarchi*, vol. II, 26 gennaio 1943.

<sup>73</sup> AV, Fascicolo Grisi, Le vicende del Conte Volpi dal 26 luglio 1943 al 29 luglio 1946, pp. 7-8.

Queste affermazioni sono suffragate, ancora una volta, dalle note del diario di Pietromarchi. In un incontro di qualche mese prima, il 27 novembre 1942, Volpi, «che è sempre sereno e contrario a drammatizzare», affermò di non vedere come uscire dalla crisi, ma anche di sentire «la responsabilità che incombe anche su di lui in quest'ora così difficile». In quanto decano dei ministri di Stato e quindi consigliere della Corona, Volpi avrebbe avuto «le sue entrate libere dal Re e dal Duce [ma] se ne è astenuto». Tuttavia, annotava Pietromarchi,

Volpi è d'avviso che bisognerebbe preparare i mutamenti che la situazione impone con un governo presieduto dal Duce, ma con larga partecipazione di personalità scelte dai più diversi settori e procedere alle deliberazioni che l'opinione pubblica esige. Occorre ridare funzionalità al Parlamento, abolire la milizia. Mi ha chiesto il mio parere. Gli ho detto che il Re dovrà un giorno dare a lui l'incarico di costituire il Governo. Ma ritengo l'attuale momento prematuro per ogni cambiamento. Ritengo ch'egli dovrebbe tenersi in contatto col Re. Mi ha risposto che molti gli hanno dichiarato che, data l'autorità di cui gode all'interno e più all'estero egli deve assumere il Governo. Ad Acquarone che gli chiedeva giorni fa se avesse qualche cosa da riferire al Re aveva risposto: Ho due parole da fargli ripetere, ma tu non avrai il coraggio di riferirglielo: *Usque tandem*. Il Re conosce bene il latino<sup>74</sup>.

In queste vicende finali si legge in controtuce il modo in cui Volpi vedeva sé stesso e il proprio ruolo: da una parte un eterno mediatore, persino con Mussolini e nonostante la guerra e gli errori commessi dal «Duce», dall'altra una specie di predestinato alla luce delle sue esperienze, dei suoi contatti e del modo con cui li sapeva gestire. Ma, in fondo, finiva per essere alla costante ricerca della mediazione anche con se stesso, nella sua incapacità di prendere direttamente e personalmente un'iniziativa. Qui stavano le sue doti, ma anche i suoi limiti.

<sup>74</sup> AFLE, *Diari di Luca Pietromarchi*, vol. I, 27 novembre 1942. Queste note figurano anche in L. Pietromarchi, *Pagine inedite dal diario*, a cura e con una nota introduttiva di P. Soddu, in «Annali della Fondazione Luigi Einaudi», vol. XXXI, 1997, pp. 484-485. Su Pietromarchi cfr. anche *I diari e le agende di Luca Pietromarchi (1938-1940). Politica estera del fascismo e vita quotidiana di un diplomatico romano del '900*, a cura di R. Nattermann, Roma, Viella, 2009; G. Falanga, *Storia di un diplomatico. Luca Pietromarchi al Regio Ministero degli Affari Esteri (1923-1945)*, Roma, Viella, 2018.