

# Le imprese familiari e il “miracolo economico” lombardo<sup>1</sup>

di Franco Bassanini

Per oltre settant’anni, in quasi tutto l’arco del Novecento, Antonio Bassanini (A.B.) è stato una figura eminente della imprenditoria e della borghesia lombarda.

Figlio di un modesto casaro della Bassa milanese, orfano a cinque anni, A. B. ha costruito nei primi vent’anni della sua attività una delle più grandi imprese di costruzione italiane dell’epoca, fino ad avere oltre tremila dipendenti alla fine degli anni Trenta.

Con la sua impresa, negli anni tra le due Guerre mondiali, ha sperimentato tra i primi le nuove tecniche del calcestruzzo armato. Ha non poco contribuito a cambiare il volto di Milano e di altre città italiane, realizzando centinaia di complessi residenziali, industriali o di edilizia pubblica, progettati dai maggiori architetti italiani del tempo (da Portaluppi a Caccia Dominioni, da Gio’ Ponti a Piacentini, dai Nava ai Zacchi, da Muzio a Mattioni) e, per gli aspetti statico-strutturali, dai più autorevoli esponenti della scienza delle costruzioni dell’epoca (*in primis* Arturo Danusso).

Dal palazzo dei Congressi all’EUR, all’ingresso monumentale e diversi padiglioni della Fiera di Milano; da importanti fabbriche e complessi industriali (Montecatini di Milano, Marghera, Bolzano, La Spezia, Castellanza, e poi Breda, Pirelli, Edison, Innocenti, Marelli, Pesenti, Lancia, Ilva, CGE, Carlo Erba), a grandi strutture ospedaliere (Mauriziano di Aosta, Sacca Sessola a Venezia, Santa Corona a Pietra Ligure, Forlanini a Roma); dalle sedi di importanti enti pubblici o società (INPS, INAIL, INA) a centinaia di complessi residenziali a Milano, Roma, Bologna, Parigi, San Paolo nel Brasile; da ponti, viadotti, scuole, autostrade, silos ai magazzini generali del Porto di Napoli; da grandi Chiese (Santa Maria Nascente, San Protaso, San Pietro in Sala, Madonna dei Poveri, San Bernardino, santa Maria alla Rossa, Santa Maria in Beltrade, San Fedele, Sant’Ignazio di Loyola) fino al consolidamento e al restauro del campanile di Sant’Ambrogio, a Milano: l’impresa Bassanini è in quegli anni tra le più apprezzate del Paese, per la modernità e l’innovatività dei progetti dei suoi architetti, per il rigore e la solidità dei suoi manufatti, per il puntuale rispetto dei capitolati e dei

---

<sup>1</sup> Introduzione a *Antonio Bassanini, costruttore del Novecento*, a cura di Giovanna Franco Repellini e Andrea Strambio de Castilla, Silvana ed., Milano 2019 (in corso di pubblicazione)

tempi contrattuali, per la qualità delle sue costruzioni, per la correttezza delle relazioni sindacali e il rispetto dei diritti dei lavoratori e per l'affidabilità della sua organizzazione produttiva.

Cattolico democratico rigoroso e intransigente, nel pieno della guerra A.B. rifiuta di collaborare con la Repubblica di Salò e con le autorità tedesche nel reclutamento di operai da inviare in Germania e nella fortificazione della linea Gotica, e organizza l'espatrio in Svizzera di vittime delle leggi razziali e di perseguitati dal regime: non solo si espone così a gravi rischi personali, ma subisce anche pesanti sanzioni, a partire dalla requisizione (in pratica un esproprio senza indennizzo) di tutti i macchinari della impresa, camion, gru, betoniere, assegnati in proprietà a imprese collaborazioniste concorrenti; subisce poi, negli anni successivi, la beffa di una legge sui danni di guerra che - per le imprese del settore delle costruzioni - li valuta forfettariamente in proporzione al capitale fisso strumentale detenuto alla fine del conflitto mondiale, penalizzando dunque chi si era visto decimato quel capitale dalle requisizioni disposte dalle autorità nazifasciste e premiando invece chi l'aveva incrementato come premio della sua collaborazione col regime.

Nel secondo dopoguerra, le sue convinzioni religiose e democratiche lo spingono a partecipare in prima fila alla riorganizzazione del mondo cattolico (Amici della *Civiltà Cattolica*, UCID) e a fiancheggiare attivamente le campagne anticomuniste della Democrazia Cristiana, consapevole del rischio che la liberazione dal fascismo finisse col venire tradita e vanificata dall'affermarsi di un regime non meno illiberale e antidemocratico, simile a quelli che l'Armata Rossa aveva imposto al di là della nascente Cortina di ferro.

In quegli anni, l'autorevolezza e il prestigio acquisiti nella attività imprenditoriale ne fanno un naturale candidato a responsabilità e ruoli di primo piano nelle organizzazioni di categoria del settore delle costruzioni: li accetta con il consueto senso del dovere, ma rifiuta a più riprese la candidatura alla presidenza nazionale dell'ANCE (di cui è stato per diversi anni vicepresidente), considerandola incompatibile con i suoi impegni imprenditoriali.

Negli ultimi decenni della sua vita, dedica tempo, impegno e ingegno a organizzare campagne della categoria contro la crescente diffusione di pratiche corruttive negli appalti pubblici e nell'edilizia privata e contro il lavoro in nero e le violazioni delle norme antinfortunistiche e assicurative; lavora anche alla definizione di riforme della legislazione sugli appalti e delle pastoie burocratiche che frenavano (e purtroppo tuttora frenano) gli investimenti e l'infrastrutturazione del Paese.

Ricordo ancora due sue telefonate da Varese a Roma, la prima per esprimere la sua esultanza per la notizia appena giunta del crollo del Muro di Berlino, la seconda, qualche anno dopo, per commentare l’arresto per Tangentopoli degli amministratori di alcune imprese edili, che avevano (collaborando con il regime durante la guerra) beneficiato dell’esproprio dei beni strumentali della sua impresa e che l’avevano poi nel dopoguerra sconfitto in gare d’appalto pubblico grazie alle pratiche corruttive scoperte dagli inquirenti.

Nel *wishful thinking* dell’ottuagenario, A.B. considerava il primo (il crollo del Muro) come il segno della definitiva affermazione dei principi liberali e democratici nei quali credeva (era l’epoca nella quale si scriveva di “fine della storia”....). E considerava il secondo (l’arresto dei corruttori) come l’avvio dello sradicamento di un sistema di immoralità pubblica e di collusione fra politica ed economia che premiava l’illegalità, distorceva la libera concorrenza fra le imprese e alterava il corretto funzionamento della democrazia.

Non visse abbastanza per capire che nessuna delle due storie era davvero finita. Che si trattava, certo, di due battaglie vinte, ma in guerre lungi dall’essere concluse.

\* \* \*

Di tutte le vicende che ho fin qui molto sommariamente ricordato scrivono nelle pagine che seguono, con documentata precisione e con ricchezza di dettagli, Giovanna Franco Repellini e Andrea Strambio De Castillia; mentre le qualità personali e umane di A.B. emergono nitidamente – negli affettuosi e nostalgici ricordi di una figlia – dalle pagine della prefazione scritta da mia sorella Chiara, che molto più di me e degli altri miei fratelli aveva avuto modo di frequentarlo negli ultimi anni della sua vita quasi centenaria e di raccoglierne riflessioni, testimonianze e insegnamenti.

Perché dunque leggere questo libro?

Non solo perché la vicenda umana e professionale di A.B. è parte della storia di Milano e più ampiamente della storia patria; e gli Autori la ricostruiscono con precisione e efficacia, ben ricollocandola nel contesto politico e sociale dell’Italia del Novecento. Ma anche, più specificamente, perché questo libro dà un contributo importante alla comprensione di una componente essenziale della realtà economica e sociale del nostro Paese, in particolare della Lombardia (ma, più in generale del Nord Italia, fino alla Toscana e alle Marche).

Mi riferisco a quella trama di imprese familiari - nate dal nulla ma progressivamente cresciute e affermatesi grazie alla dedizione, all’inventiva, alla capacità imprenditoriale, alla propensione al rischio e all’innovazione dei loro fondatori - che

hanno costruito, insieme a poche grandi imprese, la trasformazione dell'Italia in un grande Paese industriale; e sono state poi le protagoniste del “miracolo economico” italiano.

La struttura familiare di queste imprese, e la connessa renitenza alla quotazione in borsa e alla (connessa) adozione di strutture organizzative e modelli di governance più moderni, ne ha certo rappresentato un limite; limite, tuttavia, più che compensato dal dinamismo, dalla lungimiranza strategica, dalla leadership carismatica dei fondatori.

A differenza della maggior parte delle PMI di altre parti del Paese, in questo caso la sfida della crescita dimensionale è stata vinta, almeno fino a che non si è posto un problema di successione generazionale; anche per la ferma determinazione dei medesimi fondatori a reinvestire la quasi totalità dei profitti nella crescita della impresa, e dunque ad evitare quei rischi di sottocapitalizzazione che in altre parti del Paese hanno condannato al “nanismo” il pur promettente tessuto di piccole e medie imprese familiari.

La sobrietà che ha improntato la vita privata di A.B. e della sua famiglia non era solo, dunque, il retaggio della sua difficile infanzia e il prodotto della sua etica religiosa quasi calvinista (o francescana, come preferisce dire Franco Repellini); ma era anche dovuta alla sua convinzione che gli utili realizzati nella attività imprenditoriale dovessero essere reinvestiti quasi totalmente nell'impresa per rafforzarne la solidità finanziaria e patrimoniale e sostenerne la crescita e gli investimenti, evitando una eccessiva dipendenza dal credito bancario (che pure era allora largamente disponibile, anche per finanziamenti a medio e lungo termine, non ancora frenati dalle regole di Basilea).

Etica e razionalità, nei comportamenti e nelle scelte di A.B. erano sempre strettamente interrelate. L'etica dell'imprenditore gli imponeva di focalizzare le sue scelte gestionale sulla crescita nel lungo termine dell'impresa, strumento di creazione di ricchezza e di occupazione, dunque di sviluppo economico per il Paese e di lavoro per i suoi dipendenti.

Altrettanto valeva per la precisa focalizzazione sul *business model* dell'impresa di costruzioni, che A.B. ha mantenuto ferma per molti anni, attenuandola solo quando ha dovuto fare i conti, appunto, con i problemi della successione generazionale e con l'evidente impossibilità di trovare un erede all'altezza delle sue capacità imprenditoriali. Ricordo ancora il rigore e ....la fierezza con i quali rivendicava la netta distinzione fra il ruolo e i compiti delle imprese di costruzioni (che “*acquisiscono terreni già classificati come edificabili, costruiscono gli edifici e li vendono sul mercato*”) e quelli degli immobilariisti o degli sviluppatori di progetti immobiliari: le prime (le imprese di costruzioni) appartenenti a tutti gli effetti al settore industriale, le altre a quelli dei servizi e della intermediazione, quando non della speculazione

immobiliare. Certo, necessarie anche queste ultime, in una moderna economia di mercato. Ma comunque, ai suoi occhi, assai meno strategiche delle imprese di costruzione ai fini di ciò che conta davvero: la creazione di benessere, occupazione e ricchezza, la crescita del Paese, la costruzione di una “Repubblica fondata sul lavoro”. Beninteso: crescita, lavoro, benessere e qualità della vita sono innanzitutto gli obiettivi fondamentali di quella “buona” politica, che A.B. aveva sempre auspicato, salvo dover quasi sempre constatare quanto poi questi obiettivi fossero in concreto traditi o contraddetti dalla politica “reale”. Ma, di fronte agli appelli e agli inviti ad assumere in prima persona incarichi e responsabilità politici, proprio per evitare questi tradimenti, A.B. aveva sempre opposto un fermo rifiuto. Un rifiuto che nasceva dalla convinzione che altrettanto cruciale e decisivo fosse, per raggiungere gli stessi obiettivi, continuare a far bene il suo lavoro di costruttore.

Un esempio dunque da studiare e da imitare, soprattutto per chi pensa che la forza di una democrazia non stia solo nella solidità delle sue istituzioni pubbliche, ma anche nella capacità del suo sistema imprenditoriale di assolvere al meglio alla sua missione di creatore di ricchezza e di lavoro.