

PASQUALE SARACENO E L'ECONOMIA AZIENDALE A CA' FOSCARI

di Giovanni Favero

1 L'università italiana negli anni del miracolo economico era ancora un luogo di formazione per pochi, in cui potevano talora trovare spazio singoli studenti meritevoli di provenienza operaia o contadina, ma che restava, nei suoi piccoli numeri, di fatto un mondo chiuso, ristretto ai figli di una borghesia delle professioni e della cultura che includeva insegnanti e impiegati pubblici. L'accesso, va ricordato, era regolato fino al 1969 dalla norma contenuta nella riforma Gentile del 1923 che ne limitava i requisiti al solo diploma liceale, scientifico o classico, mentre solo i diplomati al liceo classico potevano entrare a Lettere e a Giurisprudenza. A sua volta l'ammissione al liceo era ristretta fino al 1962 a chi aveva frequentato la scuola media e non la scuola di avviamento professionale: la scelta sulla formazione dei figli doveva quindi essere fatta dalle famiglie alla fine della scuola elementare.

La strozzatura legata a un sistema scolastico profondamente gerarchico ed elitario venne a scontrarsi in quegli anni con le esigenze di formazione di un paese che si veniva rapidamente modernizzando. Assieme alla necessità di un allargamento della formazione universitaria, si poneva il problema delle nuove competenze di livello universitario richieste da una società e un'economia attraversate dalle trasformazioni portate dallo sviluppo industriale. Accanto alle scienze, alla matematica e all'ingegneria, l'economia era tra i settori di studio in più rapida crescita. Le facoltà di economia e commercio, istituite in seguito alla riforma universitaria del 1935 per inquadrare nel sistema universitario gli istituti di scienze economiche che soltanto dal 1928 erano passati sotto il controllo del Ministero dell'istruzione, erano tuttavia ancora poche, e l'aumento degli iscritti restava limitato.

La Facoltà di economia di quello che allora era l'Istituto universitario di economia e commercio e di lingue e letterature straniere di Venezia contava nel 1959 otto professori ordinari, circa un migliaio di studenti iscritti e una sessantina di laureati all'anno¹. Ca' Foscari costituiva, assieme all'Università commerciale Luigi Bocconi di Milano, un indiscusso polo di riferimento per gli studi aziendali in Italia, grazie alla presenza di Fabio Besta prima e di Gino Zappa poi. Se il primo aveva dato forma alla moderna ragioneria, il secondo, a lungo docente in entrambi gli atenei, aveva fondato l'economia aziendale in Italia, conandone la denominazione, e formato di fatto l'intera generazione successiva di docenti. Dopo il suo pensionamento nel 1952, tuttavia, i tentativi di dare stabilità agli insegnamenti aziendali a Ca' Foscari incontrarono notevoli difficoltà, complice, in primo luogo, il sistema concorsuale allora vigente, che costringeva i vincitori di cattedra a prendere servizio su sedi

anche lontane salvo poi, superato il periodo di straordinariato, permettere loro di trasferirsi negli atenei di provenienza. L'Istituto universitario di Venezia soffriva peraltro anche l'attrattiva esercitata sui docenti di economia aziendale, spesso impegnati in incarichi istituzionali e professionali anche al di fuori dell'università, dall'Università Bocconi e soprattutto dal fermento di attività di Milano stessa, vera e propria capitale economica del paese.

2 È in questo contesto che Pasquale Saraceno (1903-1991) venne chiamato nel 1959 a Ca' Foscari sulla cattedra di Tecnica industriale e commerciale dal consiglio della Facoltà di economia presieduto dal geografo Luigi Candida, su proposta dello storico dell'economia Carlo Cipolla. Il successivo discorso inaugurale del nuovo docente, "Un secolo di politica di unificazione della nostra economia"ⁱⁱ, richiama sin dal titolo l'Archivio storico dell'unificazione italiana (Asui), l'ampio progetto di ricerca sulla storia economica dell'Italia contemporanea avviato per volere di Saraceno all'interno dell'Istituto per la ricostruzione industriale (Iri) nel 1953, del cui comitato scientifico era presidente proprio Cipollaⁱⁱⁱ. Ma non era questo l'unico legame di Saraceno con Ca' Foscari, dove aveva insegnato diritto finanziario e scienza delle finanze anche Ezio Vanoni, coetaneo, compaesano, amico e sodale di lunga data di Saraceno, che ne aveva sposato nel 1930 la sorella Giuseppina^{iv}. Allora ben noto non solo in quanto studioso ed economista, ma soprattutto per l'importante ruolo avuto nella definizione della politica economica e industriale italiana negli anni immediatamente precedenti, Pasquale Saraceno (1903-1991) era un personaggio di alto rilievo ma in qualche modo anomalo all'interno del gruppo di tecnici e politici cattolici e liberali che aveva guidato l'Italia nel corso della Ricostruzione: religioso ma infastidito dalle strumentalizzazioni politiche del pensiero cristiano, fautore di un forte intervento politico dello stato nell'economia e attivo promotore della diffusione delle moderne tecniche manageriali, favorevole alla programmazione ma convinto dell'inefficacia delle politiche keynesiane in un paese come l'Italia, ancora in via di sviluppo. Nato a Morbegno in Valtellina da madre casertana e padre siracusano, nel 1918 in seguito alla morte del padre aveva trovato lavoro alla Banca Commerciale Italiana (Bci) continuando gli studi di ragioneria serali fino al diploma di ragioneria, cui riuscì poi a dare seguito con la laurea in economia aziendale all'Università Bocconi nel 1929 con Gino Zappa, che lo volle come assistente. Donato Menichella, cui era stato segnalato per un incarico di revisione contabile, lo chiamò nel 1933 all'Iri, dove divenne capo dell'Ispettorato. A Roma entrò in contatto con un folto gruppo di esponenti cattolici grazie a Sergio Paronetto, anch'egli di Morbegno, che fu a sua volta assunto nel 1934 come capo dell'ufficio studi all'Iri. Assieme a Vanoni e su spinta di Paronetto aderì in quegli anni a «una concezione informata a valori cristiani dell'evoluzione del capitalismo e della funzione dell'impresa

pubblica»^v, che ispirò il contributo dato da ciascuno di loro, pur con accenti diversi, alla stesura nell'estate 1943 del Codice di Camaldoli. In Saraceno appariva già allora forte la consapevolezza di una profonda carenza di capacità imprenditoriali propria della società italiana, nella quale solo l'impresa pubblica manageriale poteva farsi carico degli investimenti in innovazione tecnologica indispensabili per lo sviluppo del paese^{vi}.

Dimessosi nel 1943 dall'Iri per evitare il trasferimento al Nord, lavorò alla stesura dei “piani di primo aiuto” volti a ottenere crediti dagli Alleati, dapprima con il ministro dell'industria dell'Italia liberata Giovanni Gronchi, poi con la Commissione economica del Comitato di liberazione nazionale Alta Italia, presieduta da Rodolfo Morandi^{vii}. A questi seguirono gli studi economici per la realizzazione del Piano Marshall e la fondazione nel 1946, assieme a Morandi, Menichella e Giuseppe Paratore, dell'Associazione per lo sviluppo dell'industria nel Mezzogiorno (Svimez), che divenne un luogo di dibattito tra economisti di diversa provenienza sulle prospettive dello sviluppo economico italiano^{viii}. Rientrato all'Iri nel 1946, Saraceno vi divenne direttore centrale e capo della Direzione finanziaria nel 1948, e quindi nel 1953 capo del Servizio studi e programmazione. Nel corso di quegli stessi anni arrivò a teorizzare l'esigenza di un intervento organico dello stato, necessario per ridurre il divario territoriale favorendo la formazione di capitale industriale attraverso una politica dell'offerta^{ix}. Questa prospettiva fu sostenuta, anche contro la posizione del governatore della Banca d'Italia Menichella, nel rapporto sull'Iri presentato nel 1953 a sostegno dell'istituzione del Ministero delle partecipazioni statali, che nel 1957 pose le imprese pubbliche sotto il diretto controllo del governo^x. In quegli anni coordinò inoltre alla Svimez la stesura dello *Schema per lo sviluppo dell'occupazione e del reddito* presentato in Parlamento dal ministro delle finanze Vanoni, che divenne punto di riferimento orientativo per la politica di programmazione nel decennio successivo, e si batté per la proroga e l'estensione della Cassa per il Mezzogiorno, ottenuta nel 1957^{xi}.

3 All'impegno di tecnico e manager pubblico, Saraceno affiancava i corsi di Tecnica industriale e commerciale all'Università Cattolica di Milano, dove aveva avuto la cattedra nel 1942 e diresse dal 1947 al 1955 l'Istituto di economia aziendale e fu da quell'anno al 1957 preside della Facoltà di economia e commercio. Nel 1958 chiese però un anno di aspettativa in seguito a contrasti accademici con il rettore Agostino Gemelli e con il direttore dell'Istituto di economia politica, Francesco Vito, che, subentratogli come preside, «si oppose più volte alla proposta elaborata da Saraceno di realizzare una separazione netta e sostanziale tra il suo istituto e quello di Economia aziendale»^{xii}. L'idea della necessità di sviluppare in forma autonoma la formazione dei quadri manageriali, che richiedeva competenze in parte diverse da quelle teoriche legate all'insegnamento

dell'economia, veniva a Saraceno dalla sua attività nell'impresa pubblica e dalla frequentazione delle grandi aziende private. In quel contesto aveva potuto conoscere da vicino le difficoltà incontrate dalle iniziative di formazione manageriale avviate in Italia nel corso del decennio precedente.

L'esempio forse più evidente di come tali tentativi fossero rimasti isolati era l'Istituto professionale per lo studio dell'organizzazione aziendale (Ipsoa), nato nel 1952 a Torino per iniziativa della Fiat guidata da Vittorio Valletta e di Adriano Olivetti. Pur potendo usufruire del sostegno della Ford Foundation e della presenza di docenti della Harvard Business School per l'applicazione del metodo dei casi, l'Ipsoa non riuscì ad allargare la collaborazione né alle aziende italiane, restie a condividere informazioni ritenute riservate, né con le università, dove i docenti di ambito economico mantenevano una preferenza per un approccio teorico deduttivo alla didattica e alla ricerca^{xiii}. Le difficoltà incontrate nel tentativo di inserire insegnamenti di organizzazione aziendale all'interno dei piani di studio delle facoltà di economia e commercio venne rilevata nel 1956 da un'indagine del Ministero della pubblica istruzione e divenne evidente anche nello scarso successo del corso serale di perfezionamento in economia aziendale avviato nel 1955 all'Università Bocconi^{xiv}.

Nel frattempo anche all'interno dell'impresa pubblica, dove a partire dal 1957 con l'uscita da Confindustria si era rafforzata l'enfasi sul ruolo dei manager, iniziative di formazione dei dirigenti aziendali vennero intraprese all'interno dell'Ente nazionale idrocarburi (Eni), con la fondazione nel 1958 di un Istituto direzionale e tecnico a Milano, nonché, su spinta dello stesso Saraceno, anche nelle aziende dell'Iri. Un primo esperimento di formazione manageriale si ebbe a Cornigliano sin dal 1950 nel quadro dell'accordo di consulenza stipulato con la compagnia siderurgica americana Armco Steel Corporation. A partire da quell'esperienza nel 1960, in seguito ai risultati di un'indagine sui bisogni formativi all'interno dell'Iri commissionata alla società Booz Allen & Hamilton, venne istituito l'Istituto di formazione e addestramento professionale (Ifap). L'Ifap, affidato a Felice Balbo, accanto a corsi di formazione tecnica per gli operai costituì un Centro per la formazione dei quadri dirigenti che organizzò corsi per dirigenti tenuti dai consulenti della Pietro Gennaro & Associati di Milano, quasi tutti provenienti dall'Ipsoa, che riproposero i contenuti e la metodologia lì sperimentata^{xv}.

Saraceno seguì da vicino i corsi Ifap per dirigenti, che ispirarono nei contenuti e nei metodi la riorganizzazione da lui gradualmente avviata a Ca' Foscari degli insegnamenti aziendali, una volta superata la fase di intenso impegno politico che lo coinvolse dal 1959 al 1964. Divenuto il principale consulente di Aldo Moro, Saraceno entrava infatti in quegli anni nel Consiglio nazionale della Democrazia cristiana e nel 1962 fu nominato vicepresidente esecutivo della Commissione nazionale per la programmazione economica voluta da Ugo La Malfa, ministro del bilancio nel primo governo

di centro-sinistra. Le difficoltà del dibattito interno alla commissione e la delusione per il disinteresse del governo per la programmazione portarono Saraceno a interrompere l'attività di consulenza per la Democrazia cristiana nel 1964^{xvi}.

4 Lasciata la politica di partito, pur continuando a occuparsi di programmazione, Saraceno diede così avvio attorno alla metà degli anni sessanta a un progetto formativo e culturale di vasta portata all'interno dell'istituto universitario di Ca' Foscari. Punto di partenza fu in primo luogo la cattedra di tecnica industriale e commerciale, per la quale Saraceno predispose un testo, *La produzione industriale*, che venne rivedendo nelle successive riedizioni, pubblicate a cadenza annuale dal 1960 al 1967 e continuate fino al suo pensionamento nel 1978^{xvii}. Tradotto in spagnolo e adottato come manuale in alcune università dell'America Latina, il libro ricevette nel 1967 il Premio Marzotto e divenne lo strumento principale di riorganizzazione dei contenuti disciplinari e di riproduzione di un nuovo modello di didattica aziendale. L'insegnamento venne articolato su una serie di attività complementari a piccoli gruppi in cui gli assistenti utilizzavano il metodo dei casi, organizzavano visite aziendali e *business games*.

Convintosi che il principale ostacolo al rinnovamento della formazione universitaria fosse il sistema imperniato sulle cattedre, Saraceno promosse nell'aprile 1967 una «prima riunione dei professori e degli assistenti di materie aziendali», che coinvolse anche i docenti che facevano riferimento alle cattedre di tecnica bancaria e professionale e di ragioneria generale e applicata. L'esito fu la costituzione di un «dipartimento di fatto», con programmi definiti secondo uno schema comune e pubblicati in un unico fascicolo, la fusione delle biblioteche dei diversi laboratori e istituti, nonché l'avvio di una raccolta di informazioni sull'organizzazione dei dipartimenti nelle università straniere, in preparazione ai cambiamenti previsti dal piano di riforma universitaria predisposto dal ministro Luigi Gui nel 1965. Il contenuto degli insegnamenti di ragioneria e tecnica fu riorganizzato attorno a un insegnamento di base di economia aziendale e altri tre insegnamenti suddivisi in base alla tipologia delle aziende, distinguendo quelle industriali, quelle bancarie e quelle pubbliche, che diventavano oggetto di studio specifico. Un anno dopo, in una riunione tenuta nel marzo 1968, in seguito alla valutazione positiva dell'esperienza di collaborazione didattica, gli stessi docenti decidevano di costituire un «dipartimento di economia della produzione», concordando di mantenere posizioni comuni all'interno del consiglio di facoltà in materia di reclutamento e di gestire in maniera coordinata i fondi assegnati ai singoli istituti e alle cattedre dando sviluppo organico agli insegnamenti di economia aziendale^{xviii}.

La trasformazione della didattica intendeva coinvolgere attivamente anche gli studenti, che sin dalla

seconda riunione del “dipartimento di fatto”, del maggio 1967, erano stati invitati a formulare osservazioni scritte sui programmi proposti dai docenti. Tuttavia lo scoppio delle proteste studentesche nel '68 spostò il livello del dibattito contestando esplicitamente i progetti governativi di riordino dell'ordinamento universitario. Nell'anno del centenario, mentre diveniva definitivamente l'Università di Venezia, Ca' Foscari fu occupata a partire da novembre fino a Natale, e poi nuovamente alla ripresa dei corsi in febbraio. In quel momento, come ricorda Giorgio Brunetti, «l'unico docente cattedratico che manteneva i contatti con gli occupanti, alcuni dei quali saranno poi suoi assistenti, era Pasquale Saraceno. Cercava di capire le ragioni della protesta. Era aperto al dialogo, non mancava occasione per parlare con loro, mirando a comporre la vertenza»^{xix}. E all'interno del consiglio di facoltà fu Saraceno a portare i docenti a riconoscere la validità di alcune rivendicazioni studentesche, proponendo l'istituzione di organismi informali di rappresentanza degli studenti, l'allargamento a questi del consiglio stesso laddove si affrontassero temi di interesse studentesco e il superamento dei piani di studio rigidi, che ne anticipò la liberalizzazione^{xx}.

5 In quegli stessi anni il progetto portato avanti da Saraceno veniva prendendo forma specifica adattandosi a un contesto economico come quello veneto, attraversato da notevoli cambiamenti. Le piccole e medie imprese cresciute nel decennio precedente mostravano evidenti carenze di cultura manageriale, che rischiavano di comprometterne il consolidamento. D'altro canto, era necessario evitare la trasposizione di approcci e modelli elaborati in contesti radicalmente diversi. È in questa fase che Saraceno veniva elaborando l'idea di una «irripetibilità dei modelli di sviluppo» tale da richiedere l'adozione di soluzioni istituzionali e organizzative di volta in volta diverse a seconda del contesto storico^{xxi}.

La progettazione di un nuovo corso di laurea in economia aziendale avviata dal gruppo di docenti riuniti nel “dipartimento di fatto” prendeva quindi spunto dall'esperienza dell'Ifap e, prima, dell'Ipsoa, nel derivare dal *management* statunitense una serie di contenuti tecnici centrati sulle funzioni aziendali (marketing, contabilità, finanza, risorse umane, produzione) come i più adatti a favorire una rapida modernizzazione della gestione delle imprese. Contemporaneamente, tuttavia, l'accento veniva posto sulla dimensione culturale e sulle conoscenze a carattere economico, storico, giuridico e matematico-statistico, che connotavano una buona metà degli insegnamenti previsti nel progetto steso da Saraceno^{xxii}. Le difficoltà che questa impostazione incontrò non furono poche, in un contesto accademico come quello italiano, nel quale le funzioni aziendali non avevano alcun riconoscimento disciplinare e nel quale allo stesso tempo l'incrocio di discipline differenti attorno a un tema come poteva essere quello dell'impresa appariva impensabile.

Il progetto infine approvato dal consiglio della facoltà di economia e commercio veneziana nel novembre 1969 prevedeva così una equa ripartizione dei dieci insegnamenti fondamentali tra materie aziendali e non, cui si aggiungevano una serie di insegnamenti complementari che declinavano in termini aziendali temi e approcci metodologici diversi e andavano dalla storia della teoria d'impresa alla statistica aziendale, dai sistemi informativi aziendali alla programmazione degli enti locali. Nella relazione che accompagnava il progetto Saraceno affermava esplicitamente che «il nuovo corso di laurea non deve avere carattere di rilevante specializzazione aziendalistica: comprendere i problemi di gestione richiede capacità di ragionamento economico, possesso dello strumento matematico e delle tecniche statistiche e sensibilità al mondo del diritto»^{xxiii}.

Tuttavia la proposta veneziana non ottenne l'approvazione del Consiglio superiore della pubblica istruzione perché anticipata di qualche mese da una proposta omologa dell'Università Bocconi ormai approvata, alla quale di conseguenza ogni nuovo corso di laurea in economia aziendale avrebbe dovuto adeguarsi. Il piano di studi previsto dal progetto della Bocconi era fortemente connotato in senso tecnico, con denominazioni dei corsi che riflettevano i capitoli e i paragrafi dei testi di economia aziendale, e soprattutto riduceva fortemente l'impianto interdisciplinare che caratterizzava il progetto veneziano^{xxiv}.

In seguito alla necessità di adeguare il progetto salvandone per quanto possibile le peculiarità, l'avvio dei corsi poté così aver luogo soltanto a ottobre 1971. Il nuovo corso di laurea trovò sede nel palazzo di Ca' Bembo, vicino all'Accademia, appena restaurato a spese della Cassa di risparmio di Venezia e da questa messo a disposizione dell'ateneo di Ca' Foscari grazie al sostegno del direttore generale Bruno Menegoni e del consigliere di amministrazione Mario Sarpellon, colto commercialista veneziano con il quale Saraceno aveva sviluppato solidi rapporti di collaborazione nel corso del decennio precedente^{xxv}.

6 Il rapporto di collaborazione e competizione tra il corso di economia aziendale di Venezia e quello della Bocconi appare evidente nei primi anni, anche per la presenza di numerosi docenti provenienti dall'università privata milanese, da Vittorio Coda a Claudio Dematté, da Andrea Rugiadini a Giuseppe Airoidi e molti altri^{xxvi}. Le interpretazioni date da chi era presente allora di questa fase divergono. Si trattò indubbiamente di un'occasione in cui «un gruppo di docenti di diversa provenienza, con molto entusiasmo, diedero vita a una stagione unica per lo scambio di esperienze che si stavano realizzando»^{xxvii}. Ma era fortemente avvertita anche la necessità di formare «un gruppo indigeno di ricercatori e docenti», capace di affrancare l'economia aziendale a Ca' Foscari «dalla eterodipendenza per quanto riguardava la titolarità degli insegnamenti universitari»^{xxviii}. Data

la scarsa disponibilità di posti di assistente di ruolo, furono stipulate nei primi anni settanta una serie di convenzioni con enti pubblici e privati per posti di assistente. Si poté in tal modo dare stabilità innanzitutto al gruppo di assistenti che si era formato attorno a Saraceno sin dagli anni sessanta, di cui facevano parte fra gli altri Maurizio Rispoli, Mario Bonel, Umberto Collesei, Franco Isotta, Giovanni Costa, Enzo Rullani, Giuseppe Volpato, Sergio Faccipieri.

Il corso di laurea crebbe dapprima in maniera molto graduale, dagli undici laureati del 1976 fino ai trenta del 1985, per conoscere soltanto dopo un'impennata che portò i laureati a trecento nel 1992. I piccoli numeri resero possibile una didattica articolata e una formazione davvero a tutto tondo, a dispetto dell'ordinamento inizialmente rigido dato al corso di laurea. D'altra parte la scarsa affluenza derivava soprattutto dal fatto che, come ricorda Brunetti, «il rapporto del nascente mondo imprenditoriale con Ca' Bembo è episodico, i nostri laureati trovano impiego in vari ambienti di lavoro, non necessariamente nelle piccole e medie imprese che pur stavano crescendo».

L'Associazione dei laureati in economia aziendale (Alea) nasce così nel 1985 non tanto per raccogliere il sostegno e il contributo degli *alumni* di successo, quanto piuttosto per promuoverne il collocamento in un contesto difficile, in cui le competenze tecniche manageriali di cui erano portatori stentavano a essere riconosciute come utili anche perché talora troppo astratte rispetto a realtà aziendali spesso caratterizzate da strutture e pratiche ben poco formalizzate^{xxix}.

Le difficoltà appena messe in luce contribuiscono a spiegare il fallimento di altri progetti avviati a Ca' Foscari e a Venezia da Saraceno in quella fase. Rispoli cita una «nota di sei pagine» stesa da Saraceno nel marzo 1972 in cui si progettava una serie di corsi a carattere aziendale post-laurea e «post-experience» (oggi si direbbe *executive*) destinati a neolaureati in altre discipline, a quadri o dirigenti già inseriti in azienda e agli stessi imprenditori. L'idea di istituire una vera e propria *business school* al servizio del territorio e come luogo in cui dare impiego ai docenti formati a Ca' Bembo non fu mai realizzata. Questi ultimi trovarono piuttosto spazio all'interno del CuoA, che svolgeva già da tempo in maniera discreta una funzione di aggiornamento tecnico manageriale^{xxx}.

L'aspetto forse più interessante della vicenda qui raccontata per grandi linee sta proprio nella contraddizione tra le velleità tecnocratiche che emergono talora nella visione di Saraceno, che fu a tutti gli effetti un apostolo della programmazione, e la sua sensibilità anche teorica rispetto alla varietà concreta delle situazioni con cui si rapportava, riuscendo a cambiare idea di fronte alle proteste studentesche o escogitando una risposta informale alla rigidità delle normative ministeriali. Queste caratteristiche fanno di lui un vero imprenditore istituzionale, capace di immaginare qualcosa che non esisteva, ma anche di adattare non solo i mezzi ma gli stessi fini agli esiti contingenti delle sue iniziative, lasciandole crescere e trasformando così il mondo in cui viveva.

Molte domande restano aperte, sul modo in cui fu reinterpretato a Ca Foscari il modello di formazione manageriale americano, sulla competizione e collaborazione con la Bocconi, sul ruolo avuto dalla formazione universitaria nello sviluppo locale, ma anche sulle contaminazioni tra l'esperienza all'Iri e alla Svimez e l'attività universitaria di Saraceno.

- i Lo ricordava Maurizio Rispoli, *Pasquale Saraceno operatore culturale dell'economia aziendale a Ca' Foscari*, in *Pasquale Saraceno e gli studi di economia d'impresa*, Edindustria, Roma 1993, pp. 28-36 (p. 28).
- ii Il titolo è citato da Giovanni Castellani, *Ricordo di Pasquale Saraceno*, in *Ivi*, pp. 11-13.
- iii Oltre a Carlo Cipolla e a Pasquale Saraceno, nel comitato scientifico dell'Asui sedevano gli storici Domenico Demarco e Rosario Romeo, gli economisti Giannino Parravicini e Roberto Tremelloni, gli statistici Giuseppe Parenti e Albino Uggè, che a sua volta fino al 1955 aveva insegnato a Venezia. Nell'Archivio storico Iri, *Archivio economico dell'unificazione italiana*, è conservata in buste di carta la documentazione relativa all'attività amministrativa del comitato scientifico.
- iv Come Saraceno, Ezio Vanoni (1903-1956) era nato a Morbegno, in Valtellina, nel 1903. Ordinario a Ca' Foscari dal 1942, fu deputato all'Assemblea costituente e in seguito ministro del Commercio estero, delle Finanze, del Tesoro e del Bilancio; morì nel 1956. Saraceno e Vanoni, assieme a Sergio Paronetto, stesero nell'estate 1943 i principi guida del Codice di Camaldoli, che divenne documento programmatico
- v La citazione da Leandra D'Antone, *Saraceno, Pasquale*, in *Dizionario biografico degli Italiani*, vol. XC, Istituto della Enciclopedia italiana, Roma 2017, *ad nomen*; da questa voce biografica sono per lo più riprese anche le informazioni sulla vita di Saraceno che precedono e seguono.
- vi Franco Nobili, *Saraceno all'IRI*, in *Pasquale Saraceno e gli studi di economia d'impresa*, cit., pp. 24-27
- vii Ferruccio Ricciardi, *Il "management" del "governo della scarsità": l'Iri e i piani di ricostruzione economica (1943-1947)*, «Studi storici», XLVI (2005), n. 1, pp. 127-154.
- viii Tra gli economisti che collaborarono con la Svimez spiccano Paul Rosenstein-Rodan, già alla Banca mondiale, il premio Nobel Jan Tinbergen e Robert Marjolin, che fu membro della segreteria dell'Oece e in seguito nella prima commissione della Comunità europea, e ancora Colin Clark, Vera Lutz, Richard Eckaus e Hollis Chenery, e fra gli italiani i "comunisti cristiani" Claudio Napoleoni e Giorgio Sebreghondi, nonché Nino Andreatta e Veniero Aymone Marsan, con i quali Saraceno stabilì rapporti di intensa amicizia.
- ix Pur apprezzando l'efficacia delle politiche keynesiane di stimolo alla domanda nei paesi sviluppati, Saraceno le riteneva inadeguate a un paese ancora in via di sviluppo come riteneva fosse l'Italia nel suo complesso. Sul carattere specifico del meridionalismo di Saraceno molto utile Francesco Dandolo, *Il meridionalismo "beneduciano" di Pasquale Saraceno*, in *L'intervento pubblico nell'Italia repubblicana: interpreti, culture politiche e scelte economiche*, a cura di Francesco Dandolo e Filippo Sbrana, «Storia economica», XV (2012), n. 1, pp. 179-210.
- x In questo passaggio gli storici dell'impresa individuano peraltro il momento di trasformazione dell'intervento statale nel perno del "capitalismo politico" che ha caratterizzato l'Italia: Franco Amatori, *La grande impresa*, in *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra a oggi*, a cura di Fabrizio Barca, Donzelli, Roma 1997, p. 62.
- xi Sulla politica di programmazione si veda Fabio Lavista, *La stagione della programmazione. Grandi imprese e Stato dal dopoguerra agli anni Settanta*, Il Mulino, Bologna 2010.
- xii Roberto Bonuglia, *Tra economia e politica: Pasquale Saraceno*, Edizioni Nuova Cultura, Roma 2010, p. 164.
- xiii Sull'Ipsos vedi Giuliana Gemelli, *Un esperimento in vitro: l'IPSOA di Torino*, in *Scuole di Management: origini e primi sviluppi delle business schools in Italia*, a cura di Gemelli, Il Mulino, Bologna 1997, pp. 65-80. Il modello didattico dell'Ipsos fu ripreso su pressione del Comitato nazionale della produttività (Cnp), nato nel 1951, alla chiusura del Piano Marshall, per dare continuità alle iniziative di consulenza in ambito manageriale avviate negli anni precedenti con il sostegno dei finanziamenti americani (Gemelli, *International strategies and national issues: The Comitato nazionale per la produttività and its networks*, in *Missionaries and managers: American influences on European management education, 1945-60*, a cura di Terry R. Gourvish e Nick Tiratsoo, Manchester: Manchester University Press 1998, pp. 95-120). Grazie ad aziende legate al Cnp nacquero l'Istituto superiore per imprenditori e dirigenti d'azienda (Isida) a Palermo nel 1956 (Cristina Malavolti, *Per una storia dell'Istituto superiore per imprenditori e dirigenti d'azienda, 1956-1976*, in *Scuole di management*, cit., pp. 145-183) e il Centro universitario di organizzazione aziendale (Cuoa) nel 1957 all'interno della facoltà di ingegneria di Padova, al quale collaborarono alcuni docenti di statistica di Ca' Foscari (Gaetano Mercadante, *Il Cuoa: un campione senza primato*, in *ivi*, pp. 185-225).
- xiv Sul corso di perfezionamento avviato in Bocconi vedi Ferdinando Pennarola e Mikkel Draebye, *The SDA Bocconi case history: the origins (1968-1985)*, in *ivi*, pp. 351-385.
- xv Giorgio Bertini, *L'Ifap: ape operaia o fuco della formazione manageriale negli anni sessanta?*, in *ivi*, pp. 227-257; Fabio Lavista e Ferruccio Ricciardi, *Le nuove funzioni d'impresa: formazione, comunicazione, ricerca e sviluppo*, in *Storia dell'IRI*, vol. 2, *Il "miracolo" economico*, a cura di Franco Amatori, Laterza, Bari 2013, pp. 313-72. Su Felice Balbo, vicino ai "comunisti cristiani", collaboratore della casa editrice Einaudi e docente di Filosofia morale all'Università di Roma, vedi Giovanni Invitto, *Balbo, Felice*, in *Dizionario biografico degli Italiani*, vol. XXXIV, Istituto della Enciclopedia italiana, Roma 1988, *ad nomen*. Sulla Pietro Gennaro & Associati vedi Giuliano e Ferdinando Pennarola, *Storia della consulenza di direzione in Italia: protagonisti, idee, tendenze evolutive*, Edizioni Olivares, Milano 1992, pp. 80-83.
- xvi Sull'esperienza di Saraceno in questa fase vedi Carlo Cristiano, *Come si fa una politica di programmazione: Pasquale Saraceno e i lavori della Commissione nazionale per la programmazione economica*, «Rivista italiana degli economisti», XI (2006), n. 2, pp. 279-308, che usa la documentazione conservata nel *Fondo Saraceno* dell'Archivio

- storico Iri all'Archivio centrale dello Stato (<http://www.maas.ccr.it/archivioiri/>). Vedi anche Pasquale Saraceno, *Esperienze di programmazione: 1944-63*, «Nord e Sud», 1966, n. 75, pp. 22-39. In seguito Saraceno (dal 1970 presidente della Svimez) continuò a occuparsi di programmazione, criticando la degenerazione del sistema delle partecipazioni statali e il ruolo avuto dai partiti nel declino industriale italiano, ma tenendo ferma la fiducia in una politica di industrializzazione per poli ormai divenuta anacronistica (D'Antone, *Saraceno*, cit.).
- xvii Saraceno tenne inoltre per incarico il corso di Economia coloniale (declinato come economia dello sviluppo) dal 1959/60 al 1963/64 e Merceologia (trasformato nei contenuti in Economia dei settori e dei processi produttivi) nel 1966/67 (dall'*Annuario dell'Istituto universitario di economia e commercio e di lingue e letterature straniere di Venezia, ad annum*). Sui contenuti vedi Rispoli, *Pasquale Saraceno*, cit., pp. 31-32.
- xviii La ricostruzione degli esiti di queste e delle successive riunioni fa riferimento alla documentazione raccolta e illustrata da Maurizio Rispoli, *ivi*, pp. 30-32. La legge 2314/1965 prevedeva all'art. 7 la costituzione dei dipartimenti, infine realizzata soltanto con la legge 28/1980.
- xix Giorgio Brunetti, *Nel ricordo di Ca' Bembo*, in *30+ anni di aziendalisti in laguna: gli studi manageriali a Venezia, in occasione del trentennale di ALEA*, a cura di Diego Mantoan e Stefano Bianchi, Edizioni Ca' Foscari, Venezia 2015, pp. 87-96 (la citazione a p. 88).
- xx Domenico Sartore, *Il professor Saraceno e l'ambiente accademico veneziano*, in *Pasquale Saraceno e gli studi di economia d'impresa*, cit., pp. 14-16.
- xxi Frutto di una riflessione almeno decennale è il saggio di Saraceno, *Irripetibilità dei modelli di sviluppo*, in *Economia e direzione dell'impresa industriale*, a cura di Saraceno, Isedi, Milano 1978, pp. 1-41. Sul tema vedi Enzo Rullani, *Pasquale Saraceno e la produzione industriale*, in *Pasquale Saraceno e gli studi di economia d'impresa*, cit., pp. 39-56. Vedi anche *Bibliografia degli scritti di Pasquale Saraceno*, a cura di S. Greco, Roma 2001, http://www.svimez.info/images/RIVISTE/quaderni/quaderni_pdf/quaderni_informazioni_09.pdf.
- xxii Vedi Giovanni Costa, *Nascita e sviluppo della gestione delle risorse umane a Ca' Bembo*, in *30+ anni di aziendalisti in laguna*, cit., pp. 105-124 (in particolare le pp. 107-108)
- xxiii È ancora Rispoli, *Pasquale Saraceno*, cit., p. 33, a citare testualmente la relazione stesa da Saraceno ad accompagnamento della proposta di istituzione del nuovo corso di laurea.
- xxiv Lo ricorda Sartore, *Il professor Saraceno*, cit., p. 15.
- xxv Paolo Biffis, *La banca in Italia negli ultimi trent'anni*, in *30+ anni di aziendalisti in laguna*, cit., p. 69.
- xxvi Costa, *Nascita e sviluppo della gestione delle risorse umane*, cit., pp. 105-106.
- xxvii Brunetti, *Nel ricordo di Ca' Bembo*, cit., p. 91.
- xxviii Rispoli, *Pasquale Saraceno*, cit., p. 33.
- xxix Brunetti, *Nel ricordo di Ca' Bembo*, cit., pp. 93-94 (la citazione a p. 94).
- xxx Rispoli, *Pasquale Saraceno*, cit., pp. 34-35.