



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Dottorato di ricerca in Scienze della Persona e della Formazione
Curriculum Storia e letteratura dell'età moderna e contemporanea
Ciclo XXXI
S. S. D.: SECS-P/12, M-STO/04

**IL GRUPPO LOMBARDO
DELL'UNIONE CRISTIANA
IMPRENDITORI DIRIGENTI
(UCID), DALLA FONDAZIONE
(1945) AI PRIMI ANNI '70**

Coordinatore: Ch.ma Prof.ssa Antonella Marchetti

Tesi di Dottorato di:

Silvia Milanesi

Matricola: 4511545

Anno Accademico 2017/2018

Il Gruppo Lombardo dell'Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti (UCID), dalla fondazione (1945) ai primi anni '70

Introduzione

1. Natura e limiti della ricerca	p. 4
2. Le fonti	
2.1 Le fonti archivistiche	p. 17
2.2 Le fonti a stampa	p. 19
3. Bibliografia	p. 21
4. Sitografia	p. 27

Capitolo 1 - Economia, società civile e vita ecclesiale nella Milano della ricostruzione e del grande sviluppo

1.1 Il peculiare clima del quadriennio 1945-1948	p. 29
1.2 L'economia milanese dalla ricostruzione al «miracolo economico»	
Negli anni della ricostruzione	p. 30
Il sistema delle imprese negli anni del «miracolo economico»	p. 37
L'industria milanese tra il 1951 ed il 1971	p. 39
1.3 Commercio e sistema finanziario e creditizio	
La città dei commerci	p. 48
Il sistema finanziario e creditizio	p. 62
1.4 I cambiamenti demografici	p. 65
1.5 Politica e amministrazione	p. 73
1.6 La Milano cattolica	p. 96

Capitolo 2 - Il Gruppo Lombardo dell'UCID e la sua attività formativa

2.1 Il Gruppo Lombardo dell'UCID

La costituzione p. 137

I soci e le sezioni del Gruppo Lombardo p. 153

2.2 La proposta formativa del Gruppo Lombardo p. 160

La formazione religiosa degli associati p. 163

La formazione sui temi di attualità p. 169

Le iniziative culturali per la città p. 179

I convegni regionali p. 188

La formazione tecnica per imprenditori, manager e quadri p. 192

Capitolo 3 – Il Segretariato UCID di Servizio sociale

3.1 Il servizio sociale di fabbrica: antecedenti e contesto di primo sviluppo p. 232

3.2 Il Segretariato UCID di Servizio sociale p. 243

3.3 Il Servizio sociale di fabbrica alla Giovanni Bassetti S.p.A.

La Giovanni Bassetti S.p.A. p. 274

Il Servizio sociale di fabbrica nella sede centrale di Milano p. 278

Il Servizio sociale presso il «Bassettino» p. 319

Il Servizio sociale a Vimercate p. 340

Appendice

a) Documenti d'archivio

1. Primo Statuto del Gruppo Lombardo (1945) p. 359

3. Invito ad aderire al Gruppo Lombardo (11 luglio 1945) p. 364

3. Elenco dei soci per gli anni 1945-1947 p. 366

4. Elenco dei soci al 15 luglio 1949 p. 368

5. Regolamento del Segretariato UCID di Servizio sociale del marzo 1951 p. 379

6. Regolamento del Segretariato UCID di Servizio sociale del 12 luglio 1956 p. 381

7. Regolamento del Segretariato UCID di Servizio sociale del 17 luglio 1959 p. 385

8. Relazione di Silvana Mazzotti del 20 maggio 1957 circa il Servizio sociale nella sede della Giovanni Bassetti S.p.A. di Milano p. 391

9. Relazione circa il lavoro dell'assistente sociale nello stabilimento della Giovanni Bassetti S.p.A. di Vimercate al 6 luglio 1962 p. 395

b) Elaborazioni su fonti

10. Serate UCID (1949-1968) p. 409

11. Corsi di Tecnica aziendale per imprenditori e dirigenti e corsi di Tecnica aziendale per capi intermedi/maestranza (1954-1969) p. 425

Introduzione

1. Natura e limiti della ricerca

Oggetto della presente tesi sono la fondazione e il primo ventennio di attività del Gruppo Lombardo dell'Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti (UCID)¹, un'associazione imprenditoriale cattolica costituita a Milano l'11 maggio 1945².

L'origine di tale sodalizio è da collocarsi nel contesto di una città che vuole ritornare alla sua tradizionale vivacità economica, che deve fare i conti con un'accesa competizione sociale, data la progressiva diffusione in Italia dell'ideologia socialista e di quella comunista, viste come una minaccia dalla Chiesa e dal mondo cattolico, e che può contare sulla presenza, alla guida della Diocesi, di un arcivescovo di grande caratura morale e di grande personalità come mons. Ildefonso Schuster. La nascita del Gruppo Lombardo è, inoltre, da ricondursi al clima di fermento e attivismo che caratterizzò il mondo cattolico milanese e, più in generale, italiano sin dagli ultimi anni del Secondo conflitto mondiale. I cattolici avvertivano la «sfida del futuro», di un possibile prossimo nuovo protagonismo civile del Cristianesimo, in grado di dar vita, dopo la tragica esperienza totalitaria, a più solidi equilibri sociali e istituzionali. Importanti stimoli in tal senso erano giunti dal radiomessaggio di Papa Pio XII del Natale 1942, nel quale il Pontefice aveva delineato una nuova concezione dell'economia e dell'impresa imperniata sulla centralità della persona umana e su un padronato consapevole delle proprie ineludibili responsabilità sociali³.

¹ L'UCID è la corrispondente associazione nazionale, fondata a Milano il 31 gennaio 1947 per iniziativa di dirigenti dello stesso Gruppo Lombardo e di imprenditori genovesi e piemontesi (M.E. TONIZZI, *Unione cristiana imprenditori e dirigenti*, in F. TRANIELLO, G. CAMPANINI (a cura di), *Dizionario storico del movimento cattolico in Italia*, vol. V, *Aggiornamento 1980-1995*, Marietti, Genova 1997, pp. 218-222).

² P. TEDESCHI, *Nuove imprese e nuovi imprenditori per essere competitivi nella «nuova Europa»: il Gruppo Lombardo UCID e l'integrazione europea negli anni Cinquanta*, in «Bollettino dell'Archivio per la storia del movimento sociale cattolico in Italia» [da ora in poi, BAMSCI], 2007, 2, p. 227.

³ A. FERRARI, «Relazione», in *Passato e futuro dell'UCID. Tra impresa e Vangelo (1945-1995)*, UCID, Milano 1995, pp. 27-28; R. QUARTERO, *Un'esperienza di Servizio sociale di fabbrica nel decennio '50: il Segretariato UCID di Milano*, in BAMSCI, 1997, 3, p. 310.

Tra i fondatori del Gruppo Lombardo, provenienti dall'ambiente dell'Azione Cattolica ambrosiana, del Segretariato diocesano di attività sociali e dell'ICAS e per lo più allievi del maestro del «realismo cristiano» mons. Francesco Olgiati⁴, Francesco Bellini, Carlo Boni, Alfredo Castelli, Giovanni Battista Cerletti, Enrico Falck, Demetrio Faroldi, Arturo Molteni, Achille Olcese, Angelo Testori e Remo Vigorelli⁵. Si trattava di protagonisti del mondo imprenditoriale e professionale milanese e lombardo che, spesso, rivestivano anche incarichi di rilievo all'interno di importanti imprese e istituzioni cittadine come Enrico Falck, tra i titolari delle omonime acciaierie, o il cavaliere del lavoro Alfredo Castelli, proprietario di un'impresa edile e presidente della Banca agricola milanese. Collaborarono con l'Associazione, anche ai fini di consulenza, figure quali Pio Bondioli (tra i redattori del Codice di Camaldoli) e i professori dell'Università Cattolica del Sacro Cuore Francesco Vito, Amintore Fanfani e Pasquale Saraceno⁶. Il Sodalizio fu immediatamente riconosciuto dalla Chiesa milanese e l'allora arcivescovo, mons. Schuster, ne nominò primo assistente spirituale don Grazioso Ceriani⁷. Anche il successore di Schuster a capo dell'archidiocesi ambrosiana, Giovanni

⁴ A. FERRARI, *La civiltà industriale, Colpa e redenzione. Aspetti della cultura sociale in età degasperiana*, Morcelliana, Brescia 1984, p. 136.

⁵ *Ibid.*, p. 135; ID., «Relazione», p. 28; QUARTERO, *Un'esperienza di Servizio sociale di fabbrica nel decennio '50*, p. 308; F. MORABITO, *Un caso dell'associazionismo imprenditoriale italiano negli anni della grande crescita economica: il Gruppo Lombardo dell'Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti (1943-1973)*, in S. ZANINELLI, M. TACCOLINI (a cura di), *Il lavoro come fattore produttivo e come risorsa nella storia economica italiana. Atti del Convegno di studi, Roma, 24 novembre 2000*, Vita e Pensiero, Milano 2002, p. 715; TEDESCHI, *Nuove imprese e nuovi imprenditori per essere competitivi nella «nuova Europa»*, pp. 228-229; *Gruppo lombardo Ucid (1919-1997)*, in A. CARERA (a cura di), *L'archivio del Gruppo Lombardo dell'Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti (UCID). Inventario (1945-1999)*, Vita e Pensiero, Milano 2015, p. 9; D. BARDELLI, *Il mondo economico*, in L. BRESSAN, A. MAFFEIS (a cura di), *Montini, Arcivescovo di Milano*, Istituto Paolo VI-Edizioni Studium, Brescia-Roma 2016, pp. 423-452; FERRARI, *Attivismo, orgoglio e tradizione ambrosiana. I cattolici nelle fabbriche milanesi dal secondo dopoguerra al Concilio Vaticano II*, Studium, Roma 2017, p. 47.

⁶ FERRARI, *La civiltà industriale*, p. 135; ID., «Relazione», p. 28; QUARTERO, *Un'esperienza di Servizio sociale di fabbrica nel decennio '50*, pp. 307-308; MORABITO, *Un caso dell'associazionismo imprenditoriale italiano negli anni della grande crescita economica*, pp. 712, 715; TEDESCHI, *Nuove imprese e nuovi imprenditori per essere competitivi nella «nuova Europa»*, pp. 227-228; A. CARERA, *L'archivio di una «unione morale»*, in CARERA (a cura di), *L'archivio del Gruppo Lombardo dell'Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti (UCID)*, p. XIII.

⁷ TEDESCHI, *Nuove imprese e nuovi imprenditori per essere competitivi nella «nuova Europa»*, pp. 228-229.

Battista Montini darà un significativo contributo allo sviluppo del Gruppo Lombardo.

Attualmente, mentre la storiografia italiana avente per oggetto le rappresentanze dei lavoratori in età repubblicana ma anche in epoche precedenti è assai consistente, meno numerose paiono le ricostruzioni storiche e le analisi relative alle iniziative datoriali. È, infatti, soprattutto in anni più recenti che l'attenzione degli storici, italiani ed esteri, si è orientata anche verso le organizzazioni degli imprenditori; la maggior parte degli studi, tuttavia, riguarda associazioni esclusivamente portatrici di interessi, come Confagricoltura o Confindustria, piuttosto che anche interpreti di peculiari istanze valoriali come il Gruppo Lombardo.

Obiettivo principe della ricerca è stato, dunque, quello di approfondire la conoscenza e la comprensione dell'operato di tale sodalizio, con particolare riferimento ad alcuni aspetti. In questa prospettiva è parso essenziale approfondire il contesto, economico, sociale, culturale ed ecclesiale, nel quale l'esperienza vide la luce. L'economia milanese, già prima del «miracolo» degli anni Cinquanta e Sessanta, mostrava grande vitalità, anche in ragione dei limitati danni subiti dalle fabbriche cittadine durante il secondo conflitto mondiale⁸. Data la grande tradizione e non essendo stato intaccato fortemente nelle sue strutture, il capoluogo lombardo riprese rapidamente il suo sviluppo. La rinnovata forza economica di Milano fece della città, a partire dai primi anni Cinquanta, un polo di attrazione per numerosi lavoratori, e per le loro famiglie, provenienti da altre zone della regione o d'Italia. Il forte inurbamento fu all'origine, in Città, di problemi connessi al costituirsi di sacche di povertà nei quartieri periferici, dove l'emergenza abitativa fu causa del diffondersi di malessere sociale tra la popolazione più svantaggiata⁹. È, indubbiamente, alla luce di questa realtà economica e sociale che vanno interpretate anche le politiche e le scelte dell'Amministrazione comunale

⁸ A. COVA, *Le attività produttive tra ricostruzione e sviluppo*, in G. RUMI, A.C. BURATTI, A. COVA (a cura di), *Milano ricostruisce, 1945-1954*, Cariplo, Milano 1990, pp. 301-303.

⁹ L. GUIOTTO, *L'occupazione e le condizioni di vita e di lavoro*, in G. PETRILLO, A. SCALPELLI (a cura di), *Milano anni Cinquanta*, Franco Angeli, Milano 1986, pp. 27-35; P. GALEA, *Una crescita demografica contenuta*, in RUMI, BURATTI, COVA (a cura di), *Milano ricostruisce*, pp. 294-297.

milanese di quegli anni, come pure gli avvicendamenti che essa conobbe, non ultima la costituzione della prima giunta italiana di centro-sinistra nel 1960¹⁰.

Milano, nel secondo dopoguerra, non fu solo luogo di sviluppo economico e di accesa dialettica sociale, ma anche un ambiente segnato da un grande fermento culturale e associativo di diversa matrice, compresa quella cattolica. A quest'ultimo riguardo si ricordi come le ACLI milanesi siano state fucina di elaborazioni culturali e iniziative portatrici di riflessi a livello nazionale e come si sia sviluppato, sempre nel capoluogo regionale, una corrente di pensiero che ha contribuito alla rinascita di un sindacato di ispirazione cristiana, grazie all'apporto decisivo di un altro docente dell'Università Cattolica, Mario Romani¹¹.

Alla vitalità e prolificità del mondo cattolico ambrosiano facevano, però, da contraltare il progressivo allontanamento dalla Chiesa di fasce sempre più consistenti della popolazione ambrosiana. Era un processo di secolarizzazione intimamente connesso all'avanzare dell'industrializzazione e all'affermazione del capitalismo, nel quadro del quale ideologie come quelle socialista e comunista potevano trovare importanti spazi di radicamento e diffusione. Le conseguenze dell'industrialismo, la ricerca dei «lontani» e la concorrenzialità sociale del comunismo e del socialismo furono proprio le principali problematiche con le quali dovettero confrontarsi i presuli che si succedettero a capo della diocesi ambrosiana dopo il termine del conflitto¹².

La ricostruzione di tale contesto, nell'articolazione sin qui delineata, pare fondamentale ai fini di una migliore comprensione dei fattori e delle ragioni che portarono alla costituzione del Gruppo Lombardo dell'UCID.

¹⁰ M. CIOCCARELLI, *I democratico-cristiani nell'amministrazione comunale di Milano dalla Liberazione al centro-sinistra (1945-1960)*, in BAMSCI, 1997, 2, pp. 125-165; A. CARERA, *Virtù e tormenti della modernizzazione: politica e società nel secondo dopoguerra*, in D. ZARDIN (a cura di), *Il cuore di Milano. Identità e storia di una "capitale morale"*, Rizzoli, Milano 2012, pp. 207-216.

¹¹ S. DALLA PALMA, *La cultura della rinascita*, in RUMI, BURATTI, COVA (a cura di), *Milano ricostruisce*, pp. 85-111-

¹² G. RUMI, *Il tesoro vitale della nostra verità. Da Achille Ratti a Giovanni Battista Montini (1921-1963)*, in A. CAPRIOLI, A. RIMOLDI, L. VACCARO (a cura di), *Diocesi di Milano*, La Scuola, Brescia 1990, pp. 826-843; I. BIFFI, *Il cardinale Giovanni Colombo*, Jaca Book, Milano 2012.

Con riferimento, poi, all'obiettivo specifico di approfondire la conoscenza di tale esperienza, in termini di caratteristiche e iniziative, si è deciso di concentrarsi soprattutto sulla sua attività formativa e sul funzionamento del Servizio sociale di fabbrica, nato nell'ambito dell'Associazione.

Le iniziative formative, rivolte sia ai soci che a terzi eventualmente interessati, non ebbero soltanto carattere religioso o etico-morale, ma anche sociale e tecnico-economico. In un contesto di forte sviluppo economico e di prime realizzazioni del processo di integrazione europea, i vertici del Gruppo Lombardo giudicavano indispensabile incrementare la produttività e la competitività delle aziende italiane, così da metterle in condizione di far fronte all'aumentata concorrenza estera conseguente, appunto, alla nascita della «nuova Europa». Per realizzare tale scopo era, però, necessario un rinnovamento degli impianti produttivi, dei rapporti di lavoro e delle competenze professionali della manodopera, oltre a un miglioramento del *know-how* degli imprenditori e dei dirigenti italiani. Con la promozione di corsi di Tecnica aziendale per imprenditori e dirigenti e di corsi di Tecnica aziendale per capi maestranza/intermedi¹³, il Sodalizio volle offrire un proprio contributo in tale direzione¹⁴.

Il Servizio sociale di fabbrica, realizzato tramite assistenti sociali libere professioniste iscritte o aderenti a un organo appositamente costituito dal Gruppo regionale nel 1951, il Segretariato UCID di Servizio sociale, era uno strumento concepito dagli imprenditori lombardi per «risolvere su un piano vasto quanto lo stesso sistema economico il problema umano che si legava alla vita aziendale». Era, dunque, da includere tra quei mezzi utili ai fini della realizzazione del programma di riforma sociale secondo principi cristiani frequentemente invocato da Pio XII, nella convinzione che «per tutti i problemi del lavoro, la base essenziale è il problema dei rapporti tra gli uomini [...]. L'impostazione della vita non conforme all'ordine di Dio

¹³ Dall'analisi dei documenti conservati nell'archivio del Gruppo Lombardo emerge un utilizzo pressoché sinonimico di «capo intermedio» e «capo maestranza». Al fine del presente lavoro di tesi si è deciso di adottare il termine di volta in volta utilizzato dall'Associazione stessa.

¹⁴ TEDESCHI, *Nuove imprese e nuovi imprenditori per essere competitivi nella «nuova Europa»*, pp. 227, 229-232.

ha sorvolato sul problema basilare del rispetto della dignità umana: il disordine non ha tardato a manifestarsi»¹⁵. Nel caso da noi specificatamente approfondito, quello del Servizio sociale presso la Giovanni Bassetti S.p.A., tale iniziativa è parsa anche funzionale alla gestione di una fase delicata e critica e, quindi, potenzialmente conflittuale, come quella di un passaggio generazionale che si accompagnò all'introduzione di novità in Azienda sia in termini tecnici e organizzativi, che di maggiore delega delle responsabilità.

Gli aspetti del contesto e le vicende del Gruppo Lombardo finora illustrati sono stati studiati relativamente al periodo compreso tra la nascita dell'Associazione e il 1969. Si è scelto di non approfondire la crisi economica e i cambiamenti verificatisi in diversi ambiti e a differenti livelli negli anni Settanta. Tali processi investirono il Gruppo Lombardo e, più in generale, l'UCID, mettendone in discussione il modello di riferimento.

Per quanto poi riguarda la documentazione, si è voluto privilegiare quella conservata all'interno del fondo del Gruppo Lombardo. Si tratta, infatti, di carte di grande valore e rilevanza poiché prodotte, nella maggior parte dei casi, dal Sodalizio stesso e destinate a essere fruite al suo interno o indirizzate a terzi: esse, dunque, permettono di gettare la luce su quelle che furono, ad esempio, dinamiche e criticità associative e sulla rete di relazioni del Gruppo. Si è inteso, quindi, valorizzare tale materiale che, prima della presente ricerca, era stato solo parzialmente utilizzato da alcuni studiosi italiani: ricordiamo, a tal proposito, i lavori di Raffaella Quartero sul Segretariato UCID di Servizio sociale¹⁶, di Francesco Morabito circa il Gruppo Lombardo¹⁷, di Paolo Tedeschi sulle iniziative proposte dall'Associazione regionale in connessione alle prime fasi del

¹⁵ QUARTERO, *Un'esperienza di Servizio sociale di fabbrica nel decennio '50*, pp. 309-310, 318-319.

¹⁶ QUARTERO, *Un'esperienza di Servizio sociale di fabbrica nel decennio '50*, pp. 304-348.

¹⁷ MORABITO, *Un caso dell'associazionismo imprenditoriale italiano negli anni della grande crescita economica*, pp. 711-731. Tale lavoro arriva fino al 1973, ma si tratta di una ricostruzione sintetica.

processo di integrazione europea¹⁸, di Giovanni Gregorini in merito alle problematiche del mondo del lavoro nei primi anni del secondo dopoguerra e alle proposte del Gruppo Lombardo a riguardo¹⁹, e di Francesco Ferrari circa la realtà della Chiesa ambrosiana dal termine del secondo conflitto mondiale al Concilio Vaticano II²⁰. Come frequentemente accade, la documentazione presenta, in diverse sezioni, frammentarietà anche importanti, ad esempio con riferimento alla corrispondenza, dove è raro trovare sia la lettera in entrata che quella in uscita e viceversa. Tali lacune rendono indispensabile un'integrazione con fonti esterne ai fini di una piena comprensione di alcuni punti; questa frammentarietà, tuttavia, non impedisce di cogliere la vastità e la varietà delle proposte e dei campi d'azione del Sodalizio regionale, oltre a portare a conoscenza di scambi e dinamiche intrasociative.

Il fondo del Gruppo Lombardo è depositato, dal 2001, presso l'Archivio per la storia del movimento sociale cattolico in Italia «Mario Romani», all'interno dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano²¹; una collocazione non casuale, anche in ragione della natura dell'ente produttore di tali documenti. Del resto, già abbiamo accennato ai molteplici e duraturi legami tra l'Associazione lombarda e l'Ateneo di Padre Agostino Gemelli, rintracciabili sin dalla fase costitutiva del Sodalizio²².

Come si preciserà meglio in seguito, le carte del Fondo coprono un periodo temporale e uno spettro di tematiche e settori di attività assai più ampi di quelli considerati ai fini della presente ricerca. Certo, anche con riferimento all'arco cronologico e agli ambiti esplorati permangono

¹⁸ TEDESCHI, *Nuove imprese e nuovi imprenditori per essere competitivi nella «nuova Europa»*, pp.227-250.

¹⁹ G. GREGORINI, *L'Ucid e le questioni del lavoro (1943-1948)*, in A. COVA (a cura di), *Il dilemma dell'integrazione. L'inserimento dell'economia italiana nel sistema occidentale (1945-1957)*, Franco Angeli, Milano 2008, pp. 235-251.

²⁰ F. FERRARI, *Attivismo, orgoglio e tradizione ambrosiana. I cattolici nelle fabbriche milanesi dal secondo dopoguerra al Concilio Vaticano II*, Studium, Roma 2017.

²¹ A. CARERA, *L'archivio di una «unione morale»*, in CARERA (a cura di), *L'archivio del Gruppo Lombardo dell'Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti (UCID)*, p. XIII.

²² Senza considerare che molti degli uomini che diedero vita al Gruppo Lombardo si erano formati alla scuola di mons. Olgiati, tra i fondatori dell'Università Cattolica, e avevano preso parte alle conferenze organizzate dal Movimento Laureati di Azione Cattolica negli ultimi anni del conflitto bellico (*ibid.*, p. XV).

numerosi punti meritevoli di maggiori approfondimenti o che richiederebbero ulteriori chiarimenti, facendo ricorso a materiale altro rispetto a quello del Fondo. Già per quanto concerne la nascita dell'Associazione, ad esempio, non si è riusciti a definire esattamente il ruolo svolto dall'Arcivescovo: non sappiamo se si limitò a recepire, riconoscere e, poi, sostenere un'iniziativa frutto esclusivamente della volontà di laici o se, invece, egli funse da sprone o, addirittura, da promotore del Gruppo Lombardo. E, ancora prima, non si è fatto pienamente luce sulla costituzione a Milano, nel 1943, di un Gruppo Dirigenti d'Impresa Cattolici Lombardi (da inquadrare sempre nel contesto della molteplicità di riflessioni ed esperienze stimulate dal messaggio pontificio del Natale 1942) e sulle sue eventuali connessioni con il Sodalizio regionale qui esaminato. Anche la composizione del Gruppo Lombardo nel tempo potrebbe costituire l'interessante oggetto di ulteriori future ricerche tese a delineare le caratteristiche dei membri da un punto di vista anagrafico, geografico, socio-professionale e politico, nel tentativo di cogliere le connessioni e le reti di relazioni di questi imprenditori e dirigenti con il contesto economico e sociale milanese e nazionale. Volutamente, inoltre, ai fini di presentare un ventaglio più ampio di attività, si è deciso di entrare solo in parte nel merito dei contenuti veicolati dal Gruppo nelle sue iniziative di formazione; di conseguenza, si è riuscito solo in parte a metter in evidenza quale fosse il modello di capitalismo e di imprenditore del quale l'Associazione intendeva farsi portatrice.

Con riferimento al Segretariato UCID di Servizio sociale e agli aspetti e iniziative di esso analizzati, non risulta chiaro quali furono la data esatta di introduzione del Servizio sociale nei diversi siti produttivi della Giovanni Bassetti S.p.A. e la successione delle assistenti sociali di fabbrica all'interno dell'Impresa. Non si è, inoltre, compreso se vi fosse la volontà da parte dell'Azienda (e se, eventualmente, tale volontà fu concretizzata) di ricorrere al Servizio sociale del Segretariato per fini «sperimentali», nell'ottica di prevedere per il futuro, in caso di riscontri soddisfacenti, la costituzione di un Servizio sociale proprio.

I risultati emersi dalla ricerca fin qui descritta sono illustrati nella presente tesi, composta da tre capitoli, integrati da un'appendice.

Il primo capitolo, pensato per contribuire alla comprensione del contesto in cui nacque e crebbe l'esperienza del Gruppo Lombardo, descrive sinteticamente quella che fu la realtà milanese²³ dall'immediato secondo dopoguerra alla fine degli anni Sessanta, da diversi punti di vista. Innanzitutto a livello economico, distinguendo la fase di ricostruzione postbellica da quella del «boom» dell'economia, con un approfondimento sulle attività industriali, commerciali, creditizie e finanziarie. Non è mancato un cenno all'evoluzione demografica con la sottolineatura della continua crescita del numero degli abitanti e della redistribuzione territoriale della popolazione²⁴.

Le dinamiche demografiche che caratterizzarono Milano nell'arco temporale considerato risultano inscindibilmente connesse al procedere del consolidamento della struttura industriale della Città e alla generale vitalità delle diverse attività, fatto che attirava lavoratori da tutta la Penisola. Non è mancato un riferimento anche ai primi segnali di deindustrializzazione e di terziarizzazione del capoluogo lombardo²⁵.

Dopo l'analisi delle vicende economiche, si sono illustrate le dinamiche in campo politico, cominciando sempre dai primi anni del secondo dopoguerra.

Si è partiti dalla fine della guerra, quando i rapporti tra le parti politiche erano all'insegna della mediazione tra i diversi interessi e della proposta alla Città di «un patto civile nuovo nelle forme e nelle espressioni», per arrivare a un periodo di maggiori divergenze e contrapposizioni fra i partiti negli anni del centrismo. Si è poi ricostruita la prima affermazione del

²³ Si è scelto di concentrarsi sul contesto milanese visto, come detto, la rilevanza della Città a livello regionale e, con riferimento più specifico all'oggetto di studio, poiché il Sodalizio vide la luce nel capoluogo lombardo, che rimase anche in seguito il fulcro delle sue iniziative, e molti dei suoi soci erano ambrosiani o le loro attività avevano sede in Milano.

²⁴ A. GALLI, *La finanza privata e il credito*, in RUMI, BURATTI, COVA (a cura di), *Milano ricostruisce*, pp. 359-361.

²⁵ GALEA, *Una crescita demografica contenuta*, pp. 294-297.

centro-sinistra, per giungere agli ultimi anni del decennio sessanta, che furono un periodo di crescente conflittualità sociale²⁶.

Sempre in questo primo capitolo sono richiamati quelli che furono i tratti salienti e le peculiarità del mondo cattolico ambrosiano tra il 1945 e gli ultimi anni Sessanta, parlando dei tre arcivescovi che si susseguirono a capo della Diocesi: l'«abate» Schuster, il «diplomatico» Montini e il «professore» Giovanni Colombo, quest'ultimo fino ad ora solo limitatamente considerato dalla storiografia, ma figura di rilievo nella storia della Chiesa ambrosiana, essendosi trovato a operare negli anni dell'«euforica ebrezza postconciliare» e, poi, della contestazione e del terrorismo²⁷.

Nel secondo capitolo, dopo una prima parte di presentazione del Gruppo Lombardo in termini di genesi, composizione e articolazione cittadina dell'Associazione, si passa a delinearne, per sommi capi, quelle che furono le principali attività formative da essa proposte. Innanzitutto le iniziative pensate per la formazione dei soci da un punto di vista morale e religioso: celebrazioni religiose, incontri, ritiri ed esercizi spirituali, pellegrinaggi, corsi, riunioni, conferenze su tematiche quali le Encicliche papali, ecc. Altri esempi di proposte di formazione riservate ai soli membri del Gruppo erano le riunioni conviviali e le visite a complessi aziendali e a opere assistenziali. Le prime erano periodici incontri-colazioni presso il Bar Commercio di Milano finalizzati a «puntualizzare problemi di attualità ed a favorire un maggior affiatamento fra i Soci»²⁸; alle visite, per quanto sempre destinate a un bacino «ristretto» di potenziali fruitori, potevano prendere parte anche assistenti sociali del Segretariato e gli iscritti ad altri Gruppi regionali o ad associazioni estere aderenti, come il Gruppo Lombardo, all'UNIAPAC²⁹. Tra le iniziative aperte anche a non soci del

²⁶ CIOCCARELLI, *I democratico-cristiani nell'amministrazione comunale di Milano*, pp. 125-165; CARERA, *Virtù e tormenti della modernizzazione*, pp. 207-216.

²⁷ RUMI, *Il tesoro vitale della nostra verità*, pp. 826-843; BIFFI, *Il cardinale Giovanni Colombo*, pp. 748-749, 751.

²⁸ «Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1953-1954-1955 presentata all'Assemblea del 7 aprile 1956», in Archivio per la storia del movimento sociale cattolico in Italia «Mario Romani» [d'ora in poi ASMSCI], fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 4, f. 9.

²⁹ Ibidem. L'UNIAPAC (*International Christian Union of Business Executives*) è una federazione internazionale ecumenica di associazioni imprenditoriali costituita a Roma

Sodalizio regionale si ricordino, invece, proposte come le Serate UCID, le molteplici tavole rotonde e conferenze e i numerosi cicli di lezioni e corsi.

Le Serate UCID erano, sostanzialmente, conferenze o conversazioni (organizzate con una cadenza temporale variabile) articolate in un iniziale intervento di un relatore interno o esterno al Gruppo (per lo più imprenditori, dirigenti, professionisti, sindacalisti, esponenti del mondo della politica ed ecclesiastici) circa temi di carattere religioso, morale, sociale o economico o in merito a problemi dell'attualità del tempo, e in un successivo altrettanto ampio dibattito con i presenti³⁰. I convegni regionali di studio avevano come scopo la formazione culturale e morale dei soci del Sodalizio e la messa a punto di possibili soluzioni alle problematiche individuate nella realtà dell'epoca; tali momenti erano aperti anche a tutti quegli imprenditori e dirigenti non ancora iscritti al Gruppo Lombardo ma interessati, o potenzialmente interessati, ad aderirvi. Generalmente i lavori erano aperti da una celebrazione eucaristica, alla quale seguivano uno o più interventi portanti e la relativa discussione; in certi casi era anche prevista la lettura di relazioni inviate da soci o simpatizzanti. Pare interessante ricordare che alcuni convegni furono preceduti da un'inchiesta tra gli iscritti circa il tema oggetto dell'incontro³¹.

Tra i corsi rientrano, invece, i già menzionati corsi di Tecnica aziendale per imprenditori e dirigenti e i corsi di Tecnica aziendale per capi intermedi/maestranza, in entrambi i casi cicli di seminari con discussione guidata aperti anche a imprenditori, dirigenti e capi non soci o provenienti da aziende non aderenti al Gruppo.

Il terzo capitolo, oltre a un breve cenno sulle origini e le successive evoluzioni del servizio sociale di fabbrica, delinea sinteticamente il rapido sviluppo conosciuto da questa importante iniziativa dell'UCID che fu il Segretariato di Servizio sociale. Negli anni Cinquanta la concezione tipica delle origini, quella di assistenza intesa come iniziative benefiche,

nel 1931 (*History*, in sito internet dell'UNIAPAC, <http://www.uniapac.org/>, consultato il 19 dicembre 2018).

³⁰ «Gruppo Lombardo. Supplemento relazione attività mese di maggio 1949», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 46, f. 4.

³¹ Si vedano, a riguardo, i vari inviti ai Convegni conservati in *ibid.*, cc. 22, ff. 1-10 e 23, f. 1.

protettive, promosse da filantropi, aventi lo scopo di soddisfare i bisogni primari dei lavoratori e condotte solo occasionalmente, venne superata in maniera definitiva a favore di una visione più moderna, che concepiva il servizio sociale di fabbrica come un'attività strutturata, professionale, mirante a consentire l'elevazione e il raggiungimento del benessere dei dipendenti, che erano aiutati ad «adattarsi positivamente e attivamente alla [...] situazione e ambiente» nei quali si trovavano quotidianamente a prestare la propria opera³². Con specifico riferimento al contesto italiano emerge come, nel secondo dopoguerra, il servizio sociale mancasse di un'organica strutturazione, anche in ragione dell'assenza di una legislazione che desse seguito in termini concreti all'assunzione di determinati obiettivi da parte dello Stato e che, appunto, strutturasse di conseguenza i servizi; inoltre, non era previsto un riconoscimento giuridico del diploma da assistente sociale e della professione stessa³³.

Dopo questa parte introduttiva, sempre nel terzo capitolo ci si è concentrati sull'esperienza del Segretariato UCID di Servizio sociale, costituito in seno al Gruppo Lombardo nel marzo 1951 per iniziativa di alcuni imprenditori soci, nelle cui aziende erano già attivi servizi sociali condotti da assistenti diplomate, e con la collaborazione della Scuola pratica di Servizio sociale ENSISS di Milano. Obiettivo principale del Segretariato era «sensibilizzare la classe imprenditoriale ai problemi del Servizio sociale di fabbrica e di svolgere in questo senso tutte quelle attività ritenute utili al fine di estendere, potenziare, migliorare il Servizio sociale nelle aziende»; come già accennato, esso doveva contribuire a «risolvere su un piano vasto quanto lo stesso sistema economico il problema umano che si legava alla vita aziendale»³⁴. Del Segretariato si sono presentate le caratteristiche principali, le fasi iniziali e quelle di progressivo consolidamento, per poi passare alla ricostruzione dell'esperienza di servizio sociale di fabbrica di alcune assistenti del Gruppo presso la Giovanni Bassetti S.p.A. nei siti produttivi di Milano, Rescaldina e Vimercate. Si è deciso di concentrarsi sul caso Bassetti in

³² QUARTERO, *Un'esperienza di Servizio sociale di fabbrica nel decennio '50*, p. 304.

³³ *Ibid.*, pp. 306-307.

³⁴ *Ibid.*, pp. 309-310, 318-319.

quanto quello meglio e più a lungo (1955-1985) documentato dalle carte del Fondo, oltre che in ragione della rilevanza di tale impresa, che nel 1964 arrivò a toccare le quasi 4.700 unità tra operai, impiegati e personale direttivo³⁵. In questa azienda, come da Regolamento del Segretariato, le assistenti UCID lavorarono in qualità di libere professioniste³⁶. Esse, secondo quanto si evince dalle carte e con specifico riferimento al periodo 1956-1965, contribuirono principalmente a sostenere a livello aziendale i cambiamenti introdotti nei metodi di lavoro e nelle relazioni di fabbrica dopo l'uscita di scena di Giannino Bassetti e l'avvio della gestione dei suoi tre nipoti, Giansandro, Aldo e Piero. La nuova gestione fu accompagnata da una forte crescita dell'attività dell'Impresa, fatto che pose l'esigenza di un riassetto organizzativo delle varie unità produttive dell'Azienda. Il passaggio generazionale, in particolare, portò al superamento di una gestione di stampo paternalistico, proprio delle tradizionali aziende familiari, in cui ogni decisione discendeva dal titolare e ogni relazione avveniva tramite esso, all'introduzione di un sistema di deleghe e di un conseguente decentramento delle responsabilità. La documentazione relativa al Servizio sociale presso la Giovanni Bassetti S.p.A. risulta particolarmente rilevante poiché consente di conoscere più da vicino alcune dinamiche di un'azienda e i reali problemi che sperimentavano, al tempo e in quei contesti, i lavoratori.

La tesi si chiude con un'appendice nella quale sono stati riprodotti il primo Statuto del Gruppo Lombardo (del 1945, attualmente conservato nell'archivio corrente dell'Associazione³⁷), un invito ad aderire al Sodalizio (11 luglio 1945), un elenco dei soci per il periodo 1945-1947 (anch'esso proveniente dall'archivio corrente) e un'altra lista di nominativi dei soci del 15 luglio 1949 (la prima completa); seguono i Regolamenti del Segretariato approvati nel periodo oggetto della ricerca (marzo 1951, luglio 1956 e luglio 1959) e due relazioni delle assistenti sociali impiegate presso la Giovanni Bassetti S.p.A. (Relazione di Silvana Mazzotti del 20

³⁵ R. ROMANO, *Bassetti, Giovanni (Giannino)*, in F. AMATORI (a cura di), *Dizionario biografico degli imprenditori italiani*, vol. I, A-E (in corso di pubblicazione).

³⁶ QUARTERO, *Un'esperienza di Servizio sociale di fabbrica nel decennio '50*, pp. 306-307.

³⁷ Il Sodalizio è, effettivamente, tutt'ora esistente e attivo.

maggio 1957 circa il Servizio sociale nella sede di Milano³⁸ e Relazione circa il lavoro dell'assistente sociale nello stabilimento di Vimercate al 6 luglio 1962³⁹). Completano l'appendice due tabelle relative alle Serate UCID (1949-1968) e ai corsi di Tecnica aziendale per imprenditori, dirigenti e capi intermedi/maestranza (1954-1969), così da dare un'idea immediata del consistente numero di iniziative di tali tipologie proposte dal Gruppo Lombardo, dei temi in esse trattati e dei relatori invitati.

2. Le fonti

2.1 Le fonti archivistiche

Come anticipato, la principale fonte archivistica utilizzata ai fini della presente ricerca è stata il materiale del fondo del Gruppo Lombardo dell'UCID. Un fondo depositato, dal 2001, presso l'Archivio per la storia del movimento sociale cattolico in Italia «Mario Romani» (struttura di ricerca e di conservazione della documentazione dell'Università Cattolica di Milano), che ha proceduto al suo riordino e inventariazione. In seguito a tali interventi, le carte sono oggi collocate in 100 cartelle e 1.010 fascicoli e risultano suddivise in due sezioni distinte, la cui esistenza è emersa nel corso delle operazioni descritte: quella del Gruppo Lombardo e quella del Segretariato. La prima comprende 37 titoli (73 cartelle più una contenente in parte anche documentazione relativa al Segretariato), la seconda 17 (26 cartelle più una, come spiegato); l'arco temporale coperto, sebbene con difformità a seconda dei titoli, è, per la prima sezione, il 1943-1999, per la seconda il 1951-1987⁴⁰.

Più dettagliatamente, la sezione del Gruppo Lombardo racchiude materiale relativo ai membri del Sodalizio, ai suoi Statuti e Regolamenti e alla vita dell'Associazione, sia in termini di assemblee dei soci e di incontri tra i dirigenti a livello regionale, interregionale, nazionale e internazionale, che di attività formative rivolte ai soli soci o aperte anche a

³⁸ S. Mazzotti, «20 maggio 1957», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 87, f. 5.

³⁹ «Vimercate, 6 luglio 1962, Punti sul lavoro dell'assistente sociale», *ibid.*, f.10.

⁴⁰ CARERA, *L'archivio di una «unione morale»*, p. XIII; V. POLLASTRO, *Metodologia e criteri operativi*, in CARERA (a cura di), *L'archivio del Gruppo Lombardo dell'Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti (UCID)*, pp. 3-5.

esterni. È, poi, possibile rintracciare carte concernenti la partecipazione di rappresentanti del Gruppo a iniziative proposte da soggetti terzi (quali le Settimane sociali de cattolici d'Italia), nonché riguardanti le diverse sezioni cittadine del Sodalizio e la sua Sezione Giovani. Trovano spazio, sempre tra questi primi 37 titoli, anche lettere e altri documenti che attestano l'esistenza di contatti tra l'Associazione e altri Gruppi regionali dell'UCID, oltre che con organizzazioni ed enti italiani terzi. Infine, numerosi dépliant, opuscoli e pubblicazioni prodotti dal Sodalizio o da esso acquisiti, ritagli di giornali, rassegne stampa circa l'attività dell'Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti a livello nazionale e locale, alcuni numeri di riviste editate a cura del Gruppo Lombardo («Informatore», «Le cose nuove: bollettino del Gruppo lombardo UCID», «Notiziario del Gruppo lombardo dirigenti d'impresa cattolici», «Notizie UCID», «Operare» e «SD»), molteplici buste di fotografie e documentazione miscellanea.

La seconda sezione, invece, raccoglie i Regolamenti del Segretariato che si susseguirono nel tempo e materiale inerente a convegni e incontri promossi da soggetti terzi, alle assistenti sociali iscritte all'albo del Segretariato o solo aderenti, alle iniziative di aggiornamento e di formazione da esso offerte alle proprie assistenti e, in alcuni casi, anche ad assistenti esterne di imprese che avevano fatto richiesta in tal senso (incontri residenziali, incontri di studio, riunioni, seminari, corsi, biblioteca e iniziative di carattere religioso). Altre carte riguardano l'attività delle assistenti sociali del Segretariato all'interno di imprese localizzate in diverse regioni italiane (contratti e ulteriori scritture inerenti al rapporto di lavoro tra le società in questione e le assistenti UCID, relazioni delle assistenti circa il proprio operato destinate al Segretariato o alle Direzioni aziendali, programmi e piani d'azione delle assistenti, corrispondenza tra le assistenti e il Segretariato o tra questo organo e le imprese, curricula delle assistenti sociali, ritagli di giornali, circolari aziendali, dépliant di iniziative promosse dalle imprese, ecc.), oltre che alcuni casi di assistenza sociale e alcune particolari realtà oggetto di studio da parte dell'organo dell'UCID. Secondo quanto emerge dal materiale di

tale sezione, le aziende presso le quali vennero impiegate assistenti del Segretariato furono: Edison S.p.A. (colonie), Acciaierie e ferriere lombarde Falck, aziende edili quali l'Organizzazioni Mario Savoldi S.p.A. e la Ditta Bassanini, Mobil Oil Italiana, Cartiere Vincenzo Porcelli (Tolentino), Officine Meccaniche (sedi di Suzzara e Milano), Giovanni Bassetti S.p.A. (sedi di Milano, Rescaldina, Vimercate, Conegliano Veneto e Sora), Vetreria «F.lli Bormioli» di Parma, Corriere della Sera, Società Telefonica Interregionale Piemontese E Lombarda (sede di Milano), Associazione Anziani del Lavoro G.E. Falck, F.lli Borletti S.p.A. (sede di Milano), Società Nazionale Ferro Metalli Carboni, Telefoni Italia Media Orientale S.A. (Forlì), Società A. Tonolli, Montedison S.p.A. e Costruzioni meccaniche Riva. Vi è, inoltre, materiale circa il Servizio sociale rurale svolto a Siziano (Pavia), circa l'IRI e il Gruppo di consultazione per il servizio sociale di fabbrica del Gruppo IRI e sull'Associazione Anziani de La Rinascente S.p.A. Chiudono la sezione lettere scambiate dal Segretariato con soggetti esterni, opuscoli e pubblicazioni di diversa origine, una raccolta di numeri del Bollettino bibliografico del Segretariato e di alcuni fogli di comunicazione e circolari interni, oltre che carte miscellanee.

Per la ricerca oggetto del Dottorato, dopo un ampio spoglio del Fondo, sono state utilizzate, con riferimento alla prima sezione, le cartelle 1, 2, 4, 5, 8, 13, 16, 32, 33, 38, 40-47, 52-54, 60-64, 67, 72 e 73; della seconda le cartelle 74 e 87-91.

2.2 Le fonti a stampa

Alcune informazioni relative all'attività del Gruppo Lombardo sono tratte da «Operare», la principale rivista dell'Associazione.

Il Sodalizio, già nei primi mesi successivi alla sua costituzione, necessitava di far conoscere all'esterno quelli che erano i suoi obiettivi, il suo programma e le iniziative che man mano portava avanti; per rispondere a questa esigenza, nel dicembre 1945, venne fondata a Milano «Operare», di cui fu primo direttore Pio Bondioli⁴¹.

⁴¹ «Il primo numero di “Operare”», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 72, f. 7.

Il periodico, bimestrale, oltre ad aggiornare circa le attività dell'Associazione, segnalava le più importanti opere pubblicate in Italia e all'estero e aventi per oggetto tematiche legate al mondo del lavoro e della produzione, ospitava articoli di studiosi competenti nel campo tecnico del lavoro e altri di formazione morale e sociale, come pure dava notizie di esperienze, iniziative e proposte di terzi. Non mancavano poi, nell'ottica di un ampliamento degli orizzonti e delle conoscenze dell'imprenditoria italiana, articoli riguardanti argomenti quali le politiche salariali e la gestione dei rapporti di lavoro in Francia, Inghilterra e Stati Uniti o circa inchieste e referendum, sempre relativamente al mondo del lavoro, svolti all'estero. Inoltre, «Operare» voleva essere un mezzo attraverso il quale «far sentire [anche] la voce dei tecnici e degli operai allo scopo di favorire lo spirito di amicizia e di collaborazione sociale»⁴². Più in generale, «la rivista, che si rivolge a tutti i dirigenti d'impresa consapevoli della propria funzione sociale, tratta, sotto il punto di vista dei principi e della pratica realizzazione, i problemi più urgenti nella condotta delle aziende industriali, commerciali e agricole, per ottenere il massimo utilizzo delle energie personali dei dirigenti e dei lavoratori; riassume sinteticamente lo svolgimento della vita economica nazionale ed internazionale e informa delle esperienze aziendali e sociali fatte in Italia e all'estero; dà notizie bibliografiche sugli argomenti che interessano il dirigente d'impresa»⁴³.

Il Sodalizio invitava a scrivere sul periodico anche membri di altri Gruppi regionali, così come studiosi e dirigenti che, pur non essendo iscritti all'Associazione e magari neppure cattolici, si interessavano ai problemi sociali⁴⁴. In seguito alla nascita dell'UCID, «Operare» diventerà la rivista nazionale⁴⁵. Secondo quanto emerge dal Fondo, il Gruppo pubblicò, almeno per un periodo, anche «Informatore», «Le cose nuove:

⁴² G. CERIANI, *Invito ai responsabili dell'Economia*, a cura del GRUPPO LOMBARDO DIRIGENTI DI IMPRESA CATTOLICI, Milano 1945, p. 59 (copia conservata in ASMSCI, fondo del Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 67, f. 12).

⁴³ «Il primo numero di "Operare"»; M.E. TONIZZI, *L'Unione cristiana imprenditori e dirigenti (UCID) e l'Europa negli anni Cinquanta*, in A. CANAVERO, J.-D. DURAND (a cura di), *Il fattore religioso nell'integrazione europea*, Unicopli, Milano 1999, p. 414.

⁴⁴ CERIANI, *Invito ai responsabili dell'Economia*, p. 59.

⁴⁵ TONIZZI, *L'Unione cristiana imprenditori e dirigenti (UCID) e l'Europa*, p. 414.

bollettino del Gruppo lombardo Ucid», «Notiziario del Gruppo lombardo dirigenti d'impresa cattolici», «Notizie Ucid» e «SD»⁴⁶.

Ai fini della presente ricerca, «Operare» è stato utilizzato per le annate 1946-1955.

3. La bibliografia

ADORNATO G., *La Missione di Milano (1957)*, in BRESSAN L., MAFFEIS A. (a cura di), *Montini, Arcivescovo di Milano*, Istituto Paolo VI-Edizioni Studium, Brescia-Roma 2016, pp. 215-248.

Assistenza sociale alle aziende (1951-1986), in CARERA A. (a cura di), *L'archivio del Gruppo Lombardo dell'Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti (UCID). Inventario (1945-1999)*, Vita e Pensiero, Milano 2015, pp. 113-119.

BARDELLI D., *Ambrosianum. Cinquant'anni di impegno culturale a Milano*, Franco Angeli, Milano 1998.

ID., *Il mondo economico*, in BRESSAN L., MAFFEIS A. (a cura di), *Montini, Arcivescovo di Milano*, Istituto Paolo VI-Edizioni Studium, Brescia-Roma 2016, pp. 423-452.

BELLÒ C., *Antifascismo e spiritualità del movimento guelfo*, in Piero Malvestiti, Vita e Pensiero, Milano 1972, pp. 52-126.

BELLONI SONZOGNI A., *Rotary di Milano 1923-1993. Interpretazione storica di un progetto civile*, [s. n.], [s. l.] 1993.

BESANA C., *La modernizzazione del sistema distributivo milanese. Il ruolo delle imprese, il contributo delle associazioni*, in BESANA C., ZUFFO R.G., *Le professioni del terziario: cenni storici, metodologie formative, prospettive*, in «Quaderni del Corso di laurea in Economia e gestione aziendale-Service management», settembre 2011, 16, pp. 3-22.

ID., *Imprese, imprenditori e istituzioni locali a Milano tra unità nazionale e miracolo economico*, in ZARDIN D. (a cura di), *Il cuore di Milano. Identità e storia di una "capitale morale"*, Rizzoli, Milano 2012, pp. 178-196.

⁴⁶ *Riviste Gruppo lombardo (1946-1990)*, in CARERA (a cura di), *L'archivio del Gruppo Lombardo dell'Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti (UCID)*, pp. 87-88.

- BIFFI I., *Il cardinale Giovanni Colombo*, Jaca Book, Milano 2012.
- BOCCA G., *La Repubblica di Mussolini*, Laterza, Roma-Bari 1977.
- BOCCI M., *Oltre lo Stato liberale. Ipotesi su politica e società nel dibattito cattolico tra fascismo e democrazia*, Bulzoni, Roma 1999.
- BRANCATELLI M., *Lazzati e l'Istituto sociale ambrosiano*, AVE, Roma 1997.
- BRESSAN L., MAFFEIS A., *Le ragioni di una ricerca*, in BRESSAN L., MAFFEIS A. (a cura di), *Montini, Arcivescovo di Milano*, Istituto Paolo VI-Edizioni Studium, Brescia-Roma 2016, pp. 5-14.
- CANELLA G., D'ANGIOLINI L.S. (a cura di), *Università: ragione, contesto, tipo*, Dedalo libri, Bari 1974.
- CARERA A., *L'azione sindacale in Italia dall'estraneità alla partecipazione*, vol. 2, *L'evoluzione degli ultimi trent'anni*, La Scuola, Brescia 1979.
- ID., *I confini dello sviluppo. La regione economica lombarda come questione storiografica (XVIII-XX secolo)*, ISU, Milano 2000.
- ID., *Virtù e tormenti della modernizzazione: politica e società nel secondo dopoguerra*, in ZARDIN D. (a cura di), *Il cuore di Milano. Identità e storia di una "capitale morale"*, Rizzoli, Milano 2012, pp. 207-221.
- ID. (a cura di), *L'archivio del Gruppo Lombardo dell'Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti (UCID). Inventario (1945-1999)*, Vita e Pensiero, Milano 2015.
- ID., *L'archivio di una «unione morale»*, in CARERA A. (a cura di), *L'archivio del Gruppo Lombardo dell'Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti (UCID). Inventario (1945-1999)*, Vita e Pensiero, Milano 2015, pp. XIII-XVII.
- CASTRONOVO V. (a cura di), *L'Italia contemporanea 1945-1975*, Einaudi, Torino 1976.
- ID., *Cent'anni di imprenditoria lombarda*, in *La Lombardia moderna*, Electa, Milano 1989, pp. 43-104.
- CATELLA M., *Gioventù cattolica ambrosiana nell'età di Papa Pacelli*, NED, Milano 1983.

- CIOCCARELLI M., *I democratico-cristiani nell'amministrazione comunale di Milano dalla Liberazione al centro-sinistra (1945-1960)*, in «Bollettino dell'Archivio per la storia del movimento sociale cattolico in Italia», 1997, 2, pp. 125-165.
- COLOMBO C., *Prefazione*, in FALCK E., *Saggi politici e sociali*, Ambrosianum, Milano 1955, pp. IX-XIII.
- COVA A., *Le attività produttive tra ricostruzione e sviluppo*, in RUMI G., BURATTI A.C., COVA A. (a cura di), *Milano ricostruisce, 1945-1954*, Cariplo, Milano 1990, pp. 301-326.
- ID., *La Banca e l'economia: ricostruzione, sviluppo nella tradizione e cambiamento*, in ROMANI M. (a cura di), *La Banca dei milanesi. Storia della Banca Popolare di Milano*, Laterza, Roma-Bari 2005, pp. 165-222.
- DALLA PALMA S., *La cultura della rinascita*, in RUMI, BURATTI, COVA (a cura di), *Milano ricostruisce*, Cariplo, Milano 1990, pp. 85-112.
- DE CARLI C., *Le nuove chiese*, in BRESSAN L., MAFFEIS A. (a cura di), *Montini, Arcivescovo di Milano*, Istituto Paolo VI-Edizioni Studium, Brescia-Roma 2016, pp. 295-329.
- DECLEVA E., *La metropoli borghese*, in RUMI G., BURATTI A.C., COVA A. (a cura di), *Milano ricostruisce, 1945-1954*, Cariplo, Milano 1990, pp. 59-84.
- DENDENA G., TURCHINI A., *Le ACLI milanesi tra continuità e rinnovamento (1945-1969)*, in «Realtà sociale», 1978, 2, pp. 19-47.
- FAROLDI C.D., *UCID*, in *Dizionario della Chiesa ambrosiana*, vol. VI, *Sev-Z. Appendici*, NED, Milano 1988, pp. 3752-3753.
- FERRARI A., *La civiltà industriale. Colpa e redenzione. Aspetti della cultura sociale in età degasperiana*, Morcelliana, Brescia 1984.
- ID., «Relazione», in *Passato e futuro dell'UCID. Tra impresa e Vangelo (1945-1995)*, UCID, Milano 1995, pp. 27-32.
- FERRARI F., *Attivismo, orgoglio e tradizione ambrosiana. I cattolici nelle fabbriche milanesi dal secondo dopoguerra al Concilio Vaticano II*, Studium, Roma 2017.
- FIORINI S., *Il potere a Milano. Prove generali di centrosinistra (1959-1961)*, Mondadori, Milano 2006.

- FORMIGONI G., *La Chiesa milanese e la città tra Ricostruzione e sviluppo: sguardo di sintesi a una strategia pastorale*, in «Bollettino dell'Archivio per la storia del movimento sociale cattolico in Italia», 1993, 3, pp. 269-283.
- ID., VECCHIO G., *L'Azione Cattolica nella Milano del Novecento*, Rusconi, Milano 1989.
- FRUMENTO A. (a cura di), *Nascita e rinascita del Rotary a Milano ed in Italia*, Rotary Club di Milano centro, Milano 1975.
- GALEA P., *Il settore dei «servizi economici»*, in RUMI G., BURATTI A.C., COVA A. (a cura di), *Milano ricostruisce, 1945-1954*, Cariplo, Milano 1990, pp. 345-358.
- ID., *Una crescita demografica contenuta*, in RUMI G., BURATTI A.C., COVA A. (a cura di), *Milano ricostruisce, 1945-1954*, Cariplo, Milano 1990, pp. 291-300.
- GALLI A., *La finanza privata e il credito*, in RUMI G., BURATTI A.C., COVA A. (a cura di), *Milano ricostruisce, 1945-1954*, Cariplo, Milano 1990, pp. 359-388.
- GIOVAGNOLI A., *Vescovo della Chiesa universale*, in BRESSAN L., MAFFEIS A. (a cura di), *Montini, Arcivescovo di Milano*, Istituto Paolo VI-Edizioni Studium, Brescia-Roma 2016, pp. 17-37.
- GIUNTELLA M.C., *Federazione Universitaria Cattolica (FUCI) e Laureati Cattolici*, in TRANIELLO F., CAMPANINI G. (a cura di), *Dizionario storico del movimento cattolico in Italia*, vol. I/2, *I fatti e le idee*, Marietti, Torino 1981, pp. 295-301.
- GREGORINI G., *L'Ucid e le questioni del lavoro (1943-1948)*, in COVA A. (a cura di), *Il dilemma dell'integrazione. L'inserimento dell'economia italiana nel sistema occidentale (1945-1957)*, Franco Angeli, Milano 2008, pp. 235-257.
- Gruppo lombardo Ucid (1919-1997)*, in CARERA A. (a cura di), *L'archivio del Gruppo Lombardo dell'Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti (UCID). Inventario (1945-1999)*, Vita e Pensiero, Milano 2015, p. 9.

- GUIOTTO L., *L'occupazione e le condizioni di vita e di lavoro*, in PETRILLO G., SCALPELLI A. (a cura di), *Milano anni Cinquanta*, Franco Angeli, Milano 1986, pp. 25-78.
- LANDONI E., *L'attività dell'amministrazione comunale da Cassinis ad Aniasi*, in LACAITA C.G., PUNZO M. (a cura di), *Milano. Anni Sessanta. Dagli esordi del centro-sinistra alla contestazione*, P. Lacaita, Manduria 2008, pp. 243-286.
- LUGARO N.M., *Bondioli, Pio (1890-1958)*, in *Dizionario della Chiesa ambrosiana*, vol. I, A-Cam, NED, Milano 1988, p. 447.
- MAGGI G., *Istituto Cattolico di Attività Sociale (ICAS)*, in TRANIELLO F., CAMPANINI G. (a cura di), *Dizionario storico del movimento cattolico in Italia*, vol. I/2, *I fatti e le idee*, Marietti, Torino 1981, pp. 303-304.
- MAINARDI R., *Il sole e i pianeti: il sistema urbano della Lombardia*, in *La Lombardia moderna*, Electa, Milano 1989, pp. 19-42.
- MAJO A., *Gli anni difficili dell'episcopato del card. Alfredo Ildefonso Schuster*, NED, Milano 1978.
- ID. (a cura di), *Cardinale a Milano. L'episcopato di Giovanni Colombo*, NED, Milano 1982.
- MANDELLI F., *Ceriani, Grazioso (1906-1974)*, in MAJO A. (a cura di), *Dizionario della Chiesa ambrosiana*, vol. II, *Can-Gai*, NED, Milano 1988, pp. 788-789.
- MARGOTTI M., *La fabbrica dei cattolici. Chiesa, industria e organizzazioni operaie a Torino (1948-1965)*, Angolo Manzoni, Torino 2012.
- MORABITO F., *Un caso dell'associazionismo imprenditoriale italiano negli anni della grande crescita economica: il Gruppo Lombardo dell'Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti (1943-1973)*, in ZANINELLI S., TACCOLINI M. (a cura di), *Il lavoro come fattore produttivo e come risorsa nella storia economica italiana. Atti del Convegno di studi*, Roma, 24 novembre 2000, Vita e Pensiero, Milano 2002, pp. 711-731.
- PALINI A., *Sui sentieri della profezia. I rapporti fra Giovanni Battista Montini-Paolo VI e Primo Mazzolari*, Messaggero, Padova 2010.

PISANO G., *La difficile ripresa dell'associazionismo di massa dopo il fascismo*, in PETRILLO G., SCALPELLI A. (a cura di), *Milano anni Cinquanta*, Franco Angeli, Milano 1986, pp. 445-451.

PIZZORNI G., *Un Novecento milanese. Aspetti quantitativi di un secolo di vita economica e sociale*, in MAIFREDA G., PIZZORNI G., RICCIARDI F., *Lavoro e società nella Milano del Novecento*, a cura di ROMANO R., Angeli, Milano 2006, pp. 247-372.

QUARTERO R., *Un'esperienza di Servizio sociale di fabbrica nel decennio '50: il Segretariato UCID di Milano*, in «Bollettino dell'Archivio per la storia del movimento sociale cattolico in Italia», 1997, 3, pp. 304-348.

Riviste Gruppo lombardo (1946-1990), in CARERA A. (a cura di), *L'archivio del Gruppo Lombardo dell'Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti (UCID). Inventario (1945-1999)*, Vita e Pensiero, Milano 2015, pp. 87-88.

ROMANO M., *Assistenza sociale e apostolato sacerdotale nel mondo del lavoro: l'esperienza dell'ONARMO*, in «Bollettino dell'Archivio per la storia del movimento sociale cattolico in Italia», 2013, 1-2, pp. 170-186.

ROMANO R., *Bassetti, Giovanni (Giannino)*, in AMATORI F. (a cura di), *Dizionario biografico degli imprenditori italiani*, vol. I, A-E (in corso di pubblicazione).

RUMI G., *Milano cattolica nell'Italia unita*, NED, Milano 1983, p. 309.

ID., *Il tesoro vitale della nostra verità. Da Achille Ratti a Giovanni Battista Montini (1921-1963)*, in CAPRIOLI A., RIMOLDI A., VACCARO L. (a cura di), *Diocesi di Milano*, La Scuola, Brescia 1990, pp. 817-846.

ID., *L'ordinata abbazia*, in BRESSAN E., SARESELLA D. (a cura di), *Perché la storia. Itinerari di ricerca (1963-2006)*, LED, Milano 2009, pp. 243-259.

ID., BURATTI A.C., COVA A., *Introduzione* in RUMI G., BURATTI A.C., COVA A. (a cura di), *Milano ricostruisce, 1945-1954*, Cariplo, Milano 1990, pp. 7-8.

RUMI G., MAJO A., *Il cardinal Schuster e il suo tempo*, Massimo, Milano 1979.

SARESELLA D., *Piero Bassetti e il mondo cattolico milanese*, in CANAVERO A., CADEDDU D., GARRUCCIO R., SARESELLA D. (a cura di), *Milano tra ricostruzione e globalizzazione. Dalle carte dell'archivio di Piero Bassetti*, Rubettino, Soveria Mannelli 2011, pp. 65-78.

SCARPELLINI E., *Comprare all'americana. Le origini della rivoluzione commerciale in Italia 1945-1971*, Il Mulino, Bologna 2001.

TEDESCHI P., *Nuove imprese e nuovi imprenditori per essere competitivi nella «nuova Europa»: il Gruppo Lombardo UCID e l'integrazione europea negli anni Cinquanta*, in «Bollettino dell'Archivio per la storia del movimento sociale cattolico in Italia», 2007, 2, pp. 227-250.

TONIZZI M.E., *Unione cristiana imprenditori e dirigenti*, in TRANIELLO F., CAMPANINI G. (a cura di), *Dizionario storico del movimento cattolico in Italia*, vol. V, *Aggiornamento 1980-1995*, Genova 1997, pp. 218-222.

ID., *L'Unione cristiana imprenditori e dirigenti (UCID) e l'Europa negli anni Cinquanta*, in CANAVERO A., DURAND J.-D. (a cura di), *Il fattore religioso nell'integrazione europea*, Unicopli, Milano 1999, pp. 413-422.

VARNI A., *Il neofascismo e l'estrema destra*, in PETRILLO G., SCALPELLI A. (a cura di), *Milano anni Cinquanta*, Franco Angeli, Milano 1986, pp. 503-545.

VERGALLO L., *Controriforma preventiva. Assolombarda e Centrosinistra a Milano (1960-1967)*, UNICOPLI, Milano 2012.

VERSACE E., *Montini e l'apertura a sinistra. Il falso mito del «vescovo progressista»*, Guerini Studio, Milano 2007.

ZANINELLI S., *L'autotutela del lavoro tra vecchio e nuovo*, in RUMI G., BURATTI A.C., COVA A. (a cura di), *Milano ricostruisce, 1945-1954*, Cariplo, Milano 1990, pp. 327-344.

ID., *Il movimento sociale cattolico a Milano dagli inizi del Novecento alla fase postconciliare*, in *Storia di Milano*, vol. XVIII, *Il Novecento*, Istituto della Enciclopedia Italiana, Roma 1995, p. 735-753.

4. La sitografia

La ricostruzione del contesto ambrosiano in termini di andamento dell'economia cittadina e di risultati delle elezioni amministrative ha

richiesto la consultazione della banca dati dell'ISTAT e dell'Archivio elettorale del Comune di Milano (sempre nella versione digitale), mentre il testo integrale del Radiomessaggio di Papa Pio XII del Natale 1942 e quello dell'enciclica *Quadragesimo Anno* sono stati reperiti tramite il sito internet della Santa Sede.

Ai fini della realizzazione di alcune brevi note biografiche si è, poi, fatto ricorso alle informazioni fornite dalla versione online dell'Enciclopedia Treccani (per la figura di Enrico Falck) e del Dizionario biografico degli italiani (Filippo Meda e Vittorio Olcese) e a quelle disponibili sul sito aziendale della Manifattura del Seveso circa il primo presidente del Gruppo Lombardo, Giuseppe Mosca. Per i cenni relativi a quello che fu il suo successore, Angelo Testori, ci si è, invece, basati su quanto riportato sul sito internet del Gruppo Testori e su quello di una parrocchia di Novate Milanese (località nella quale la famiglia di Testori si trasferì quando questi aveva ancora pochi anni); alcune notizie circa la Giovanni Bassetti S.p.A. (oggi Zucchi Bassetti), sono state reperite, anch'esse, tramite il sito dell'omonimo Gruppo.

Infine, la nota sull'UNIAPAC (*International Christian Union of Business Executives/UNion Internationale des Associations PATronales Catholiques*) è stata messa a punto a partire da quanto emerge dal sito della Federazione stessa.

Capitolo 1

Economia, società civile e vita ecclesiale nella Milano della ricostruzione e del grande sviluppo

1.1. Il peculiare clima del quadriennio 1945-1948

Con la fine del conflitto, Milano, come molte altre città d'Italia, si trovò ad affrontare il problema della ricostruzione, a diversi livelli. Si trattava, infatti, di ricostruzione materiale, per ridare una casa ai tanti ambrosiani che avevano visto la propria distrutta dai bombardamenti e per far ripartire le attività produttive, ma anche politica, dopo decenni di dittatura fascista, e della convivenza civile. Quest'ultima era stata messa in crisi dagli odi e dalle lotte fratricide della guerra mondiale e, poi, dalle violenze della guerra civile con le sue pesanti fratture anche all'interno della popolazione milanese.

Un tale processo richiedeva una grande concordia di intenti e un forte sentimento di comune appartenenza⁴⁷. A livello nazionale il quadriennio 1945-1948 fu inizialmente caratterizzato da un'inedita esperienza di unità antifascista tra le forze politiche, dall'avvio della ricostruzione economica, dalla progressiva affermazione del partito della Democrazia Cristiana e dal notevole impegno della Costituente per riedificare lo Stato italiano su basi nuove con il contributo di riflessioni e idee nate negli ambienti ambrosiani nel periodo del conflitto. Gradualmente, però, si assistette al prodursi di una netta contrapposizione tra due principali schieramenti alternativi, portatori di visioni differenti degli sviluppi politici futuri per il Paese e, soprattutto, di riferimenti ideologici e internazionali contrastanti. Culmine di questo scontro tra il mondo cattolico, con la DC e i suoi alleati, e, dall'altra parte, le sinistre socialcomuniste furono le elezioni parlamentari

⁴⁷ G. RUMI, A.C. BURATTI, A. COVA, *Introduzione* in RUMI, BURATTI, COVA (a cura di), *Milano ricostruisce*, Cariplo, Milano 1990, pp. 7-8.

del 18 aprile 1948, le prime dell'Italia repubblicana, in un panorama internazionale di ormai aperta guerra fredda.

Un simile scenario impose anche alla Chiesa di prendere posizione, in quanto consapevole della propria missione educatrice globale, che coinvolgeva i fondamenti dell'ordine civile, e in ragione di una lettura storica dove alla decisa condanna ideologica e alla paura del comunismo nella sua declinazione sovietica si accompagnavano esitazioni e preoccupazioni per i rischi connessi alla vita democratica⁴⁸.

1.2. L'economia milanese dalla ricostruzione al «miracolo economico»

Negli anni della ricostruzione

Le conseguenze della guerra sull'apparato produttivo lombardo e milanese iniziarono a manifestarsi già nel 1942, quando era soprattutto la scarsità di fattori produttivi di base (in primo luogo carbone) a mettere in difficoltà molte imprese del territorio. Si trattava, però, di una situazione disomogenea, poiché le industrie chimiche, meccaniche e metallurgiche, mobilitate per la produzione bellica, erano ancora in piena attività, mentre altre, in special modo le tessili (tipicamente localizzate in provincia piuttosto che in città), stavano entrando in crisi.

I bombardamenti su Milano dell'agosto 1943, più distruttivi di quelli del 1942, si concentrarono essenzialmente entro la cerchia dei bastioni e quindi non interessarono massicciamente gli impianti industriali. La maggior parte delle imprese infatti, soprattutto quelle di origine novecentesca, erano collocate in zone più periferiche della Città, dove, comunque, furono coinvolte in alcune incursioni aeree nemiche. Secondo stime condivise, il conflitto determinò una riduzione della capacità produttiva dell'industria milanese non superiore al 15/20%. Una volta terminata la guerra fu, dunque, possibile avviare un processo di

⁴⁸ G. FORMIGONI, G. VECCHIO, *L'Azione Cattolica nella Milano del Novecento*, Rusconi, Milano 1989, pp. 95-96.

riconversione industriale e di ricostruzione dell'economia, avvalendosi di un apparato in larga misura intatto⁴⁹.

Le difficoltà che l'industria lombarda e milanese dovettero affrontare nell'immediato secondo dopoguerra furono, dunque, per lo più di altro tipo. Innanzitutto, permaneva una grave carenza di fattori produttivi di base, in particolar modo di combustibili. Si poneva, poi, il problema di come mantenere elevata la domanda di prodotti industriali malgrado il venir meno delle forniture allo Stato e la non competitività della produzione delle industrie italiane rispetto a quella delle altre economie industriali, europee e non. Risultava quindi difficile, dato un apparato industriale per lo più arretrato in termini tecnico-organizzativi, compensare le mancate vendite interne collocando i prodotti sui mercati esteri. Molto limitata restava la domanda interna di beni di consumo finale, che non poteva sopperire alla notevole riduzione della domanda pubblica, poiché il basso reddito disponibile e l'esigenza della popolazione di soddisfare prioritariamente i bisogni quotidiani non ne consentivano significativi aumenti.

Anche lo stato dei trasporti non facilitava la ripresa economica. Nel Nord Italia, infatti, la capacità di movimento delle persone e delle merci risultava ridotta a circa il 30% del livello prebellico. Nessun ponte sul Po era stato risparmiato dal conflitto, il materiale rotabile delle ferrovie di Stato e delle concessionarie era pesantemente ridotto. Difficili erano anche i trasporti su strada, a causa dalla carenza di veicoli e dall'indisponibilità di componenti fondamentali quali gli pneumatici⁵⁰. Molto limitata risultava la disponibilità di carburante e, conseguentemente, era compromesso pure l'apparato distributivo milanese, che non riforniva solo la Città dal momento che, tra Ottocento e Novecento, Milano si era affermata non solo come polo industriale e finanziario, ma anche come sede di importantissime attività commerciali di raggio locale, nazionale e internazionale.

⁴⁹ COVA, *Le attività produttive*, pp. 301-303.

⁵⁰ *Ibid.*, pp. 301-309.

La Città manteneva le sue potenzialità, ma, come nel resto del Paese, le distruzioni materiali e, soprattutto, il blocco degli approvvigionamenti ostacolavano la ripresa. Le conseguenze sociali erano immediate, soprattutto sul fronte del lavoro, dove si registravano elevati livelli di disoccupazione⁵¹.

Da considerare, poi, che la ricostruzione e la faticosa ricerca di un nuovo equilibrio si svolgevano entro un contesto sociale del tutto rinnovato. La caduta del fascismo e la nascita dell'Italia repubblicana mutavano radicalmente le relazioni tra imprenditori e lavoratori, che dovevano essere riformulate su nuove basi in seguito alla rinascita del sindacato libero⁵².

A Milano già nell'aprile del 1945 era stata ricostituita la Camera del Lavoro, che fungeva da struttura territoriale e da rappresentanza dei lavoratori della Città. Formalmente, secondo quanto stabilito dal Patto di Roma (giugno 1944)⁵³, la conduzione della Camera spettava, in misura paritaria, ai rappresentanti delle diverse correnti sindacali; tuttavia, era netta la predominanza, in termini di peso politico e di seguito tra i lavoratori, di quella social-comunista⁵⁴. La riorganizzazione fu altrettanto

⁵¹ P. GALEA, *Il settore dei «servizi economici»*, in RUMI, BURATTI, COVA (a cura di), *Milano ricostruisce*, p. 345.

⁵² COVA, *Le attività produttive*, p. 305; S. ZANINELLI, *L'autotutela del lavoro tra vecchio e nuovo*, in RUMI, BURATTI, COVA (a cura di), *Milano ricostruisce*, p. 327.

⁵³ Il Patto di unità sindacale, comunemente noto come «Patto di Roma», può essere considerato l'atto costitutivo del sindacalismo italiano libero dopo vent'anni di regime fascista. Tale accordo, raggiunto nel giugno 1944 tra i rappresentanti delle maggiori correnti sindacali dei lavoratori italiani (comunista, democratico-cristiana e socialista), segnava la nascita di un unico organismo confederale per tutta la Penisola (la Confederazione generale italiana del lavoro, CGIL) e prevedeva la creazione di una sola camera del lavoro per provincia e di un singolo sindacato locale e provinciale per ogni ramo o categoria di attività produttiva. Con il Patto di Roma si rispondeva all'esigenza, venuti meno i sindacati fascisti, di tutelare, nelle forme dell'autonomia collettiva, gli interessi dei lavoratori; questioni quali l'orientamento generale della CGIL, la sua struttura definitiva e il suo Statuto furono rimandate al futuro. La direzione nazionale dell'organizzazione, così come le direzioni delle federazioni, delle camere del lavoro e dei sindacati locali, era provvisoria e la composizione degli organismi direttivi era definita su base paritetica (ogni corrente sindacale sottoscrittrice dell'accordo disponeva di un proprio rappresentante, o di rappresentanti in numero multiplo di uno). Anche per quanto riguardava l'effettivo funzionamento della CGIL, era solo precisato che sarebbero stati garantiti la massima libertà di espressione e il rispetto reciproco di ciascuna opinione politica e fede religiosa (A. CARERA, *L'azione sindacale in Italia dall'estraneità alla partecipazione*, vol. 2, *L'evoluzione degli ultimi trent'anni*, La Scuola, Brescia 1979, p.7).

⁵⁴ ZANINELLI, *L'autotutela del lavoro*, pp. 327-328.

rapida anche con riferimento al sindacato padronale: nel giugno 1945 nacque l'Associazione Industriale Lombarda⁵⁵.

I problemi che le organizzazioni dei lavoratori si trovarono a fronteggiare furono quelli tradizionali dei bassi livelli retributivi e delle relazioni difficili tra dipendenti e imprenditori. La dialettica sociale era in quel momento più complessa a causa della difficile situazione congiunturale e dell'elevata disoccupazione, prodotte dal complesso passaggio dall'economia di guerra a quella di pace. L'azione sindacale seguì, sostanzialmente, due linee. Da un lato le organizzazioni dei lavoratori si impegnarono nella difesa dei livelli retributivi e nel miglioramento delle condizioni di lavoro, dall'altro iniziarono a formulare impegnative e problematiche proposte di controllo da parte operaia nella gestione aziendale⁵⁶.

In questo contesto, caratterizzato da oggettive difficoltà e da forti tensioni ideologiche, furono inevitabili i conflitti tra le imprese, intenzionate a operare tagli del personale per eccesso di manodopera e per ragioni di efficienza e di riduzione dei costi, e i sindacati, questi ultimi supportati da alcune forze politiche e fermi nell'arginare tale tendenza o, almeno, nel subordinarla alla creazione di condizioni che consentissero il ricollocamento della forza lavoro in esubero⁵⁷.

Dal 1947 le relazioni sindacali subirono, nel contesto milanese, un consistente deterioramento, poiché, a fronte di numerose ristrutturazioni aziendali, con conseguenti licenziamenti e aumentata intensità della prestazione lavorativa, l'organizzazione sindacale unitaria iniziò a mostrare la propria incapacità a seguire una linea d'azione diversa da quella subordinata alla politica dei partiti di sinistra, che puntavano non alla riforma del sistema vigente, ma alla sua totale trasformazione

⁵⁵ La nascita di Assolombarda rappresenta il culmine di un processo avviatosi già durante gli ultimi anni del conflitto, quando sorsero, clandestinamente, il «Gruppo dei 13» e la Consulta provvisoria. La grande industria milanese e i suoi esponenti ebbero un ruolo fondamentale in questo processo e il mondo imprenditoriale lombardo, composito e fino ad allora scarsamente coeso, si ricompattò intorno a essi, nella consapevolezza che dopo il termine della guerra avrebbe dovuto far fronte a una complessa gestione dei propri interessi, in un clima segnato dal manifestarsi di problemi congiunturali e strutturali e da un'accesa ostilità ideologica (*ibid.*, pp. 331-332).

⁵⁶ *Ibid.*, p. 331.

⁵⁷ COVA, *Le attività produttive*, p. 309.

attraverso la vittoria nella competizione politica in corso. Era solo un segno di quelle difficoltà nella convivenza che portarono, insieme a fattori nazionali (esclusione delle sinistre dal governo, sconfitta del Fronte popolare nell'aprile del 1948, linea economica einaudiana), alla scissione sindacale del luglio 1948.

Il 1945 fu un anno difficilissimo per l'Italia da un punto di vista economico, ma già il successivo conobbe un miglioramento della situazione, almeno per quanto riguarda l'approvvigionamento di materie prime. La maggiore quantità di carbone disponibile permise un consistente aumento delle produzioni industriali, tanto che per alcuni comparti, come quello siderurgico e metallurgico, o quello del cemento, si ipotizzava di poter superare il livello dell'anteguerra, data la dimensione degli impianti raggiunta negli anni precedenti. Altri settori dell'industria milanese, come quelli delle macchine utensili e dei macchinari per impianti di produzione e distribuzione dell'energia elettrica, mostrarono segni di crisi; si trattava, peraltro, di comparti che anche in condizioni normali non erano stati in grado di soddisfare la domanda interna. La riconversione postbellica fu spesso effettuata con minori difficoltà dalle imprese che realizzavano beni strumentali o prodotti di base, mentre non tutte le aziende che producevano beni di consumo finale sopravvissero alla crisi.

Già nel 1946 l'industria milanese poté trarre beneficio dagli interventi pubblici e dagli investimenti privati nel settore edilizio. In Città vi erano quantità enormi di macerie da rimuovere e intere zone da ricostruire⁵⁸.

⁵⁸ Secondo quanto emerge dalla relazione del 26 giugno 1944 della Commissione Centrale di Beneficienza della Cassa di Risparmio delle Province Lombarde (un istituto che per la sua natura e storia era strettamente connesso alla realtà ambrosiana), i bombardamenti del 1942 e del 1943 avevano provocato, nella sola Milano, la distruzione di 150 mila locali di abitazione, altri 200 mila avevano subito danni ai tramezzi, agli intonaci, agli infissi e ai vetri e ulteriori 300 mila locali avevano visto gran parte dei vetri danneggiati. La stessa relazione riportava che per ricostruire o riparare questi edifici erano stimati necessari 7 milioni di quintali di cemento, 2 milioni e mezzo di quintali di calce, 3 e mezzo di quintali di ghiaia, 575 milioni di mattoni vuoti e altrettanti di mattoni pieni, 50 di tegole, 55 milioni di chilogrammi di ferro, 3 milioni e 200 mila metri quadrati di vetro e 125 milioni di ore di lavoro di manodopera muraria. In effetti, successive valutazioni, più meditate e complete ma fondamentalmente in linea con le stime dell'immediato dopoguerra, stabilirono che a Milano fossero stati distrutti o seriamente colpiti 146.000 vani, corrispondenti a circa il 15% della disponibilità al 1940. Come già accennato, i bombardamenti avevano interessato per lo più il centro storico: il grosso dei vani distrutti (43%) era localizzato entro la cerchia dei bastioni, mentre solo il 6,9% dei vani della periferia media ed estrema risultava essere stato danneggiato più o meno gravemente.

Difficoltà congiunturali si ebbero nella seconda metà del 1947 a causa dei provvedimenti governativi di stabilizzazione della lira. Le scelte compiute dal ministro Einaudi, se nel medio periodo contribuirono a creare un quadro di stabilità finanziaria e riportarono la fiducia tra gli imprenditori dei diversi comparti, nel breve determinarono un peggioramento del quadro economico, facendo impennare la disoccupazione⁵⁹.

Alla fine degli anni Quaranta, sebbene il contesto locale, considerato nel suo complesso, presentasse ancora numerose criticità (alto livello di disoccupazione, basso tenore di vita di buona parte della popolazione, difficili condizioni abitative), l'economia milanese manifestava segni di chiara ripresa. Secondo le valutazioni della Camera di commercio, a fine 1948 la produzione industriale era arrivata ad attestarsi al 90% di quella del 1938, che era stato un anno eccezionalmente positivo. Il cambiamento di rotta era evidente, ma l'organismo di rappresentanza degli interessi economici mostrava preoccupazione per gli andamenti futuri. Certo il

Ritornata la pace era, dunque, essenziale provvedere alla ricostruzione delle abitazioni distrutte, alla risistemazione di quelle solo danneggiate e a «recuperare il tempo perso» a causa del blocco della costruzione di nuovi edifici imposto anche a Milano dalla legislazione di guerra. Infatti, se è vero che la popolazione della Città cresceva abbastanza lentamente, già in epoca prebellica gli standard abitativi non erano particolarmente elevati, almeno in termini di numero di persone per stanza. A giudicare dall'andamento dei depositi, vi era una certa disponibilità di capitali: pur tenendo conto del processo di inflazione in atto e senza considerare quanto conservato nelle casse postali (solo limitatamente significativo per Milano), essi erano passati da 49,7 miliardi nel 1944 a 139,5 nel 1946 e a ben 266,5 nel 1948. Poneva, invece, qualche problema il reperimento dei materiali necessari. Se dal 1943 al 1945 la media di vani dichiarati abitabili ammontava a circa 2.500 annui, per il 1946 se ne contavano addirittura 10.600. Il 1947 fu un anno di netta caduta (solo 1.945 vani abitabili), seguito però da un rapido ritorno a una media abbastanza elevata, con 5.690 vani abitabili nel 1948, 6.950 nel 1949 e 9.394 nel 1950 (*ibid.*, pp. 301-303, 305-306).

⁵⁹ Con riferimento al solo comune di Milano, nel 1946 si contavano circa 67.000 disoccupati, calati a 56.500 nel 1947. L'anno successivo, però, si assistette a una nuova crescita della disoccupazione (58.500 unità), imputabile alla frenata creditizia dell'estate del 1947 e alle relative ripercussioni sulle attività economiche, ma anche ai consistenti tagli dell'occupazione industriale operati dagli imprenditori per recuperare produttività. Nel 1950 i disoccupati ammontavano ancora a 50.700, per poi conoscere una tendenziale riduzione (*ibid.*, pp. 315, 321). Per ulteriori dati e informazioni su occupazione, disoccupazione e sottoccupazione nella città e nella provincia di Milano, cfr. UNIONE ITALIANA DELLE CAMERE DI COMMERCIO, INDUSTRIA E AGRICOLTURA (a cura di), *L'economia delle provincie e il problema della disoccupazione. Raccolta delle monografie compilate dalle Camere di commercio, industria e agricoltura per conto della Commissione parlamentare d'inchiesta sulla disoccupazione*, Macrì, Roma 1953, pp. 208-219.

problema della carenza di materie prime sembrava risolto, ma permanevano quelli della scarsa disponibilità di energia elettrica e degli elevati costi di produzione. La rivalutazione della sterlina nei confronti della lira, inoltre, aveva reso più costosi nickel, piombo, rame e altri materiali non ferrosi.

Il settore cotoniero risultava essere quello in migliori condizioni, anche in ragione della forte domanda dall'Estremo Oriente, legata alla temporanea scomparsa della concorrenza giapponese. Per quanto riguardava la meccanica, allo stesso modo, la notevole riduzione delle vendite verso il Sud America e il Medio Oriente poteva essere compensata da un incremento di quelle sui mercati asiatici. La chimica sperimentava una situazione di sostanziale stabilità per quanto concerneva la richiesta di fertilizzanti e un'apparente ripresa di quella dei prodotti per l'industria. Infine, settori che in passato avevano rivestito una grande importanza nell'economia cittadina, come quello serico, «vivacchiavano» ed erano destinati a perdere ogni significato per Milano, mentre quello delle fibre tessili artificiali, che da lì a poco avrebbe conosciuto un'ingente crescita, sperimentava una fase di stanca.

Anche l'anno successivo la Camera di commercio si mostrò prudente e scarsamente ottimista nelle proprie valutazioni sulla condizione complessiva del sistema industriale cittadino. In particolare, i costi risultavano ancora eccessivamente elevati e consistenti erano i timori, soprattutto da parte delle piccole e medie imprese, per la crescente integrazione del sistema nel mercato internazionale. Il ritmo della produzione industriale nel 1949 non registrava particolari variazioni rispetto all'anno precedente.

Considerando l'andamento dell'economia nel primo quinquennio del dopoguerra è, dunque, possibile identificare almeno due fasi: una prima di fortissima crescita, condizionata soltanto dalla limitata disponibilità di materie prime ed energia, e una seconda, tra il 1948 e il 1949, di assestamento, in assenza di quei fattori internazionali e interni che avrebbero fortemente accresciuto la domanda, portando al boom degli anni Cinquanta e Sessanta.

All'aprirsi del nuovo decennio il problema della disoccupazione permaneva ancora irrisolto. Se poi si consideravano indicatori quali il costo della vita e l'andamento delle retribuzioni, emergevano una loro stentata dinamica rispetto ai prezzi; di conseguenza, anche coloro che avevano un lavoro si trovavano in difficoltà, dal momento che non si era ancora riusciti a riportare il potere d'acquisto reale di operai e impiegati a livelli prebellici⁶⁰.

Il sistema delle imprese negli anni del «miracolo economico»

I dati disponibili evidenziano una forte vivacità del settore imprenditoriale nel corso degli anni Cinquanta e primi Sessanta.

Tabella 1. *Nuove ditte commerciali e industriali della provincia di Milano iscritte nel Registro Ditte della Camera di commercio (1939-1969)*

Anni	Ditte individ.	Soc. di fatto	S.n.c.	S.a.s.	S.r.l.	S.p.a.	Totale per anno	Totale ditte iscritte
1939	6.503	531	147	70	/	1.131	8.382	116.643
1940	6.159	398	124	57	1	1.168	7.907	119.439
1941	5.224	366	116	88	1	1.818	7.613	122.564
1942	5.594	389	190	217	143	502	7.035	124.161
1943	4.232	212	141	127	273	75	5.059	126.197
1944	9.445	642	222	169	848	113	11.439	135.300
1945	11.821	1.626	338	214	2.376	98	16.473	149.340
1946	8.637	1.524	381	212	3.312	391	14.457	159.107
1947	9.002	1.342	296	221	3.596	697	15.154	169.535
1948	5.892	1.023	143	130	2.549	572	10.309	174.864
1949	6.590	1.053	135	139	3.320	810	12.047	182.010
1950	6.901	968	121	160	3.804	740	12.694	189.956
1951	6.894	895	94	101	4.232	718	12.934	198.347
1952	8.037	993	94	218	3.902	761	14.055	207.882
1953	8.995	1.135	111	223	3.864	629	14.957	218.657

⁶⁰ COVA, *Le attività produttive*, pp. 306, 310-315.

1954	12.292	1.630	179	233	2.242	368	16.944	230.360
1955	14.770	2.129	231	278	1.721	526	19.655	229.900
1956	12.108	1.716	219	344	1.636	558	16.581	233.559
1957	8.651	1.307	233	335	1.588	696	12.810	240.562
1958	8.257	1.383	236	290	1.261	860	12.287	246.652
1959	8.634	1.224	238	326	1.216	1.169	12.807	253.697
1960	9.464	1.442	280	445	1.257	1.335	14.223	261.842
1961	10.272	1.672	302	491	1.331	1.326	15.394	270.809
1962	10.449	1.890	329	855	1.461	1.378	16.362	280.382
1963	17.748	6.043	307	947	1.251	964	27.260	300.211
1964	11.307	2.407	198	547	882	503	15.844	307.854
1965	11.572	1.242	205	545	1.016	458	15.038	341.521
1966	15.036	1.790	217	560	1.126	413	19.142	322.975
1967	13.356	1.106	213	731	1.215	426	17.047	330.348
1968	12.806	1.161	242	753	1.338	521	16.821	336.720
1969	12.180	1.032	298	653	1.613	593	16.369	343.062

Fonte: G. PIZZORNI, Un Novecento milanese. Aspetti quantitativi di un secolo di vita economica e sociale, in G. MAIFREDA, G. PIZZORNI, F. RICCIARDI, Lavoro e società nella Milano del Novecento, a cura di R. ROMANO, Angeli, Milano 2006, pp. 326-327.

Come emerge dalla tabella, nel trentennio 1939-1969 il numero di imprese iscritte nel Registro della Camera di commercio quasi triplicò: se nel 1939 ammontavano a 116.643, nel 1969 si raggiunse quota 343.062 ditte. Nell'arco di tempo analizzato spiccano alcuni anni di forte crescita, quali il 1955 (19.655 nuove aziende) e, ancora di più, il 1963 (27.260 nuove imprese). Esaminando, poi, il tipo di azienda, si può notare che nel periodo considerato si verificò un incremento del numero di società, in particolare di quelle in accomandita semplice e di quelle a responsabilità limitata; conseguenza, questa, della forza del tessuto di piccole e medie imprese che permaneva caratteristica predominante del territorio milanese. Da metà anni Cinquanta si assistette anche a un considerevole aumento delle ditte individuali, probabile manifestazione della «voglia di mettersi in proprio» degli abitanti della provincia di Milano. Per quanto riguarda le

cessazioni di attività, altri dati camerali⁶¹ rivelano un incremento delle chiusure in coincidenza con il peggiorare della situazione economica, dal 1963 circa in poi⁶².

L'industria milanese tra il 1951 ed il 1971

Come è noto, Milano e la Lombardia furono protagoniste della fase di grande espansione economica degli anni Cinquanta e Sessanta. I dati dei censimenti dell'industria e del commercio documentano questa forte crescita.

⁶¹ Si veda Tabella 108, *Ditte commerciali e industriali della provincia di Milano cancellate dal Registro ditte della Camera di commercio di Milano (1939-1969)*, in PIZZORNI, *Un Novecento milanese*, pp. 327-328.

⁶² PIZZORNI, *Un Novecento milanese*, pp. 325-328.

Tabella 2. *Esercizi, unità locali e occupati nelle industrie della città di Milano secondo le rilevazioni dei censimenti*

Unità locali				
	1937	1951	1961	1971
Alimentari	3.407	695	833	433
Pelli e cuoio	3.228	757	766	744
Tessili	693	1.423	1.069	716
Abbigliamento	8.329	8.159	8.111	4.648
Legno	1.641	1.742	2.095	1.387
Carta	365	372	432	338
Poligrafiche	1.161	1.254	1.764	2.008
Metallurgiche	73	194	355	318
Meccaniche	5.490	8.983	10.597	9.818
Minerali non metallici	511	693	761	580
Chimiche	960	1.174	1.440	934
Foto-cine	20	281	470	746
Manifatturiere varie	409	954	1.122	1.119
Gomma	/	154	218	201
Totale	26.287	26.835	30.003	23.990

Numero addetti				
	1937	1951	1961	1971
Alimentari	11.267	13.643	19.911	20.269
Pelli e cuoio	10.862	4.967	5.097	4.556
Tessili	16.921	16.314	18.872	10.278
Abbigliamento	28.593	25.690	41.719	17.930
Legno	7.092	6.813	8.938	3.794
Carta	8.302	6.734	9.139	5.479
Poligrafiche	13.408	16.618	27.954	30.437
Metallurgiche	6.208	11.939	17.637	13.487

Meccaniche	128.776	145.397	190.146	134.502
Minerali non metallici	8.779	9.696	10.168	7.312
Chimiche	15.503	34.781	55.827	51.488
Foto-cine	316	1.028	2.601	2.974
Manifatturiere varie	18.852	10.393	15.944	7.376
Gomma	/	18.825	16.979	15.646
Totale	274.879	322.838	441.825	325.528

Fonti: COVA, *Le attività produttive*, p. 303; ISTITUTO CENTRALE DI STATISTICA, V° Censimento generale dell'industria e del commercio, 25 ottobre 1971, vol. II, *Dati sulle caratteristiche strutturali delle imprese e delle unità locali*, f. 11, Milano, *Dati provinciali e comunali*, in banca dati dell'ISTAT, <https://ebiblio.istat.it/digibib/>, consultata il 5 marzo 2019.

Nello stesso periodo si assistette a un mutamento in termini di settori industriali rappresentati in Città: se, come già accennato, almeno per tutti gli anni Quaranta in Milano erano collocate per lo più alcune tipologie ben precise di imprese, che differenziavano il panorama cittadino da quello della provincia, nei dieci anni successivi industrie non tradizionali si insediarono al di fuori del tessuto urbano⁶³.

In effetti, sin dall'Ottocento le imprese si erano concentrate in Milano, divenuta rapidamente la capitale economica del Regno d'Italia; la provincia, invece, era stata coinvolta solo parzialmente in questo processo e soltanto tra la fine del XIX e i primi anni del XX secolo⁶⁴. Negli anni Cinquanta, come detto, l'industrializzazione si estese anche ai comuni della provincia milanese, analogamente a quanto accadde in altre aree della Lombardia. Nel caso di Milano, però, non si assistette a uno spostamento di aziende preesistenti, ma, piuttosto, alla nascita di nuove

⁶³ *Ibid.*, p. 315.

⁶⁴ Sesto San Giovanni può essere considerato l'esempio più rilevante di questo fenomeno, ma anche uno dei pochi di tale importanza (A. COVA, *La Banca e l'economia: ricostruzione, sviluppo nella tradizione e cambiamento*, in M. ROMANI (a cura di), *La Banca dei milanesi. Storia della Banca Popolare di Milano*, Laterza, Roma-Bari 2005, p. 183).

imprese, per lo più di piccole o medie dimensioni. La decisione di installare le «nuove» fabbriche fuori dai grandi centri e, in questo caso specifico, all'esterno di Milano, dipendeva da almeno due ragioni principali. Innanzitutto, le innovazioni tecnologiche richiedevano cambiamenti sostanziali nella struttura organizzativa e nelle dimensioni degli impianti; in secondo luogo, le aziende localizzate su aree di Milano ad alto pregio urbanistico potevano vendere i loro spazi ad alto prezzo e, dunque, accumulare i consistenti capitali necessari per realizzare altrove impianti più moderni. Frequentemente, però, i nuovi poli industriali che sorsero, quali Cormano, Paderno Dugnano, Cinisello Balsamo, Arese, Limbiate, Cologno Monzese, Bresso, Pero e Nova Milanese, non si presentavano come autonomi, ma costituivano «diramazioni e irradiazioni» di Milano (ma ciò si verificava anche in altre provincie della regione), che continuava a orientarne l'assetto produttivo.

In linea generale, il processo di insediamento di imprese al di fuori del capoluogo non seguì un programma o un disegno minimamente organico e non si prestò particolarmente cura alle trasformazioni a livello di territorio, abitudini e rapporti sociali che un fenomeno di localizzazione industriale di tali dimensioni andava determinando⁶⁵.

Trattando sempre di settori industriali, fra quelli che a inizio Cinquanta mostravano un elevato tasso di crescita figuravano il metallurgico, il meccanico e il chimico⁶⁶, mentre il tessile, l'alimentare e altri settori tipicamente milanesi risultavano meno dinamici. Nel corso del decennio, in connessione con la crescita dei consumi, anche per queste ultime industrie (o, almeno, per alcuni loro comparti) si registrò una certa ripresa. Lo sviluppo dell'economia milanese, dunque, non si fondava su un solo settore produttivo e non si riscontrava il prevalere di una o poche aziende.

Nonostante la generale tendenza «centrifuga» delle imprese negli anni Cinquanta e Sessanta, Milano manteneva così la propria vocazione industriale, come emerge da un confronto tra i censimenti del 1936, 1951 e

⁶⁵ *Ibid.*, pp. 183-186.

⁶⁶ In effetti, uno dei tratti distintivi degli anni Cinquanta fu proprio lo sviluppo delle industrie «nuove»: chimica (il settore che occupava il maggior numero di addetti), meccanica e abbigliamento (COVA, *Le attività produttive*, p. 315).

1961⁶⁷. Infatti, se negli anni prebellici a fronte di 1.100.000 abitanti quasi 318.000 dei 583.500 addetti di tutti i settori di attività erano occupati nell'industria (54,4%), nel 1951 i residenti in Milano erano 1.275.000, di cui 365.814 lavoratori industriali (rispetto a un totale di 545.967 unità, 67%); nel 1961 la Città ospitava ormai 1.587.000 persone, delle quali 841.014 attive e 549.959 impiegate nel settore in oggetto (65,4%). Da rilevare, inoltre, che, considerando dati nazionali, il 25% degli addetti delle industrie meccaniche e il 18% di quelli delle aziende metallurgiche e delle imprese operanti nella costruzione di mezzi di trasporto era localizzato in Milano.

Come precedentemente accennato, le industrie di base e quelle produttrici di beni strumentali avevano trainato la ripresa dell'economia milanese. Sebbene queste stesse industrie registrassero ancora un buon dinamismo negli anni Cinquanta, in tale decennio lo sviluppo industriale della Città fu guidato soprattutto dalle imprese del settore di beni di consumo più o meno durevoli, che conobbero un'importante fioritura. La notevole crescita del reddito prodotto in Città e circondario e di quello pro capite disponibile per gli abitanti di Milano e provincia⁶⁸ determinarono, infatti, significativi mutamenti nella struttura dei consumi. Si assistette dunque, ad esempio, con riferimento al settore dei mezzi di trasporto, anche a un cambiamento nella distribuzione degli addetti tra produzione di mezzi collettivi e realizzazione di autoveicoli individuali (con un aumento di questi ultimi) e a uno sviluppo, sia in Milano che nei comuni vicini, di aziende produttrici di elettrodomestici. L'importante incremento numerico, nello stesso periodo, di officine meccaniche di piccole dimensioni pare imputabile alla necessità di soddisfare le nuove esigenze collegate a un maggior utilizzo dei beni in oggetto. Tale necessità, così come la contrazione del numero di lavoratori in diverse grandi imprese negli anni

⁶⁷ Le medie fornite da tale rilevazioni non risultano rappresentative ai fini di valutare le dimensioni delle aziende, poiché probabilmente falsate dai dati relativi alle industrie metallurgiche e chimiche (*ibid.*, p. 316).

⁶⁸ Anche da tali dati emerge la rilevanza di Milano nel panorama italiano: ad esempio, nel 1955 in Città si produceva il 12% del reddito nazionale e nello stesso anno il reddito individuale risultava essere quasi il doppio di quello medio italiano (*ibid.*, p. 321).

precedenti e il venir meno di alcune di esse, contribuirono, appunto, alla diffusione di queste aziende minori.

Con riferimento all'ambito dei beni durevoli, non paiono trascurabili gli effetti dell'imponente espansione edilizia del periodo, a sua volta incoraggiata dai provvedimenti di politica economico-sociale adottati verso la fine degli anni Quaranta per porre rimedio al grave problema dell'elevata disoccupazione.

Anche dal rapporto redatto al termine del 1950 dalla Camera di commercio di Milano, nei primi anni del secondo dopoguerra su posizioni più negative, emerge notevole ottimismo dato un ritmo della produzione particolarmente sostenuto, limitato solo da alcune carenze nei rifornimenti che avevano impedito un'ulteriore espansione; non si era potuto evadere la totalità degli ordini dall'estero poiché eccedenti rispetto alla capacità produttiva delle aziende.

Il numero di imprese iscritte nei registri della Camera era andato aumentando nei primi cinque anni del decennio, sebbene a ritmo inferiore rispetto alla prima fase postbellica. Il dato relativo al prevalere, tra le nuove aziende, di società in nome collettivo era indicativo non soltanto della vitalità del contesto, ma, ancora una volta, anche del suo presentare un sistema industriale diffuso, non basato su uno o pochi settori produttivi. Caratteristica, questa, che assicurò a Milano una maggior flessibilità e capacità di adattamento davanti alle trasformazioni e alle vicende di un'economia via via più integrata e, di conseguenza, assai più dinamica.

Circa i settori, secondo il rapporto siderurgia e meccanica procedevano a ritmo assai sostenuto, mentre quello tessile vedeva una ripresa dell'industria cotoniera e una «sensazionale» richiesta di fibre artificiali. Sempre relativamente al tessile, pare che negli anni Cinquanta Milano non abbia sofferto le conseguenze della crisi definitiva del settore serico, tradizionalmente fondamentale per la sua economia; addirittura, nella prima metà del decennio si registrarono in Città e in provincia numerosi ampliamenti, riammodernamenti e nuove aperture. Si può quindi concludere che la progressiva integrazione dei mercati, fonte di timori e

perplexità negli anni precedenti data la liberalizzazione degli scambi, avesse determinato un consistente aumento delle vendite⁶⁹.

Con riferimento alle relazioni industriali e sempre in connessione allo sviluppo economico cittadino, nella prima metà degli anni Cinquanta Milano fu luogo di numerosi licenziamenti, di frequenti controversie in materia di orari, salari e forme di retribuzione, e di continui conflitti in relazione a ogni decisione da parte imprenditoriale. Una situazione, questa, problematica non solo per i sindacati, data la conseguente compressione del potere contrattuale e politico dei lavoratori, ma anche per un contesto fermamente intenzionato a procedere nel processo di industrializzazione. Tale volontà era infatti ostacolata dall'ostilità, più latente che espressa, verso ciò che l'industrializzazione esigeva dal mondo operaio, ossia una partecipazione concordata tramite contratto in tutti gli aspetti economici e sociali⁷⁰.

Tra gli anni Cinquanta e Sessanta, durante il boom economico (1958-1963), Milano consolidò la propria funzione storica di «interfaccia» fra il resto della Penisola e gli Stati che guidavano l'economia internazionale, nonché di polo bancario di importanza nazionale e mondiale⁷¹.

Nello stesso periodo, in linea con tendenze in atto a livello sovranazionale, la Città inizialmente continuò a registrare un notevole aumento del numero di industrie in essa localizzate, mentre dal 1962 si assistette e una massiccia espulsione delle stesse, con conseguente notevole mutamento nella base economica e nel sistema sociale ambrosiano. Negli anni Sessanta, la scelta di trasferire fuori Città aziende precedentemente collocate in Milano o di aprirne di nuove direttamente in provincia dipendeva dalla possibilità di procurarsi più facilmente ed economicamente lo spazio necessario, dalla maggior disponibilità di manodopera e dall'opportunità di fruire di agevolazioni fiscali previste per legge nel caso di comuni montani o economicamente depressi, di facilitazioni di vario tipo concesse dalle amministrazioni locali per favorire

⁶⁹ *Ibid.*, pp. 315-323.

⁷⁰ ZANINELLI, *L'autotutela del lavoro*, p. 342.

⁷¹ R. MAINARDI, *Il sole e i pianeti: il sistema urbano della Lombardia*, in *La Lombardia moderna*, Electa, Milano 1989, pp. 32, 35.

l'apertura in loco di nuove imprese industriali e di vantaggiose condizioni fissate dall'istituto per i finanziamenti⁷²

Un altro importante cambiamento verificatosi a livello di industria milanese e, più in generale, lombarda, riguardò il carattere della crescita conosciuta da questo settore tra il 1951 e il 1980. Si trattò, infatti, di un processo continuativo, ma mentre per il primo decennio (1951-1963) fu per lo più di tipo «estensivo» (l'incremento della produzione era conseguito attraverso una consistente dilatazione dell'occupazione manifatturiera), negli anni Sessanta e Settanta diventò «intensivo» (il nuovo importante aumento della produzione dipese per lo più dall'accresciuta produttività).

Da rilevare anche che, come già evidenziato con riferimento ai dati dei censimenti del 1951 e 1961, a inizio anni Cinquanta più della metà della popolazione milanese attiva era occupata nell'industria e nell'edilizia. La restante parte era impiegata nel settore terziario e suddivisa, in proporzioni pressoché equivalenti, tra pubblica amministrazione, servizi alle famiglie (commercio al dettaglio, sanità, istruzione, tempo libero) e terziario collegato alle attività produttive (commercio all'ingrosso, trasporti, comunicazioni, credito, assicurazioni, servizi alle imprese). Dopo questa prima fase di lento avvio, il processo di terziarizzazione dell'economia milanese si impose massicciamente dominando i decenni successivi⁷³.

Gli anni Sessanta furono anche quelli dell'avvio dell'integrazione economica europea secondo i Trattati di Roma del 1957. Nel caso dell'Italia, gli scambi con gli altri paesi della Comunità Economica Europea ebbero un ruolo particolarmente significativo nel processo di sviluppo: se nell'intervallo 1958-1969 il commercio totale comunitario passò dal 32 al 48% delle esportazioni totali, per il nostro Paese aumentò dal 23 al 43%. L'integrazione europea stimolò, in particolare, la crescita dell'industria meccanica.

⁷² COVA, *La Banca e l'economia*, p. 189. Il decentramento industriale fu seguito a breve, dal 1969, da una tendenza analoga con riferimento alla popolazione, che fino a quel momento si era insediata ancora secondo meccanismi centripeti di inurbamento (MAINARDI, *Il sole e i pianeti*, p. 32).

⁷³ *Ibid.*, pp. 32, 35.

La lunga fase di sviluppo dell'economia milanese e lombarda proseguì sino al 1962; già nella seconda metà di quell'anno, apertosi assai positivamente, iniziarono a registrarsi i primi segnali della crisi che si sarebbe manifestata pienamente nel biennio 1963-1964. Dal 1965 cominciò per l'Italia un nuovo periodo di ripresa, che durò fino all'inizio del decennio successivo⁷⁴.

Fu proprio nella seconda metà degli anni Sessanta che conobbe il proprio culmine il processo che condusse Milano e la Lombardia a divenire l'asse portante e strategico dell'economia nazionale. Asse portante e strategico poiché su questo territorio, più che altrove, l'industria presentava stretti legami con il mondo della finanza, disponeva di un consistente retroterra di attività di ricerca scientifica e applicata e poteva contare su due «stantuffi» di rilievo, ossia il settore immobiliare e quello della grande distribuzione (con magazzini già consolidati, come la Rinascente e la Standa, e nuove esperienze come i Supermercati italiani, poi Esselunga). Il contesto milanese e lombardo non era, tuttavia, privo di alcuni «vizi congeniti», quali l'elevata dipendenza dal sistema bancario, la tendenza a contare sulla protezione statale nei settori più vulnerabili e la carenza di nuove competenze manageriali.

Al «miracolo economico», che tra gli anni Cinquanta e Sessanta determinò significativi mutamenti nella fisionomia dell'Italia, soprattutto nella sua parte settentrionale, con grandi benefici per le città di Milano e di Torino, non si accompagnò la formazione di un'effettiva cultura industriale. Ciò dipese, anzitutto, dalla convinzione di un'ampia fetta dell'imprenditoria italiana che l'incremento dei consumi individuali e le protezioni offerte dal potere politico bastassero ad assicurare le condizioni per il funzionamento di una moderna società industriale. In secondo luogo, influirono le difficoltà sperimentate dal movimento operaio (che, tra l'altro, in alcuni casi doveva scontare le conseguenze di pesanti politiche discriminatorie sul posto di lavoro) a realizzare un sindacalismo industriale contrattualista, piuttosto che ideologico, che si facesse portatore di rivendicazioni non soltanto salariali ma anche qualitative, parallelamente

⁷⁴ COVA, *La Banca e l'economia*, pp. 189-191, 196, 203.

ai cambiamenti che stavano verificandosi nelle fabbriche a livello tecnologico e organizzativo. Altrettanto rilevante fu anche la mancanza degli opportuni strumenti normativi nel governo dell'economia.

Nella prima metà degli anni Sessanta si cercò di porre rimedio ad alcuni seri squilibri strutturali attraverso un nuovo indirizzo politico (il centro-sinistra) e una nuova cultura economica (quella della programmazione). Tuttavia, tale tentativo non diede gli esiti sperati a causa, prima di tutto, dei suoi stessi difetti d'impostazione, ovvero dell'ambizione di perseguire troppi obiettivi contemporaneamente senza considerare le vischiosità e le carenze della pubblica amministrazione. Il mondo industriale ambrosiano fu, in qualche modo, massimo protagonista e maggiore vittima di questa situazione contraddittoria. Esso, infatti, si fece a lungo portavoce, in Confindustria e altrove, di quegli orientamenti meno sensibili ai problemi sociali e più ostili a ogni ipotesi di programmazione. Posizioni, queste, che pagò, innanzitutto, con l'isolamento della milanese Edison nella sua lotta contro la nazionalizzazione dell'energia elettrica e, successivamente, con un forte inasprimento delle vertenze sindacali, tanto più intenso quanto si erano comprese le rivendicazioni operaie. La contestazione, che dalle fabbriche si trasmise alle università, portò all'«autunno caldo» e a una crescente conflittualità sociale, alla quale contribuirono vari fattori. Tra questi il più importante fu la difficoltà ad adattarsi e integrarsi nei modelli di vita dell'area metropolitana milanese sperimentata da quella grande massa di contadini e manovali provenienti dal Sud e da altre zone d'Italia scarsamente sviluppate, che, nel giro di pochi anni, si trasferì dalle regioni di origini alla città e soprattutto nei comuni della cintura metropolitana del capoluogo ambrosiano⁷⁵.

1.3 Commercio e sistema finanziario e creditizio

La città dei commerci

Oltre che un centro in pieno sviluppo industriale e in forte ripresa in termini di attività finanziarie, a inizi anni Cinquanta Milano permaneva,

⁷⁵ V. CASTRONOVO, *Cent'anni di imprenditoria lombarda*, in *La Lombardia moderna*, pp. 90-91, 97.

come ormai da almeno un settantennio, un importante luogo di intermediazione commerciale, con un ruolo di rilievo anche nelle vendite all'ingrosso e nell'interscambio con l'estero⁷⁶.

Come precedentemente accennato, la guerra aveva danneggiato anche l'apparato distributivo milanese. Sebbene non si disponga di dati precisi a riguardo, è ipotizzabile che tali danni abbiano riguardato non solo abitazioni e, in misura minore, imprese ma anche strutture mercantili, poiché circa un terzo degli esercizi commerciali si trovava entro le mura spagnole, quindi nell'area più duramente colpita dai bombardamenti del 1942 e 1943. Da considerare, inoltre, i problemi posti al normale svolgimento dell'attività distributiva dalle difficoltà nella ripresa delle produzioni, dalla ridotta domanda conseguente all'elevata disoccupazione e dal quasi blocco dei trasporti imputabile agli inadeguati mezzi di locomozione disponibili e, in particolare, alla notevole scarsità di carburante.

Per meglio comprendere il livello di deterioramento dell'attività distributiva nel secondo dopoguerra a Milano, città che nei secoli aveva conosciuto una crescita della propria importanza da un punto di vista commerciale, può essere utile esaminare alcuni dati relativi alle quantità di determinati generi importati o prodotti nel capoluogo lombardo. Ad esempio, se confrontate con la situazione al 1939, la disponibilità di carne era diminuita del 60%, quella di frutta e verdura si era ridotta a circa la metà e quella di vino era passata da 1,395 milioni a 675 mila ettolitri. In ragione del permanere di problemi nella fase di approvvigionamento, i circa 15 mila dettaglianti di Milano si trovarono a perdere la «funzione imprenditoriale» svolta seguendo gli orientamenti e gli andamenti del mercato e a dover farsi carico di quei compiti connessi con distribuzioni razionate e contingentate. La situazione risultava ulteriormente distorta dall'esistenza di un «mercato nero», sempre più diffuso sia per ragioni di ricerca di lucro anche per vie illecite che per lo squilibrio esistente nel caso di alcuni prodotti tra costo di produzione e prezzo di vendita. Se si prende

⁷⁶ C. BESANA, *Imprese, imprenditori e istituzioni locali a Milano tra unità nazionale e miracolo economico*, in ZARDIN (a cura di), *Il cuore di Milano*, p. 193.

l'esempio della carne bovina, nei raduni obbligatori di bestiame del 1945 essa doveva essere venduta a 9 lire al chilo; considerando che il prezzo di un limone era 35 lire, non ci si stupisce che nel giugno di quello stesso anno nella città di Milano furono introdotti legalmente solo 570 quintali di carne bovina. Questi prezzi per la carne, infatti, non avrebbero consentito ai produttori di coprire neanche una piccola parte delle spese comportate dal mantenimento degli animali.

La «sfrenata corsa all'accaparramento delle merci» non solo rendeva difficoltoso il perseguimento degli obiettivi per i quali il governo italiano e gli Alleati avevano istituito il «cordone economico» all'altezza della linea gotica, ma era anche causa di innalzamento del livello dei prezzi. Nel caso di Milano, l'indice del costo della vita, con riferimento ai generi alimentari, arrivò a toccare nell'ultimo trimestre del 1945 quota 3.035, a fronte di un valore pari a 100 nel 1938; quello dei prezzi all'ingrosso, invece, raggiunse l'apice nel novembre dello stesso anno.

A fronte di una situazione, come descritto, assai problematica, non mancava qualche dato positivo. Già nell'agosto 1945, ad esempio, il mercato ortofrutticolo conobbe una prima ripresa: se nei mesi precedenti arrivavano in Città 1.000 quintali di merci, ora si passò a circa 8.000 quintali, quantitativo che consentiva di rifornire tutti i punti vendita della provincia di Milano e che, al contempo, spingeva a eliminare totalmente il calmiere su tutti i prodotti ortofrutticoli. Nello stesso periodo si videro alcuni miglioramenti anche con riferimento allo stato dei trasporti, come detto di primaria importanza per la ripresa delle attività commerciali. Secondo quanto riportato dal governatore della Lombardia, gli Stati Uniti avevano già consegnato 1.700 autocarri e ne avrebbero forniti altri 2.000 alle Ferrovie dello Stato perché fossero utilizzati, sotto la gestione dell'Istituto Trasporti, per coprire le tratte ferroviarie interrotte. Erano state, inoltre, ripristinate alcune linee ferroviarie: Milano-Como (cinque coppie giornaliere di treni delle Ferrovie dello Stato e nove coppie delle Ferrovie Nord), Milano-Lecco (quattro coppie) e Milano-Varese (altre cinque coppie di treni). Da precisare, però, che se la circolazione riprendeva senza particolari impedimenti sulle tratte elettrificate, su quelle

con trazione a vapore permanevano difficoltà derivanti dalla scarsa disponibilità di carbone.

Anche con riferimento all'ambito produttivo, la situazione che si presentava nel primo dopoguerra non era così drammatica poiché le attrezzature agricole e gli impianti industriali erano per lo più intatti e quindi tali da consentire il riavvio dell'attività manifatturiera e, di conseguenza, dei commerci. La ripresa era, però, resa difficile dalla mancanza di carburanti, materie prime e fertilizzanti. Secondo gli industriali, i commercianti e i rappresentanti delle aziende di trasporto operanti in Milano, una riattivazione del commercio internazionale avrebbe consentito all'economia italiana di prosperare poiché avrebbe garantito l'afflusso delle materie prime necessarie e l'esportazione di prodotti per fini compensativi e valutari.

Proprio per favorire la ripresa delle attività di trasformazione e, conseguentemente, la riduzione dell'elevata disoccupazione, oltre che per venire incontro ai bisogni alimentari immediati della popolazione, gli Stati Uniti attuarono il piano di importazione 1946. In conformità di questo piano, sarebbero giunti in Italia 1.250 milioni di dollari FOB, dei quali 365 per generi alimentari, 640 per materie prime e combustibili, 60 per macchinari e 135 per prodotti farmaceutici e altri materiali indispensabili. Tramite gli aiuti UNRRA e i residui piani di importazione era possibile reperire 650 milioni, mentre la restante parte doveva essere finanziata con le esportazioni. Poiché queste ultime, in ragione del rapporto esistente tra prezzi interni e internazionali, erano notevolmente svantaggiate dal cambio ufficiale lira/dollaro (100 lire = 1 dollaro), sempre nel 1946 fu decisa l'integrazione del cambio ufficiale della lira con una quota addizionale pari al 125% e si stabilì di mettere a disposizione degli esportatori il 50% della valuta da loro stessi ricavata. Come ipotizzabile, il provvedimento trovò un'ottima accoglienza da parte dell'ambiente economico milanese; risulta, però, assai difficile stabilire quanto gli aiuti e gli scambi internazionali, rispetto ad altri fattori «interni», contribuirono alla ripresa economica.

Con il passare degli anni Milano andò aumentando la propria importanza nel contesto del commercio internazionale. Nel 1948 dalla sola

provincia di Milano provennero esportazioni per 176,6 miliardi di lire, pari a circa un terzo del totale delle esportazioni italiane; erano per lo più prodotti finiti, diretti in particolar modo verso Stati Uniti (40%), Asia (29%) ed Europa (21%). Il riavvio delle attività produttive e il maggior potere d'acquisto della domanda incoraggiarono l'espansione della rete commerciale ambrosiana: dai 7.551 dettaglianti alimentari in sede fissa del 1945 si passò a 8.829 unità rilevate dal censimento del 1951; nel dettaglio non alimentare da 7.532 a 9.116. A inizio anni Cinquanta era, dunque, evidente lo sviluppo conosciuto da entrambi i settori, così come una diminuzione del rapporto tra il primo e il secondo a 0,96. Tale riduzione può essere considerata sintomatica di un'incrementata capacità di reddito da parte degli abitanti di Milano, che a inizi anni Cinquanta non erano quindi più costretti a finalizzare i loro acquisti al solo soddisfacimento dei bisogni alimentari⁷⁷. In effetti, la ripresa delle attività economiche in Città portò con sé un aumento dei posti di lavoro e, dunque, del reddito e del tenore di vita di un'ampia fetta della popolazione ambrosiana. La conseguente crescita della domanda ebbe luogo con dei caratteri di originalità rispetto al periodo prebellico, poiché riguardò anche prodotti, quali beni di consumo durevoli, che sino a quel momento erano stati pressoché prerogativa dei cittadini più abbienti. A questo importante aumento dei consumi corrispose, appunto, un ulteriore rafforzamento della tradizionale rete del commercio al dettaglio, caratterizzato dalla netta predominanza di piccole unità produttive: tra il 1948 e il 1961 i negozi che vendevano prodotti alimentari passarono da circa 10.000 unità a quasi 15.100 e quelli del comparto *no-food* da 15.300 a circa 19.500. Nel resto della Penisola, e in particolare al Sud, permaneva netta la prevalenza del settore alimentare.

Il commercio ambulante fu l'unica forma di distribuzione tradizionale che nel primo quindicennio postbellico registrò un calo. A tal proposito, però, è opportuno ricordare che esso presentava da sempre e

⁷⁷ GALEA, *Il settore dei «servizi economici»*, pp. 345-350.

frequentemente anche iniziative imprenditoriali notevolmente precarie, se non improvvisate⁷⁸.

Segnali di ripresa possono essere colti anche attraverso un'analisi dei dati riferiti ai mercati comunali milanesi all'ingrosso, che già nel periodo prebellico trattavano una notevole quantità di merci. Nel 1945 all'ingrosso della carne venivano introdotti circa 38.000 capi di bestiame, pari a non più di un quarto del movimento dell'anteguerra (indice anche delle difficoltà conosciute dal settore); dopo soli cinque anni il movimento si era triplicato. Già prima del conflitto giungevano sul mercato milanese animali vivi ma anche carni macellate nelle vicinanze del luogo di allevamento (era il cosiddetto «circuitto morto» o della «carne foranea»); negli anni postbellici entrambe le correnti di scambio conobbero una consistente tendenza all'espansione dati i costi di acquisto e di trasporto inferiori, la migliorata organizzazione dei mattatoi privati e i minori oneri fiscali. Se nel 1946 già l'arrivo di 208 mila quintali di carne macellata poteva essere considerato un buon livello di recupero, dopo soli altri quattro anni si raggiunsero i 300 mila quintali. Il mercato italiano continuava a essere rifornito per lo più da Lombardia, Piemonte, Veneto ed Emilia, mentre le importazioni da Danimarca, Francia e Austria avevano sostituito, nel dopoguerra, quelle dall'Ungheria.

Notevole fu anche la ripresa del mercato all'ingrosso del pesce, che ritornò rapidamente ai livelli degli anni precedenti al conflitto con un aumento dei quintali di prodotto introdotti, da 13 mila nel 1945 a 31 mila nel 1947. Nel 1935 il Comune di Milano era intervenuto direttamente nell'esercizio del mercato del pesce togliendo la concessione a una società privata, così da «moralizzare le contrattazioni evitando squilibri e aumenti artificiosi nei prezzi». Le contrattazioni nel mercato si svolgevano secondo il sistema dell'asta discendente (asta olandese), condotta da un astatore comunale, e vi potevano prendere parte soltanto gli operatori commerciali. Anche nel dopoguerra erano soprattutto i litorali emiliano e marchigiano a

⁷⁸ *Ibid.*, p. 350; C. BESANA, *La modernizzazione del sistema distributivo milanese. Il ruolo delle imprese, il contributo delle associazioni*, in C. BESANA, R.G. ZUFFO, *Le professioni del terziario: cenni storici, metodologie formative, prospettive*, in «Quaderni del Corso di laurea in Economia e gestione aziendale-Service management», settembre 2011, 16, pp. 9-10.

servire la piazza milanese, mentre le importazioni giungevano pressoché esclusivamente dalla Danimarca (circa 6 mila quintali annui dal 1945 al 1950).

Nel caso del mercato ortofrutticolo, l'attività e il volume degli scambi conobbero una ripresa ancora più rapida: già nel 1946 si superarono i livelli prebellici con più di 3 milioni di quintali di merce introdotta. Al contempo, però, apparivano sempre più evidenti le inadeguatezze delle strutture e la non idoneità di piazza Fontana come sede delle contrattazioni per il bestiame e i prodotti caseari. Risultava, infatti, sempre più difficile conciliare tale collocazione con il maggior traffico cittadino e con gli interessi dei commercianti della zona, che riscontravano «un notevole disagio della clientela con conseguenze limitate non solo alla giornata di punta quale è il sabato, ma anche a tutti gli altri giorni, e ciò per la ragione che il cliente fuorviato è per lo più sempre perduto». Il problema di individuare spazi adeguati da destinare alle sole contrattazioni fu risolto soltanto dopo alcuni anni e fu causa di attriti tra le diverse categorie interessate in ragione di esigenze divergenti. Sebbene permanessero molteplici problemi «logistici» e di struttura, si può dire che a fine anni Quaranta buona parte delle criticità che ostacolavano il commercio cittadino nell'immediato dopoguerra fossero ormai alle spalle.

Da un confronto tra il censimento del 1951 e quello del 1961 risulta che gli addetti al commercio erano aumentati del 52% in dieci anni, raggiungendo quota 127.071; era cresciuto anche il numero delle unità locali, passato da 25.453 a 31.311. In questo quadro di tendenziale crescita generale può essere utile analizzare alcuni specifici settori mercantili.

Come già accennato, nell'ambito del commercio al dettaglio si era assistito a un incremento dell'incidenza del settore non alimentare (61%), sintomo di una continua evoluzione dei consumi della popolazione e del perdurare del divario tra gli standard di vita di Milano e del restante territorio nazionale. A questa evoluzione faceva, però, da contraltare una pressoché totale staticità in termini di strutture e di organizzazione dei nuclei aziendali: ad esempio, ancora nel 1961 la distribuzione al dettaglio si presentava come «polverizzata», in particolar modo con riferimento al

settore alimentare, dove il numero medio di addetti per unità locale si riduceva, anche se di poco, a 2,41⁷⁹. Il commercio, nel capoluogo lombardo così come nel resto della Penisola, faticava ad aprirsi alle moderne forme distributive. Queste, già diffuse in altri Paesi europei⁸⁰, si caratterizzavano per la progressiva affermazione del modello americano, con, soprattutto nel settore alimentare, punti vendita ampi e despecializzati.

Sono diversi i fattori da considerare per spiegare la notevole capacità di tenuta delle forme più tradizionali del commercio al dettaglio. Innanzitutto, anche con riferimento alle aree maggiormente avanzate d'Italia, fu soltanto dai primi anni Sessanta che un certo numero di famiglie iniziò a disporre di un'automobile e di un frigorifero⁸¹, indispensabili per poter fruire di quanto offerto dalla grande distribuzione. Al contempo, era ancora in vigore in Italia una legislazione vincolistica messa a punto nel 1926, durante il regime fascista, che subordinava il rilascio delle licenze commerciali a complesse procedure autorizzative. Poiché nei fatti il compito di disciplinare lo sviluppo del settore distributivo spettava alle amministrazioni comunali, in molti casi esse puntavano a ostacolare lo sviluppo della grande distribuzione anche per non mettere a rischio il consenso politico nei propri confronti da parte dei piccoli operatori del commercio, il cui voto era importante soprattutto in occasione delle elezioni amministrative. Il commercio al dettaglio, poi, costituiva, a Milano e ancora di più in tutti gli altri centri urbani della Penisola e anche negli anni del grande sviluppo, un'opportunità di occupazione per tutti coloro che stentavano a entrare nel mercato del

⁷⁹ GALEA, *Il settore dei «servizi economici»*, pp. 350-353.

⁸⁰ Si consideri che, mentre nel 1958 in Italia vi erano solo 23 supermercati e 212 grandi magazzini di metratura superiore ai 200 mq, tra il 1948 e il 1953 in Gran Bretagna ne furono aperti, sommando le due tipologie distributive, 1.700. Per quanto riguarda la Francia e la Germania, invece, qui il sistema di distribuzione cominciò a modernizzarsi a partire da inizio anni Cinquanta e proseguì poi con notevole rapidità (BESANA, *La modernizzazione del sistema distributivo milanese*, p. 10).

⁸¹ Secondo i dati disponibili, nel 1958 solo 500.000 famiglie italiane possedevano un frigorifero. Negli anni successivi tale numero crebbe in maniera assai rapida, se si considera che già solo pochi anni dopo, nel 1963, nel Paese erano presenti oltre due milioni di questi elettrodomestici (*ibid.*, p. 11).

lavoro⁸². Infine, per un numero consistente di persone provenienti da altre regioni d'Italia la licenza commerciale rappresentava lo strumento più facile per ottenere la residenza a Milano e per inserirsi con rapidità nella vita cittadina. Per tutte le ragioni finora menzionate, tra il 1951 e il 1961, come emerge dai dati dei due censimenti, nel capoluogo lombardo i punti vendita crebbero in percentuale più degli abitanti.

La persistenza di certe caratteristiche della distribuzione milanese si comprende anche considerando che tale sistema, basato su una rete di piccoli commercianti, presentava importanti efficienze di lunga data. Ad esempio, diverse imprese del settore alimentare, alcune anche medio-grandi quali Star, Galbani e Vismara, organizzavano le vendite attraverso un'ampia rete di rappresentanti e distributori che, utilizzando autoveicoli a marchio aziendale, rifornivano in maniera continuativa i molti piccoli punti vendita dei dettaglianti. Nelle vie del centro cittadino, inoltre, erano ancora presenti antiche attività commerciali, strettamente intrecciate con attività artigianali, non in grado di realizzare ingenti quantitativi di produzione ma che si distinguevano per merci di pregio (abiti su misura, calzature, oggetti in argento, ecc.) destinate a una clientela abbastanza ampia dato l'ottimo rapporto qualità/prezzo⁸³.

A parere dei rappresentanti delle categorie commerciali, la politica creditizia fino ad allora adottata non supportava opportunamente le operazioni di miglioramento delle strutture mercantili e la sperimentazione di nuove tecniche di distribuzione, poiché non garantiva forme di assistenza finanziaria adeguate, soprattutto per iniziative di ampliamento e di rinnovamento. La Confederazione generale italiana del commercio, in realtà, si era più volte spesa affinché il settore potesse godere, nell'ambito del credito a medio termine, di possibilità di finanziamento pari a quelle previste per artigiani e piccola industria in seguito all'approvazione della legge per lo sviluppo dell'economia e l'incremento dell'occupazione

⁸² Il settore commerciale continuava ad assorbire risorse umane prive di altri sbocchi lavorativi. Tra di esse vi erano, in particolare, molti immigrati che, non avendo alcuna preparazione professionale, si improvvisavano commercianti aprendo piccolissimi punti vendita, dai quali dipendeva il sostentamento della loro famiglia (GALEA, *Il settore dei «servizi economici»*, p. 353).

⁸³ BESANA, *La modernizzazione del sistema distributivo milanese*, pp. 10-12.

(1952). Si dovette, però, aspettare il 1954 per l'entrata in vigore di una legge che consentisse l'accesso ai mutui per le aziende industriali, commerciali, agricole e artigiane attraverso la costituzione di un «fondo per l'incremento di produttività» presso la Tesoreria generale dello Stato. Tuttavia, risulta che durante il primo anno di operatività della citata legge il Comitato nazionale per la produttività approvò soltanto una richiesta di finanziamento proveniente dal settore commerciale e anche successivamente permase assai limitata la quantità di domande tanto presentate che approvate⁸⁴.

Negli anni Cinquanta iniziò anche a manifestarsi la necessità di una distribuzione organizzata secondo basi maggiormente razionali e modellata seguendo schemi già in uso in Paesi economicamente più avanzati rispetto all'Italia. Ad esempio, secondo quanto affermato in occasione del «Convegno di studi sui costi di distribuzione» (Milano, 1951), «l'attività commerciale [...] dopo la prima guerra si gonfia soprattutto nelle grandi città in maniera eccessiva anche in rapporto all'incremento demografico», poiché «un'aliquota abbastanza alta della popolazione si è rifugiata nel commercio, anche in vista della difficoltà di applicarsi con successo i altri settori della produzione». Circa le possibili soluzioni, pareva prioritaria una riorganizzazione strutturale delle imprese che «parta dal funzionamento dei mercati generali [...], si consolidi mediante una rete di diffusione dei prodotti intesa a ridurre il numero degli intermediari e si concreti infine mediante la creazione di aziende al dettaglio fra di loro collegate tecnicamente e finanziariamente».

In un contesto di necessità di rinnovamento, dai primi anni Cinquanta l'Unione dei Commercianti stimolò e promosse molteplici iniziative, quali corsi di addestramento del Centro tecnico del commercio per la produttività e «conversazioni» con tecnici americani circa problematiche di progettazione, gestione e controllo aziendali. Al contempo, anche sulla base di quanto già realizzato con successo in altri Stati europei, piccoli e medi operatori commerciali cominciarono a ipotizzare la creazione di «gruppi di acquisto collettivo» e di «catene volontarie», così da ridurre i

⁸⁴ GALEA, *Il settore dei «servizi economici»*, pp. 353-358.

costi per l'approvvigionamento e gestire secondo un indirizzo comune la politica dei prezzi, la promozione delle vendite e le scorte. Inoltre, poiché la distribuzione cittadina era anche oggetto di «sollecitazioni» esterne sia da parte dell'industria, che esigeva sbocchi commerciali più idonei alle crescenti produzioni di massa, che dei consumatori, sempre più nella necessità di effettuare gli acquisti nel minor tempo possibile. Si assistette, così, alla nascita delle prime grandi aziende di vendita al minuto, aventi per lo più forma societaria, con le quali «il capitalismo finanziario, con i suoi connotati di alta concentrazione e di anonimato, è penetrato nel settore mercantile ove un tempo affermava la propria presenza unicamente fra le pieghe del commercio all'ingrosso».

Lo sviluppo del grande dettaglio segnò un momento di rottura nel contesto della distribuzione milanese e l'avvio di un processo di trasformazione che si protrasse, a ritmo maggiore, anche negli anni seguenti. A Milano, per lungo tempo, l'esperienza del grande magazzino si era identificata con «La Rinascente», una società sorta nel 1917 dopo la chiusura della ditta Bocconi, quest'ultima a sua volta fondatrice di «Aux Villes d'Italie» (inaugurato nel 1877 e ribattezzato dal 1880 «Alle città d'Italia»), primo grande centro al dettaglio. Notevolmente danneggiata dalla guerra, «La Rinascente» riaprì la sede di piazza del Duomo nel dicembre 1950. Gli anni Cinquanta furono per la società un decennio di importante espansione al termine del quale, con un capitale sociale di 6 miliardi, raggiunse un volume di affari di oltre 70 miliardi.

Sempre con riferimento all'affermazione del grande dettaglio a Milano nel corso degli anni Cinquanta, la Città conobbe anche un primo sviluppo dei magazzini a prezzo unico (essenzialmente di proprietà delle società Rinascente, Upim e Standa) e la nascita dei supermercati alimentari. A fine decennio il capoluogo lombardo disponeva ormai di 17 magazzini a prezzo unico e 15 supermercati. Di fronte a questi mutamenti il piccolo dettaglio, non in grado di competere con il grande sul piano dei prezzi, cercò di fondare la propria competitività su aspetti quali una più accurata assistenza, la possibilità di richiedere la consegna a domicilio, di effettuare ordini telefonici o di acquistare a credito. In ogni caso, l'avvio e la

diffusione del grande dettaglio costituì una vera e propria «perturbazione» per l'ambiente ambrosiano, se è vero, come riportato da un quotidiano milanese, che «l'introduzione di queste nuove tecniche è stata accompagnata da una serie di prese di posizione, di reazioni, di polemiche tutte volte a porre in risalto in modo particolare lo squilibrio che improvvisamente si è creato nel vasto ambito in cui lavorano gli operatori mercantili».

Il decennio Cinquanta fu un periodo di cambiamenti anche per il settore all'ingrosso: secondo i censimenti del 1951 e del 1961 le unità locali erano passate da 7.508 a 7.400, mentre vi era stato un notevole incremento nel numero degli addetti, da 35.513 a 58.696⁸⁵ (+40%). Questi dati sembrano indicare, da un lato, una tendenza alla concentrazione aziendale, probabilmente in ragione della necessità di dar vita a organismi specializzati in determinati settori, aventi compiti più specifici e per gamme di articoli limitati. Dall'altro, è possibile ipotizzare che la diffusione del grande dettaglio abbia stimolato alcune iniziative industriali, soprattutto in ambito alimentare, a inserirsi direttamente sul mercato «rinunciando» alla figura del grossista. In ogni caso, a fine anni Cinquanta l'ingrosso a Milano aveva ormai raggiunto un notevole livello di attività: si è stimato che il 25/30% dei generi alimentari e il 40% di tutti gli altri generi fosse contrattato all'ingrosso nelle aziende mercantili cittadine. Ai fini di questo sviluppo si era rivelata fondamentale la consistente ripresa industriale, che aveva richiamato l'attenzione sulla necessità di potenziamento di imprese che fungevano da tramite tra la produzione e la distribuzione al dettaglio, anch'essa in fase di espansione in tutta la Penisola. Le aziende grossiste di Milano mantenevano un ruolo di primaria importanza nei rapporti con l'estero poiché, agendo in prima persona o attraverso case di import-export, era grazie a esse che arrivava in Italia almeno il 45% di tutte le materie prime, macchine e merci importate; contribuivano, inoltre, all'esportazione di buona parte della produzione nazionale. La «vocazione» internazionale del commercio milanese emerge

⁸⁵ Nelle imprese milanesi del commercio all'ingrosso, quindi, era occupato il 16% dei lavoratori di questo settore (BESANA, *La modernizzazione del sistema distributivo milanese*, p. 8).

chiaramente anche analizzando l'attività dei mercati comunali all'ingrosso, a partire da quello ortofrutticolo, che, tra la fase di approvvigionamento e quella di distribuzione, metteva in atto correnti di scambio coinvolgenti tutte le regioni della Penisola ma anche l'estero.

Gli anni Sessanta furono un altro decennio di importanti e profondi cambiamenti per la distribuzione commerciale milanese. Tra il 1961 e il 1974 si assistette a una prima consistente diminuzione nel numero di piccoli punti vendita al dettaglio alimentari di quasi il 30% (da 15.101 a 10.472 licenze). Tale riduzione era indubbiamente conseguenza del primo affermarsi della grande distribuzione, ma è ipotizzabile che dipendesse anche dalla trasformazione di diverse rivendite di latte in bar e caffè, inseriti in altre categorie nelle rilevazioni statistiche. Minore fu il decremento nell'ambito del commercio ambulante (da 4.466 a 4.052 licenze) e della vendita nei mercati rionali all'aperto. Infine, gli esercizi milanesi del settore *no-food* non conobbero alcuna riduzione con riferimento alle piccole unità (da 19.497 a 20.063), mentre il commercio all'ingrosso sperimentò un periodo di crisi (da 6.506 a 3.014 licenze) in ragione dei cambiamenti che stavano verificandosi nella struttura della rete distributiva.

Assai diverso fu il trend conosciuto dalla grande distribuzione, che già negli anni Sessanta aveva in Milano uno dei centri di maggior diffusione ma che appariva comunque in continua espansione. Per quanto riguarda il comparto alimentare, nel capoluogo lombardo si registrava ormai l'affermazione di tre catene di proprietà italiana aventi punti vendita anche in altri centri della Penisola: la SMA, appartenente al gruppo Rinascente (dal 1969 di proprietà dell'IFIL degli Agnelli), la Standa, in quel momento controllata dalla Montedison, e la Supermarkets italiani. Quest'ultima catena era nata a Milano⁸⁶ nell'aprile 1957 per volontà di una società americana, la IBEC del gruppo Rockefeller, e di alcuni esponenti della borghesia lombarda quali Bernardo e Guido Caprotti (provenienti da

⁸⁶ Il capoluogo ambrosiano era stato scelto su indicazione di un consulente della parte statunitense, secondo il quale si trattava di un centro che stava vivendo un importante sviluppo dal punto di vista economico, dove i redditi delle famiglie erano in crescita e che, in ragione della sua struttura commerciale assai arretrata, offriva ampie possibilità di accesso a nuovi competitor (*ibid.*, p. 15).

un'importante famiglia di cotonieri brianzoli) e Mario e Vittorio Crespi, anch'essi cotonieri lombardi e in quel momento proprietari del «Corriere della Sera». Ben presto la Supermarkets italiani mutò la propria denominazione in Esselunga.

Le trasformazioni che si stavano verificando nel sistema distributivo come conseguenza ineludibile del mutamento economico in atto furono oggetto dell'attenzione e dell'operato delle associazioni di categoria che si occupavano di difendere gli interessi degli operatori commerciali, tanto di quelli grandi quanto di quelli piccoli. In effetti, mentre nel comparto agricolo e in quello industriale erano sorti, nel secondo dopoguerra, soggetti diversi per la tutela, da un lato, delle grandi imprese e, dall'altro, delle aziende familiari, nel settore del commercio la principale organizzazione per la difesa degli imprenditori, la Confcommercio, si preoccupava sia dei piccoli dettaglianti che dei grandi distributori.

L'attività della Confcommercio, o più precisamente dell'Unione dei dettaglianti, a Milano si caratterizzò per un'azione di tipo difensivo, finalizzata a evitare che un'espansione eccessivamente rapida della grande distribuzione provocasse la chiusura di troppi piccoli punti vendita. Dunque, dopo un primo tentativo della fine degli anni Cinquanta volto a ostacolare l'apertura di ulteriori unità della grande distribuzione (con esito fallimentare a causa delle scelte effettuate dall'amministrazione cittadina), l'Associazione dei commercianti puntò al raggiungimento di un compromesso: rimase contraria all'apertura di unità della grande distribuzione nel centro di Milano, ma acconsentì alla creazione di supermercati nei nuovi quartieri delle periferie cittadine.

L'Unione dei dettaglianti operò anche per favorire l'aggiornamento delle imprese familiari di vendita al dettaglio proponendo momenti di formazione e servizi, per incoraggiare una gestione più attenta delle scorte di magazzino e la tenuta di una contabilità puntuale, così da consentire di accertare il reale andamento della singola azienda. Al contempo, vennero rinnovate e potenziate le iniziative di acquisto collettivo tra dettaglianti, già sperimentate da alimentaristi, droghieri e ristoratori negli anni Cinquanta al fine di contenere i costi di approvvigionamento:

l'Associazione di categoria si impegnò nel sostegno delle «unioni volontarie», che sotto i marchi Despar, Conad e Vegé cominciarono a raccogliere piccoli punti vendita offrendo loro prodotti e servizi. Numerosi furono i tentativi di rendere gli stessi dettaglianti protagonisti del processo di mutamento in atto.

Non mancarono, poi, interventi miranti ad agevolare l'accesso al credito per gli operatori commerciali e un impegno in prima persona da parte della Confcommercio nella formazione, ad esempio attraverso l'istituzione, a metà anni Sessanta, del Centro di addestramento e perfezionamento per gli addetti al commercio, finalizzato al rafforzamento della preparazione tecnica e professionale degli imprenditori del settore e dei loro dipendenti. Nello stesso periodo fu avviato un rapporto con la Fiera di Milano tramite la creazione dell'Expo commercio e turismo, iniziativa in occasione della quale le imprese del comparto commerciale potevano prendere parte a momenti di studio e di riflessione sui maggiori problemi e sulle politiche di sviluppo del settore⁸⁷.

La grande e continua espansione dell'economia milanese influenzò inevitabilmente gli andamenti demografici cittadini.

Il sistema finanziario e creditizio

Nonostante le perplessità e le cautele derivanti dall'instabile situazione finanziaria del dopoguerra, la struttura del sistema bancario milanese, caratterizzata da istituzioni consolidate ed elevata flessibilità operativa, concorse alla ripresa degli affari. La città di Milano, infatti, già rivestita del ruolo di regolatore del credito commerciale nel periodo prebellico, uscì dal conflitto con un sistema creditizio in notevole sofferenza in termini di mezzi monetari (come, d'altronde, tutto il sistema nazionale), ma con una solida situazione patrimoniale.

Il tessuto bancario milanese si differenziava dalla media di quello italiano perché caratterizzato da un numero significativo di istituti privati di piccole e medie dimensioni (nel 1948 costituivano il 37% degli sportelli cittadini), per lo più operanti in ambito locale e in solo pochi casi a diffusione interregionale. Era, poi, relativamente meno incisiva la presenza

⁸⁷ *Ibid.*, pp. 12-19.

di casse rurali e cooperative, fatta eccezione per la Banca Popolare di Milano, che si distingueva per la sua rilevanza dimensionale e la sua storia.

Alcuni istituti emergevano per la loro forte collocazione, come il Banco Ambrosiano, vicino ad ambienti cattolici; altri si ricollegavano all'antica tradizione dei banchieri privati milanesi, come la Banca Vonwiller, la Banca Belinzaghi, la Banca Cesare Ponti, la Banca Manusardi e la Banca Rasini.

Per quanto concerne gli istituti maggiori, spiccavano le tradizionali «grandi banche» ambrosiane, ovvero istituti di interesse nazionale, quali la Banca Commerciale Italiana e il Credito Italiano. Notevole era il peso della Cassa di Risparmio delle Province Lombarde, operativa in ambito essenzialmente regionale, ma dotata di notevole influenza anche al di fuori della Lombardia, in ragione del suo primato in Italia e del suo inserimento tra le più grandi casse di risparmio a livello mondiale. A tali banche si affiancavano istituti di credito di diritto pubblico come la Banca Nazionale del Lavoro e il Banco di Napoli, aventi in città una posizione di secondo piano, ma che disponevano in Milano di «agenzie-madri». Nel 1946, inoltre, sempre a Milano, fu costituita Mediobanca, nata col concorso di Comit, Credito Italiano e Banca d'Italia e con un capitale iniziale pari a un miliardo. L'origine di tale banca è da ricercare nella scarsa elasticità nell'offerta di mezzi a medio termine nei confronti di imprese non appartenenti al gruppo IRI che caratterizzava la realtà italiana in seguito alle leggi bancarie degli anni Trenta e all'organizzazione creditizia che da esse era discesa⁸⁸.

Tra le altre caratteristiche del sistema creditizio e finanziario ambrosiano nel secondo dopoguerra, è possibile constatare come, data la complessità dell'attività finanziaria, il potere economico fosse ancora concentrato nelle mani di pochi uomini e come molti dei protagonisti della finanza cittadina provenissero dal mondo dell'industria, anche se il peso e le risorse delle grandi famiglie milanesi risultavano offuscate dalla potenza di importanti gruppi industriali-finanziari.

⁸⁸ GALLI, *La finanza privata e il credito*, pp. 362-364.

Malgrado il venir meno dei legami tra banca mista e industria e nonostante l'indebolimento delle connessioni con il mondo della politica, alcuni gruppi industriali continuarono a poter contare su propri rappresentanti all'interno dei consigli di amministrazione delle grandi banche. Per citare un esempio, nel CdA del Credito Italiano sedevano Vittorio Valletta per la FIAT, Pietro Ferrerio in rappresentanza della Edison e Angelo Costa per Confindustria. Esponenti della borghesia industriale lombarda manifestavano la forza dell'antico prestigio detenendo posizioni di controllo in istituti di credito privato quale la Banca di Legnano, guidata da Carlo Jucker, presidente e consigliere delegato del Cotonificio Cantoni, e nella quale erano ugualmente presenti Giulio Riva ed Enrico Falck, quest'ultimo anche presidente del Credito Commerciale. Dal canto suo il cotoniere Achille Olcese era a capo della Banca d'America e d'Italia, il cui consiglio di amministrazione comprendeva anche Angelo Costa e Carlo De Angeli Frua. Venuti meno condizionamenti e figure legate al regime fascista, iniziavano a entrare nelle dirigenze bancarie personalità connesse alla nuova realtà politica, quali Cesare Merzagora (alla Banca Popolare di Milano) e Stefano Jacini (alla Cassa di Risparmio delle Province Lombarde)⁸⁹.

Nel 1962 fu approvata la legge sulla nazionalizzazione dell'industria elettrica secondo la quale era necessario prevedere nel breve periodo all'indennizzo dei proprietari degli impianti delle ex società concessionarie ora statalizzate. Conseguentemente, i gruppi che fino a quel momento avevano detenuto la proprietà di tali impianti poterono di colpo disporre di ingenti capitali, che impiegarono per iniziative e investimenti volti ad acquisire il controllo o quote azionarie significative di aziende di diverso settore e tipologia e spesso localizzate a Milano o nell'area lombarda. La bassa congiuntura che caratterizzò il biennio 1964-1965 permise di rilevare a condizioni particolarmente vantaggiose anche imprese importanti o promettenti⁹⁰. Come auspicato da Enrico Cuccia e Raffaele Mattioli questa poteva costituire una grande occasione di ripresa per la

⁸⁹ *Ibid.*, pp. 359-387.

⁹⁰ CASTRONOVO, *Cent'anni di imprenditoria lombarda*, p. 92.

finanza privata in una fase che sembrava caratterizzata dal ruolo crescente dell'impresa pubblica, sostenuta dalle forze politiche e sociali favorevoli al centro-sinistra. Nei fatti questa grande occasione venne persa, dopo la scelta di far confluire grandi risorse nel settore chimico attraverso un'operazione che si rivelerà foriera di grandi problemi per il capitalismo non solo ambrosiano, la fusione tra la più grande impresa ex-elettrica, la milanese Edison, e la Montecatini.

1.4. I cambiamenti demografici

Nel periodo del secondo conflitto mondiale, nonostante il calo dell'indice di natalità (dal 15,47 all'11,11‰ tra il 1940 e il 1945) e l'innalzamento di quello di mortalità (dall'11,57 al 13,70‰ nello stesso periodo)⁹¹, la popolazione residente in Milano diminuì solo limitatamente, passando dagli 1,232 milioni prebellici a 1,224 milioni alla fine del 1945. Con la conclusione del conflitto, nel 1946, si ebbe un notevole aumento dei nati vivi, che riportò la natalità al 15,28‰, ma dall'anno seguente il tasso riprese a calare arrivando ad attestarsi, nei primi anni Cinquanta, al di sotto del 10‰, determinando, quindi, in alcune annate, un saldo naturale negativo. Quello del 1946, evidentemente, era stato un incremento temporaneo derivante da matrimoni⁹² e nascite rimandati negli anni precedenti a causa del conflitto.

Sempre con riferimento al 1946, la mortalità si era nuovamente ridotta rispetto al periodo di guerra sino a raggiungere il 10‰, valore intorno al quale avrebbe oscillato anche negli anni successivi. Nello stesso tempo si ebbe un crollo del tasso di mortalità infantile, che passò da 90,70 a 36,31‰ tra il 1945 e il 1954. L'ampio utilizzo di farmaci nuovi, ma già

⁹¹ Questa crescita della mortalità durante la fase bellica andò a interrompere quello che era ormai un trend contrario di lungo periodo (GALEA, *Una crescita demografica contenuta*, p. 291).

⁹² Esauriti i matrimoni rimandati durante il periodo bellico, dalla fine degli anni Cinquanta si assistette a un notevole incremento della nuzialità, con punte superiori a 15 mila unioni tra il 1967 e il 1969, anche in relazione all'importante aumento della popolazione. Più dettagliatamente, nel 1945 i matrimoni furono 7.376, 9.914 nel 1959, 15.875 nel 1967 e 16.314 nel 1969. Numeri che mutarono significativamente in seguito alle grandi trasformazioni sociali degli anni Settanta (PIZZORNI, *Un Novecento milanese*, pp. 301-302).

sperimentati altrove, in particolare gli antibiotici, contribuì in maniera decisiva a portare tale indice a livelli propri dei Paesi più evoluti. Tuttavia, a una diminuzione delle malattie infettive e respiratorie corrispose un aumento dei tumori e delle patologie dell'apparato circolatorio e del sistema nervoso. La variazione nelle cause di morte tra il periodo pre- e post-bellico si legò a una crescita del benessere, ma anche ad un deciso mutamento dei ritmi e degli stili di vita dei residenti in città.

Per quanto riguarda i flussi migratori, va detto che essi si erano nettamente ridotti durante la guerra, determinando un saldo negativo per il triennio 1942-1944, il periodo più cruento del conflitto. Anche nei primi anni della ricostruzione i numerosi problemi e le difficoltà esistenti non favorirono un consistente aumento del movimento migratorio, che crebbe, ma mantenendosi a livelli inferiori a quelli che lo avevano caratterizzato fino al termine degli anni Trenta. Secondo dati del Comune di Milano, se nel periodo 1935-1939 si registrò, come medie annuali, l'afflusso di 47.466 immigrati e l'uscita dalla Città di 19.229 persone (eccedenza 31.304), nel quinquennio 1940-1944 gli immigrati furono solo 17.533 e gli emigrati 18.735 (-1.202). Nei cinque anni successivi (1945-1949) gli immigrati passarono a 19.544⁹³ e gli emigrati a 13.320 (con un saldo positivo di 6.224 unità); il saldo migratorio annuale fu pari a 8.453 unità nella fase 1950-1954⁹⁴.

Il 1953 fu un anno di consistente immigrazione in Milano (21.080 persone, con un saldo attivo di 13.032 unità); per la prima volta dal 1946, tale fenomeno raggiunse una percentuale di incidenza sulla popolazione di oltre l'1%. Dal 1953, con la sola eccezione del 1954, si assistette a una notevole accelerazione dell'immigrazione, con eccedenze sempre superiori. Il 1958 vide un ulteriore incremento del fenomeno (55.860 immigrati e 17.150 emigrati, con un saldo del 2,79% sulla popolazione residente all'1° gennaio). Tale tendenza si protrasse ancora per alcuni anni. In effetti, come illustrato, si trattava per Milano della fase del grande

⁹³ Sebbene negli anni successivi al termine del conflitto fossero ancora in vigore norme introdotte dal regime fascista per contrastare il fenomeno dell'urbanesimo (GUIOTTO, *L'occupazione e le condizioni di vita e di lavoro*, p. 40).

⁹⁴ GALEA, *Una crescita demografica contenuta*, pp. 291-294.

sviluppo economico, nella quale «i miraggi del lavoro per tutti» non cessavano di far confluire manodopera verso il capoluogo. Dopo l'apice del 1961 (73.978 arrivi e 22.639 partenze), già dal 1962 il movimento migratorio iniziò a ridursi dato il rallentamento dell'economia, pur in presenza di valori assoluti ancora assai elevati. Quell'anno, infatti, arrivarono a Milano 52.651 persone e 19.478 lasciarono la Città. Nel quadriennio 1964-1967 il numero di coloro che fuoriuscivano da Milano superò quello di chi vi si stabiliva (46.576 emigrati e 43.818 immigrati nel 1964, 49.483 emigrati e 46.483 immigrati nel 1965, 50.045 emigrati e 44.480 immigrati nel 1966, 51.058 emigrati e 49.870 immigrati nel 1967). Questa nuova tendenza si ripropose irreversibilmente dai primi anni Settanta, trovando origine negli importanti spostamenti di popolazione verso le fasce più esterne dell'area urbana della «grande Milano», in funzione della progressiva terziarizzazione dell'economia milanese e alla contemporanea dislocazione di molte attività industriali fuori dai confini comunali⁹⁵.

Se si rammentano gli andamenti dei tassi di natalità e di mortalità, nel periodo postbellico e almeno fino ai primi anni Sessanta, si capisce come il movimento migratorio abbia avuto un ruolo determinante ai fini dell'incremento della popolazione milanese⁹⁶, con effetti in tal senso destinati ad aumentare in ragione del crescente afflusso di persone dalle regioni del Sud Italia, tradizionalmente caratterizzate da una più elevata natalità⁹⁷.

Nel novembre del 1951 a Milano risiedevano 1.274.345 persone (pari al 50,86% degli abitanti della provincia, al 19,40% di quelli della Lombardia e al 2,68% del totale dell'Italia); dieci anni dopo tale numero si era elevato a 1.582.534 unità. Al 1961, a fronte di un incremento del 24,19% dei residenti nel comune, quelli della provincia erano cresciuti del 26,01% e

⁹⁵ GUIOTTO, *L'occupazione e le condizioni di vita e di lavoro*, p. 29; PIZZORNI, *Un Novecento milanese*, pp. 302-305.

⁹⁶ I dati riferiti al 1950 possono costituire un esempio assai significativo in tal senso. Quell'anno, infatti, si registrò una crescita naturale pari allo 0,57‰ e un saldo migratorio del 3,96‰, secondo un trend che caratterizzò anche le annate seguenti (GUIOTTO, *L'occupazione e le condizioni di vita e di lavoro*, p. 29).

⁹⁷ GALEA, *Una crescita demografica contenuta*, p. 294; PIZZORNI, *Un Novecento milanese*, p. 305.

quelli della regione del 12,79%; ancora più contenuto era stato l'incremento demografico nazionale, pari al 6,54%. La popolazione del comune di Milano, dunque, rappresentava nel 1961 il 50,13% di quella provinciale, il 21,36% di quella lombarda e il 3,12% di quella nazionale. Le variazioni illustrate sono riconducibili alla situazione creatasi nel capoluogo regionale come conseguenza del «miracolo economico»: la piena ripresa dell'attività industriale, la nascita di numerose imprese e il potenziamento di quelle già esistenti, il nuovo sviluppo dell'attività edilizia, la graduale affermazione del terziario e altri elementi di questo «fervore generalizzato» rendevano Milano un polo di attrazione per lavoratori da tutta la Penisola⁹⁸. Nel 1971 la Città contava ormai 1.732.000 abitanti, 3.903.685 nell'intera provincia⁹⁹.

Per tentare di capire le motivazioni che spingevano gli italiani a migrare, può essere utile considerare quanto emerge dall'inchiesta parlamentare sulla miseria avviata nel 1951 (delibera della Camera dei deputati del 12 ottobre). Secondo tale indagine, 2,7 milioni di famiglie italiane sopravvivevano in condizioni misere o disagiate e il Meridione era l'area del Paese maggiormente depressa (vi risiedeva l'85% delle famiglie misere e il 69% di quelle disagiate). La stessa inchiesta evidenziava come nel quinquennio 1951-1955 il 17% degli immigrati fosse originario del Mezzogiorno¹⁰⁰, ma è probabile che si tratti di dati a ribasso poiché non

⁹⁸ GUIOTTO, *L'occupazione e le condizioni di vita e di lavoro*, p. 27. In realtà, la forte crescita del numero di residenti in Milano che si verificò dalla metà degli anni Cinquanta per circa un decennio e che consentì alla Città di raggiungere, nel 1969, i 1.701.612 abitanti è imputabile anche al «baby boom», lo straordinario aumento delle nascite che si realizzò nella Città durante gli anni Sessanta. Il capoluogo della Lombardia era stato «precursore nazionale» in termini di tassi di natalità abbastanza ridotti, ma nel periodo analizzato, come accadde per molti altri Paesi occidentali, questi indici passarono dal 10-11‰ dei primi anni Cinquanta al 15-17‰ dei Sessanta. Considerando i valori assoluti, dopo la ripresa delle nascite nel primo dopoguerra, il vero «stacco» si ebbe tra il 1954 e il 1956, quando i nuovi nati passarono da 13.202 a 15.213; da quell'anno in poi il fenomeno avrebbe assunto dimensioni consistenti, con una punta nel 1964 di 27.427 neonati. Sempre con riferimento al periodo 1945-1969, va ricordato come l'andamento della mortalità sia rimasto pressoché invariato (PIZZORNI, *Un Novecento milanese*, pp. 299-300).

⁹⁹ ISTITUTO CENTRALE DI STATISTICA, *XI° Censimento generale della popolazione, 24 ottobre 1971*, vol. II, *Dati per comune sulle caratteristiche strutturali della popolazione e delle abitazioni*, f. 11, *Provincia di Milano*, in banca dati dell'ISTAT, <https://ebiblio.istat.it/digibib/>, consultata il 4 aprile 2019.

¹⁰⁰ Rimanevano però importanti anche i flussi di immigrazione dal resto della Lombardia e da altre regioni del Nord Italia (GALEA, *Una crescita demografica contenuta*, p. 295). In effetti, nel periodo 1946-1958 più di un terzo degli immigrati presenti in Milano

tutti gli immigrati formalizzavano il proprio avvenuto spostamento¹⁰¹ e non di rado si assisteva alla cosiddetta emigrazione di «rimbalzo» (non poche persone si stabilivano in Milano dopo essersi transitoriamente insediate nelle regioni del Centro o in altre località del Nord). Non secondario, poi, ai fini della scelta di emigrare verso il capoluogo lombardo, che sin dai primi anni Cinquanta il reddito medio pro capite della provincia milanese (350 mila lire) fosse più del doppio di quello medio italiano.

Secondo i dati disponibili, coloro che emigravano verso Milano avevano un basso livello di istruzione ed erano scarsamente qualificati da un punto di vista professionale. Si può quindi dedurre che essi non lasciassero le regioni di origine per andare a svolgere altrove un mestiere preciso e già stabilito al momento della partenza, ma per cercare migliori condizioni di vita e di lavoro in una zona a più alto reddito e dove la richiesta di personale era superiore. Con specifico riferimento alle professioni, nel primo decennio postbellico rimase assai limitato l'arrivo di addetti all'agricoltura (0,4%) e mediamente stabile quello di dirigenti e impiegati (15%); si ridusse, invece, l'afflusso di imprenditori e liberi professionisti, che nell'immediato dopoguerra avevano contribuito per un consistente 16% (del quale circa un terzo era originario delle altre province della Lombardia). La percentuale più elevata (pressoché la metà) era quella degli immigrati in condizione «non professionale», provenienti indistintamente dalle diverse regioni d'Italia.

proveniva dalla stessa provincia o da altre località della Lombardia, una media del 12% dal Triveneto (prima zona di origine nel periodo considerato e area che mantenne pressoché immutato il proprio contributo negli anni) e una restante percentuale, la più cospicua, effettivamente attribuibile a cittadini meridionali (da un minimo del 13% annuo nel dopoguerra fino a circa un quarto del totale nel 1958). Negli anni successivi si assistette a una costante riduzione del numero di immigrati settentrionali, con parziale eccezione per Friuli, Veneto e Trentino Alto-Adige, e mentre gli apporti quantitativi dall'Italia centrale rimasero pressoché stabili, l'immigrazione dal Meridione conobbe un notevole incremento. Essa, infatti, passò da un indice del 13,93% nel 1952 a 14,01% nel 1957 e a ben 20,18% nel 1962 (GUIOTTO, *L'occupazione e le condizioni di vita e di lavoro*, pp. 31-33).

¹⁰¹ Secondo il sociologo Alessandro Pizzorno, un numero assai elevato di immigrati non risultava dai registri di popolazione del Comune di Milano poiché le leggi allora vigenti prevedevano che la residenza potesse essere concessa solo a coloro che disponevano di un lavoro stabile. Il quantitativo di questi «invisibili» è stimabile a circa 120.000 unità (*ibid.*, pp. 34-35).

Come si evince dai dati del Comune di Milano già menzionati, nei primi dieci anni del dopoguerra si era ridotto anche il numero di coloro che emigravano dalla Città: probabilmente, terminato il conflitto, il fenomeno tendeva ad assestarsi su valori medi inferiori rispetto al periodo prebellico e alla fase dei combattimenti. L'80% delle persone si spostavano verso altre zone del Nord Italia, il 13% verso le regioni del Sud e solo una percentuale ridotta verso quelle del Centro.

In sintesi, dunque, nel primo decennio postbellico il fenomeno migratorio fu caratterizzato da un andamento abbastanza irregolare e conobbe flussi assai più ridotti rispetto a quelli propri del periodo tra le due guerre. È ipotizzabile che le cause già menzionate limitassero la mobilità, che conobbe, invece, un notevole aumento dalla seconda metà degli anni Cinquanta, in coincidenza con il «miracolo economico».

In ragione del contenuto incremento naturale e del modesto saldo migratorio, al termine del 1954 la popolazione di Milano era cresciuta solo in misura limitata se confrontata a dieci anni prima. Il dato generale andrebbe però scomposto tra le diverse zone della città. Al riguardo, considerando la situazione al 1936, 1951 e 1961, emergono variazioni nella distribuzione territoriale degli abitanti, con una generale tendenza «centrifuga» dalla Cerchia dei Navigli via via sin verso i confini comunali. Probabilmente ciò dipese dalla tendenza delle famiglie di nuova costituzione e, in particolar modo, di quelle immigrate a insediarsi soprattutto nelle periferie della città in ragione della disponibilità di alloggi maggiore e a prezzi inferiori. Tali scelte di residenza comportavano conseguenze sia di tipo sociale che demografico. La presenza di operai, infatti, andava aumentando nelle zone periferiche, mentre nel centro si assisteva al crescente prevalere di liberi professionisti, industriali e commercianti. L'età media delle persone diminuiva via via che ci si spostava verso le periferie, ma il già ricordato andamento delle variabili demografiche determinava, in linea generale, un tendenziale invecchiamento della popolazione cittadina.

Tabella 3. *Residenti in Milano secondo le grandi suddivisioni storiche territoriali*

	1936	1951	1961	Var. '36/'51	Var. '51/'61
Entro la Cerchia dei Navigli (I-II)	91.742	66.920	49.546	- 27,05	- 25,96
Dalla Cerchia alle mura spagnole (III-VI)	129.490	122.404	110.362	- 5,47	- 9,83
Dalle mura alla nuova circonvallazione (VII-XI)	457.799	486.843	511.078	+ 6,34	+ 4,97
Dalla circonvallazione ai limiti comunali (XII-XXIV)	435.080	598.078	911.548	+ 37,46	+ 52,41

Fonte: GALEA, *Una crescita demografica contenuta*, p. 297.

Circa gli attivi (intendendo con tale termine soggetti dai dieci anni in su occupati, disoccupati o temporaneamente impossibilitati a svolgere un lavoro poiché in periodo di leva, incarcerati, ecc.), il loro valore assoluto andava ora aumentando rispetto al periodo prebellico, ma con un ritmo di sviluppo minore confrontato a quello della popolazione nel suo complesso. Se nel 1936 gli abitanti di Milano attivi risultavano essere 583.010 (59,5%) e i non attivi 396.483 (40,5%), nel 1951 erano entrambi cresciuti, rispettivamente, a 605.704 (49,1%) e 628.100 (50,9%) e a 710.742 (50,5%) e 695.918 (49,5%) nel 1961. Poiché tale tendenza, sebbene con intensità diverse, caratterizzava tutte le regioni italiane, è ipotizzabile che

essa fosse il risultato della contemporanea azione di una molteplicità di fattori generali quali il graduale invecchiamento della popolazione, i migliori trattamenti previdenziali e l'aumentato tasso di scolarità. Apparivano pressoché stabili la composizione per sesso della popolazione attiva di Milano (maschi 67-68% e femmine 33-32%). Con riferimento alla ripartizione professionale degli attivi, dal 1936 al 1961 si era registrato un limitato incremento dell'incidenza degli addetti all'industria (da 50,2 a 51,3%) e ai servizi (da 47,3 a 48,3%), mentre il peso dell'agricoltura in termini occupazionali andava costantemente riducendosi, fino a raggiungere un trascurabile 0,5% nel 1961. I maschi attivi erano impiegati per lo più nell'industria (55%), mentre la popolazione femminile soprattutto nel settore terziario (57%). L'aumento più rapido di lavoratori indipendenti, dirigenti e impiegati rispetto ad altre tipologie di lavoratori dipendenti¹⁰² pare mettere in luce l'esistenza di un certo processo di «mobilità verticale» e può essere considerato come un primo segnale dei cambiamenti che avrebbero investito di lì a poco la realtà milanese. Il capoluogo lombardo, infatti, permaneva industriale e operaio, ma conosceva al contempo un'intensificazione del processo di terziarizzazione della sua economia¹⁰³.

Tabella 4. *Popolazione residente in Milano e provincia attiva suddivisa per professione - 1951 e 1961*

Professione	1951		1961		Variazione
	nr.	%	nr.	%	%
Imprenditori e liberi professionisti	40.957	3,5	28.703	2	- 29,9

¹⁰² Con riferimento alla composizione professionale degli abitanti di Milano al momento dei censimenti del 1951 e del 1961, a inizio anni Cinquanta risultavano risiederci 198.232 impiegati e 13.208 dirigenti, mentre dieci anni dopo 303.445 impiegati (+ 53,1%) e 17.679 dirigenti (+ 33,9%). Per quanto riguardava gli addetti industriali, sebbene questi, nel 1951 come nel 1961, costituirono sempre la maggioranza dei lavoratori, la loro crescita avvenne secondo ritmi minori (747.891 operai nel 1951 e 864.235 nel 1961, + 15,6%) rispetto alle altre categorie precedentemente citate (PIZZORNI, *Un Novecento milanese*, p. 306).

¹⁰³ GALEA, *Una crescita demografica contenuta*, pp. 294-299; PIZZORNI, *Un Novecento milanese*, pp. 302-306.

Dirigenti	13.208	1,1	17.679	1,3	+ 33,9
Impiegati	198.232	16,7	303.445	21,6	+ 53,1
Operai	747.891	63,2	864.235	61,6	+ 15,6
Lavoratori autonomi	142.816	12,1	151.674	10,8	+6,2
Coadiuvanti	40.563	3,4	37.283	2,7	- 8,1
Totale	1.183.667	100	1.403.019	100	+ 18,5

Fonte: PIZZORNI, *Un Novecento milanese*, p. 306.

Tabella 5. *Popolazione residente in Milano e provincia attiva suddivisa per professione e per sesso – 1971*

Professione	Uomini e donne	Solo uomini
Imprenditori e liberi professionisti	36.139	32.276
Dirigenti e impiegati	488.652	303.884
Lavoratori in proprio	165.207	135.945
Lavoratori dipendenti	848.404	598.068
Coadiuvanti	34.741	15.226
Totale	1.573.143	1.085.399

Fonte: ISTITUTO CENTRALE DI STATISTICA, *11° Censimento generale della popolazione, 24 ottobre 1971*, vol. II, *Dati per comune sulle caratteristiche strutturali della popolazione e delle abitazioni*, f. 11, *Provincia di Milano*, in banca dati dell'ISTAT, <https://ebiblio.istat.it/digibib/>, consultata il 17 febbraio 2019.

1.5 Politica e amministrazione

Nei primi anni del secondo dopoguerra i rapporti tra le parti politiche furono all'insegna della mediazione tra i diversi interessi e della proposta alla città di «un patto civile nuovo nelle forme e nelle espressioni». Questo «clima di buon governo», prima con Antonio Greppi e poi con Virgilio Ferrari, contribuì positivamente alla ricostruzione e alla riorganizzazione di Milano, «con un'efficacia impensabile altrove nella penisola»¹⁰⁴.

¹⁰⁴ CARERA, *Virtù e tormenti della modernizzazione*, p. 208.

Subito dopo la fine del conflitto, già il 26 aprile 1945, il Comitato di Liberazione Nazionale Alta Italia, allora guidato da Luigi Meda, diede vita alla cosiddetta «Giunta della Liberazione», composta in maniera paritetica da tutti i partiti antifascisti (Partito Socialista Italiano, Partito Comunista Italiano, Democrazia Cristiana¹⁰⁵, Partito d'Azione, Partito Liberale Italiano e Partito Repubblicano Italiano). Secondo una suddivisione delle cariche politico-amministrative tra le diverse formazioni antifasciste nelle principali città del Nord, fu nominato sindaco provvisorio Antonio Greppi, noto avvocato e socialista umanitario seguace di Filippo Turati. Probabilmente, una scelta fondata sul riconoscimento dell'importanza del

¹⁰⁵ La Democrazia Cristiana milanese si presentò, sin dalla nascita, come un partito variegato, specchio dell'articolata comunità civile ed ecclesiale meneghina. Tra i democristiani figuravano, infatti, ex popolari quali i fratelli Gerolamo e Luigi Meda, Gianbattista Migliori con il figlio Luigi, Ugo Zanchetta, Achille Grandi, Augusto De Gasperi (fratello di Alcide), Achille Marazza e Agostino Giambelli; si trattava di persone che, nella maggior parte dei casi, avevano militato nella sinistra del Partito Popolare Italiano e avevano manifestato un notevole interesse per le problematiche di carattere sindacale. Essi costituivano l'ala più «politica» e più «laica» e si ponevano in diretta continuità con la componente sturziana dell'universo cattolico ambrosiano: mostravano idee precise circa la collusione tra monarchia e fascismo e non si erano mostrati favorevoli alla conclusione del Concordato tra Stato e Chiesa. «Più limitato ma teoricamente pregnante» fu il contributo proveniente da intellettuali legati alla Cattolica. In particolare, Amintore Fanfani, Giuseppe Lazzati, Giuseppe Dossetti, Pasquale Saraceno (docente di Tecnica industriale e commerciale all'Università Cattolica di Milano, presidente del Comitato esperti per il Piano Vanoni) e Orio Giacchi (docente di Diritto canonico ed ecclesiastico all'Università Cattolica di Milano), che svolsero un ruolo solo secondario nella fondazione del Partito cattolico nazionale e che anche con riferimento a Milano non ambirono ad alcun protagonismo (non intervenendo neanche nella messa a punto dei principali documenti, quale il «Programma di Milano» del luglio 1943). Vi era, poi, il gruppo guelfo di Piero Malvestiti (Enrico Falck, Gioacchino Malavasi, Enrico Casò e Giovanni Pullara), l'«esperienza più originale», oltre che locale, sorta in quegli anni a partire dall'Azione Cattolica ambrosiana. I membri del Movimento guelfo d'azione, attivi antifascisti negli anni Trenta, si erano opposti alla dittatura essenzialmente per ragioni di ordine morale e religioso. Per rimediare allo squilibrio economico e all'ingiustizia sociale che constatavano con riferimento alla condizione della manodopera nella Milano industriale, i guelfi proponevano l'autogestione operaia e l'azionariato popolare. Anche dopo l'adesione alla DC, essi mantennero una propria particolare connotazione: «un'impronta etica prima che politica, un impegno confessionale di fondo», nella consapevolezza di vivere in una società, come quella meneghina, ormai in una fase di progredita secolarizzazione. La DC milanese comprendeva anche soggetti con idee monarchiche non facenti parte di alcun gruppo particolare, come Stefano Jacini junior (popolare di tradizione cattolico-liberale) e Luigi Degli Occhi (figlio del deputato cattolico Adamo, non aderì mai totalmente al Partito). Infine, i professori Napoleone Rossi (Università Ca' Foscari, Università Commerciale Luigi Bocconi e Università degli Studi di Pavia) e Tommaso Zerbi (Università Bocconi e Università Cattolica del Sacro Cuore) e uomini impegnati in maniera assai significativa nell'Azione Cattolica quali Giovanni Spagnoli, Carlo Perini, Antonio De Martini e Vincenzo Sangalli (CIOCCARELLI, *I democratico-cristiani nell'amministrazione comunale di Milano*, pp. 129-130). Circa i primi anni di attività della DC meneghina si veda anche, tra gli altri, E. FUMASI, *Origini e primi sviluppi della Democrazia Cristiana a Milano (1941-1946)*, in BAMSCI, 1991, 3, pp. 307-351.

socialismo riformista nella politica amministrativa milanese nel periodo prefascista, soprattutto con le giunte di Emilio Caldara (1914-1920) e di Angelo Filippetti (1920-1922). Erano vicesindaci il comunista Antonio Sanna, il democristiano Ugo Zanchetta e il liberale Eugenio Morandi. Circa gli assessorati e le cariche dirigenziali in enti comunali e istituti pubblici, la DC vide l'assegnazione di Zanchetta, architetto, all'Edilizia privata, di Napoleone Rossi all'Annona (poi sostituito da Agostino Giambelli) e di Sandro Porro alla Polizia urbana; il democristiano Giambattista Migliori divenne presidente dell'Ospedale Maggiore e Giambelli direttore del SEPRAL (Sezione Provinciale dell'Alimentazione), l'ente comunale per gli approvvigionamenti alimentari istituito dal regime fascista¹⁰⁶.

La «Giunta della Liberazione» si fece carico, anche per ragioni di ristrettezze finanziarie, solo delle principali emergenze. Il vero e proprio programma di ricostruzione edilizia sarà messo a punto e approvato dall'amministrazione successiva, democraticamente eletta, ma già il 17 maggio 1945 venne sospesa l'operatività del Piano Regolatore Generale allora vigente (varato nel 1934) e costituita una commissione consultiva, comprendente anche l'assessore Zanchetta, con l'incarico di proporre un nuovo Piano. Secondo Massimo Cioccarelli, «senza volerne mitizzare l'opera e i notevoli risultati conseguiti, certo il sindaco Greppi e gli assessori dei sei partiti del CLNAI, nell'anno di amministrazione provvisoria, avevano lavorato mirabilmente e con spirito collaborativo, antepoendo alle divisioni ideologiche, la necessità di decidere tempestivamente, in genere all'unanimità e spesso in condizioni proibitive, rispetto alle gravi difficoltà che la situazione prospettava loro. Ovviamente non mancarono anche contrasti su questioni non secondarie, specie con l'approssimarsi delle votazioni, che avrebbero posto fine alla pariteticità della giunta e degli altri organismi creati sulla base dei CLN»¹⁰⁷.

Il 7 aprile 1946 ebbero luogo le prime elezioni amministrative libere dopo la caduta del regime fascista (nonché le prime a suffragio universale

¹⁰⁶ CIOCCARELLI, *I democratico-cristiani nell'amministrazione comunale di Milano*, pp. 132-133.

¹⁰⁷ *Ibid.*, pp. 133, 135.

anche femminile¹⁰⁸). Al Partito Socialista andò il 36,18% dei voti (29 seggi sugli 80 totali), distaccando di quasi 12 punti percentuali quello Comunista (24,91%, con 20 seggi), mentre i Democristiani ottennero un buon 26,87%¹⁰⁹ (22 seggi); la cosiddetta «Lista della Madonnina» (che racchiudeva il PLI, il Partito democratico per la ricostruzione del monarchico Luigi Degli Occhi e l'Uomo qualunque) il 7,37%, con 6 seggi. Infine, l'Alleanza repubblicana, la lista espressione del PRI e del Pd'A, non superò il 3,08% (due seggi) e la lista Esercenti raggiunse solo l'1,59% (un seggio)¹¹⁰. Il risultato delle elezioni del 1946 permise di dare una sistemazione ai rapporti di forza tra i partiti laico-socialisti, tradizionalmente preminenti nella vita politica cittadina e che avevano mostrato alcune tendenze radicali, e una Democrazia Cristiana ormai «ago della bilancia» tra il Partito Socialista e quello Comunista. Si realizzava dunque, nel capoluogo lombardo, una «fattiva collaborazione tra riformismo socialdemocratico e cattolicesimo sociale» (resa necessaria dalla constatazione che, malgrado il successo elettorale, ai socialisti non era andata la maggioranza assoluta), che mitigava le «rigide contrapposizioni tra blocchi» ormai caratterizzanti la scena politica italiana¹¹¹.

Greppi fu riconfermato sindaco, il primo della Milano pacificata, mentre la nuova giunta comprendeva sei assessori socialisti, sei comunisti e sei democristiani (Confalonieri alle Finanze, Vallardi all'Assistenza, Giambelli ai Lavori Pubblici, Luigi Meda allo Stato civile, Zanchetta

¹⁰⁸ E. DECLEVA, *La metropoli borghese*, in RUMI, BURATTI, COVA (a cura di), *Milano ricostruisce*, p. 65; CIOCCARELLI, *I democratico-cristiani nell'amministrazione comunale di Milano*, p. 135.

¹⁰⁹ Evidentemente, come accadeva anche a livello nazionale, la Democrazia Cristiana attirava voti da tutti i ceti e non soltanto dai propri militanti. I Cattolici beneficiavano anche del consenso degli «incerti», dei «"timorosi di novità"», così «svuotando [...] la base elettorale del "vecchio partito conservatore"». Si trattava, in molti casi, di elettori che, sebbene «poco sensibili a richiami di ordine strettamente confessionale, vedono in tale partito l'unica grande forza conservatrice sopravvissuta alla frantumazione dei tradizionali partiti di destra» (DECLEVA, *La metropoli borghese*, p. 67; CIOCCARELLI, *I democratico-cristiani nell'amministrazione comunale di Milano*, p. 136).

¹¹⁰ Circa il comportamento dell'elettorato milanese nel secondo dopoguerra si veda anche, tra gli altri, N. DALLA CHIESA, *Il comportamento elettorale dal 1943 al 1963*, in PETRILLO, SCALPELLI (a cura di), *Milano anni Cinquanta*, pp. 546-581.

¹¹¹ DECLEVA, *La metropoli borghese*, pp. 65-67; CIOCCARELLI, *I democratico-cristiani nell'amministrazione comunale di Milano*, pp. 135-136; CARERA, *Virtù e tormenti della modernizzazione*, pp. 208-209;.

all'Edilizia privata e Corti alla Statistica). Tra le principali attività verso le quali si orientò l'attenzione dell'Amministrazione, si ricordano l'assistenza (in particolare a favore dell'infanzia), le opere pubbliche (a partire dalla ricostruzione delle abitazioni distrutte e dall'edificazione di case per la popolazione cittadina) e l'istruzione (soprattutto in termini di formazione professionale, attraverso scuole serali e festive, e di scuole elementari e speciali); si ricordino anche numerosi altri interventi di tipo infrastrutturale, come quelli relativi alla rete stradale e all'impianto dell'acqua potabile, la risistemazione e riapertura della Scala (maggio 1946) e la costituzione del Piccolo Teatro (1947)¹¹².

Nel primo periodo di operatività, l'alleanza tra socialisti, comunisti e democristiani alla guida della Città parve reggere, poiché la situazione eccezionale che ancora caratterizzava il capoluogo lombardo determinava, essenzialmente, concordia nelle decisioni. I primi segnali di crisi si ebbero tra gennaio e febbraio 1947, in seguito alla «scissione di Palazzo Barberini» che interessò il Partito Socialista, e portarono il Sindaco a costituire una nuova giunta, con sei assessori comunisti, sei democristiani (i riconfermati Giambelli ai Lavori Pubblici, Zanchetta all'Edilizia privata, Luigi Meda allo Stato civile e Confalonieri alle Finanze, ai quali si aggiunsero Giovanni Maria Cornaggia Medici all'Assistenza e Beneficienza e Cattabeni all'Educazione), tre socialisti del PSI e tre del neonato PSLI (Partito Socialista dei Lavoratori Italiani). Una giunta, questa, che non poteva essere considerata come «una mera riproposizione dell'apertura al centrismo» verificatasi a livello nazionale, poiché non comprendeva i liberali; nonostante i mutati equilibri, le linee d'azione e gli indirizzi amministrativi non subirono variazioni significative. Già dai primi mesi di attività, però, ebbe inizio «un lento ma continuo logorio della coalizione», con un susseguirsi di tensioni e di momenti di crisi, anche in ragione di una frequente riproposizione a livello locale delle contrapposizioni e delle dinamiche tra i corrispondenti partiti nazionali. Malgrado tali difficoltà, a parere di Cioccarelli a fine settembre 1948 «la

¹¹² CIOCCARELLI, *I democratico-cristiani nell'amministrazione comunale di Milano*, pp. 136; CARERA, *Virtù e tormenti della modernizzazione*, pp. 207-209.

giunta aveva conseguito buoni risultati sia nella ricostruzione della città sia nell'assicurare il graduale ritorno ad una normale vita civile»; era stata, inoltre, in grado di «superare [, a livello politico,] prove impegnative»¹¹³.

Fu la DC, con l'appoggio dei socialdemocratici, a decidere di rompere il quadripartito: il 7 febbraio 1949 gli assessori democristiani si dimisero, aprendo così la crisi nell'amministrazione comunale. Un gesto, quello dei Cattolici, da imputare essenzialmente a tre episodi, presi come pretesti ma «significativi». Innanzitutto, Gerolamo Meda, assessore al Personale e membro del Partito Cattolico, era stato oggetto di «apprezzamenti innegabilmente gravi» rivoltigli in un comunicato dal sindacato socialcomunista dei dipendenti. In secondo luogo, la commissione interna dei vigili urbani si era dichiarata solidale con «tutte le forme di lotta» dei lavoratori industriali in stato di agitazione, suscitando preoccupazione tra i liberali. Infine, la Camera del Lavoro aveva fatto affiggere sui tram manifesti relativi alle ragioni delle lotte operaie in corso, manifesti che erano stati interpretati come pubblicità «abusiva e faziosa». A parere della DC, il Comune e i suoi dipendenti non dovevano più essere parte attiva nelle battaglie sindacali cittadine, come accaduto dal 1945 in poi, ma, piuttosto, mantenere una posizione di «rigorosa neutralità»¹¹⁴.

La crisi ebbe come esito la nascita di una nuova giunta Greppi, comprendente otto socialdemocratici (tra i quali il sindaco), sette assessori democristiani (Zanchetta all'Edilizia privata, Giambelli ai Lavori Pubblici e alle Aziende municipalizzate, Gerolamo Meda allo Stato civile, Cornaggia Medici all'Assistenza e Beneficienza, Adele Cappelli-Vegna all'Assistenza dell'infanzia, Confalonieri alle Finanze e Cattabeni all'Educazione) e due repubblicani. Proseguirono, tra gli altri punti, il risanamento del bilancio e lo studio di un nuovo Piano Regolatore; furono introdotte nuove tabelle organiche del personale municipale, sganciandosi

¹¹³ CIOCCARELLI, *I democratico-cristiani nell'amministrazione comunale di Milano*, pp. 137-141; CARERA, *Virtù e tormenti della modernizzazione*, p. 209.

¹¹⁴ CIOCCARELLI, *I democratico-cristiani nell'amministrazione comunale di Milano*, pp. 142-143.

dal vincolo del trattamento degli impiegati statali, e operata una parziale municipalizzazione della Centrale del latte di Milano¹¹⁵.

Quando la giunta comunale concluse il proprio mandato, il 7 aprile 1951, unanime fu il riconoscimento che «molto era stato realizzato per la città». Tuttavia, a parere di Ciro Fontana, commediografo e più volte segretario presso il Comune di Milano, «l'euforia della liberazione si era presto dissolta, accentuandosi rapidamente il distacco fra cittadinanza e amministratori; nel cittadino comune cresceva una diffidenza ostile verso la classe politica, sentita come assai divisa al proprio interno e assorbita da diatribe che l'allontanavano sempre più dagli elettori milanesi, "affamati solo di cose concrete"»¹¹⁶.

Gli anni Cinquanta a Milano videro i due mandati (1951-1956 e 1956-1960) del socialdemocratico Ferrari. Le elezioni amministrative del 27 maggio 1951 portarono alla formazione di una giunta di centro fondata sull'apporto dei democristiani (divenuti la prima forza politica cittadina), dei socialdemocratici, dei repubblicani e rinsaldata dal sostegno esterno dei liberali. La DC, infatti, aveva ottenuto il 30,6% dei voti (30 seggi)¹¹⁷, il PCI 22,6% (13 seggi), i socialdemocratici 14,6% (15 seggi), il PSI 14,1% (otto seggi). Al PLI andarono sei consiglieri, quattro al MSI, due al PRI e altrettanti al Partito nazionale monarchico¹¹⁸.

¹¹⁵ *Ibid.*, pp. 143-145.

¹¹⁶ *Ibid.*, p. 145.

¹¹⁷ Per la prima volta nella sua storia, alle elezioni del 1951 la DC milanese presentò una lista comprendente anche candidati non militati del Partito, ma provenienti dal mondo dell'associazionismo cattolico, quali gli aclisti Ester Angiolini, Ezio Melgrati, Virginio Pozzi e Alfredo Rigamonti, il sindacalista cisliano Ettore Calvi, il presidente della GIAC meneghina Germano Quadrelli e quello dell'Azione Cattolica ambrosiana Giovanni Maria Cornaggia Medici. In effetti, a Milano il Partito cattolico non poteva beneficiare di un saldo radicamento né nel movimento operaio, né nella borghesia produttiva cittadina (in numerosi centri urbani, anche industriali, del Nord Italia, in ragione del ruolo centrale conquistato dal mondo cattolico era in grado di presentarsi alla borghesia locale come una sorta di tramite istituzionale del governo della società, piuttosto che come una delle tante forze politiche). Al fine di acquisire una solida e durevole presa sulla società milanese, assai fluida da un punto di vista elettorale, la DC cercò di realizzare un efficace coordinamento con le ACLI, l'Azione Cattolica e i Comitati civici; anche la lista dei candidati per il 1951 fu concordata con Ernesto Pisoni, direttore del quotidiano diocesano «L'Italia». La maggior parte dei candidati democristiani non militanti fu poi effettivamente eletta (*ibid.*, pp. 147-149).

¹¹⁸ CIOCCARELLI, *I democratico-cristiani nell'amministrazione comunale di Milano*, p. 146; CARERA, *Virtù e tormenti della modernizzazione*, p. 210. Si vedano, tra gli altri, anche R. CHIARINI, *I partiti di massa all'epoca del centrismo*, in PETRILLO, SCALPELLI (a cura di), *Milano anni Cinquanta*, pp. 397-453; A. CANAVERO, *La Democrazia cristiana*

La scelta del sindaco fu causa di importanti tensioni tra i partiti che detenevano la maggioranza assoluta in Consiglio: i socialdemocratici spingevano per la riconferma di Greppi, mentre la Democrazia Cristiana richiedeva l'elezione del proprio capolista, Migliori, non volendo «ammettere la validità, anzi l'esistenza, di accordi nazionali con la socialdemocrazia che riservassero ad essa il sindaco di Milano». La disputa si risolse grazie all'intervento delle segreterie centrali dei due partiti, «facendo risaltare una volta di più un centralismo non solo burocratico ma pure partitico, a fronte delle istanze di autonomia comunale, amministrativa e politica». Al termine di una lunga trattativa, il nome prescelto fu quello di Ferrari, essendosi Greppi mostrato eccessivamente critico nei confronti del centrismo. La nuova giunta, eletta il 25 giugno 1951, era costituita da sei socialdemocratici (compreso il primo cittadino), sei assessori democristiani (Confalonieri alle Imposte di consumo e ai Tributi, Bottani all'Edilizia privata e all'Urbanistica, Cattabeni all'Educazione, Ambrogio Cecchini all'Assistenza, Giambelli ai Lavori Pubblici e Gerolamo Meda allo Stato civile) e uno repubblicano¹¹⁹.

Come per il periodo a guida Greppi, la nuova alleanza diede buona prova sia in ambito amministrativo che gestionale, consentendo un miglioramento della situazione finanziaria comunale e operando un aumento della spesa, così da rispondere alla domanda, proveniente soprattutto dai ceti più deboli, di trasporti pubblici (nel 1957 furono avviati i lavori per la prima linea della metropolitana), strutture sanitarie e di edilizia scolastica. Da un punto di vista economico, gli anni del centrismo furono quelli in cui «corse a briglia sciolta il mito ambrosiano dell'operosità e dell'intraprendenza individuale». Le autorità municipali, «facendo propria di fatto l'equazione fra progresso civile e crescita economica, secondarono il moto della società civile che mobilitava

milanese dal centrismo al centro-sinistra, in C.G. LACAITA, M. PUNZO (a cura di), *Milano. Anni Sessanta. Dagli esordi del centro-sinistra alla contestazione*, Piero Lacaita Editore, Manduria-Bari-Roma 2008, pp. 37-63; M. PUNZO, *Il riformismo socialista*, in LACAITA, PUNZO (a cura di), *Milano. Anni Sessanta*, pp. 15-35; M. TESORO, *I partiti minori tra centrismo e terza forza*, in PETRILLO, SCALPELLI (a cura di), *Milano anni Cinquanta*, pp. 454-502.

¹¹⁹ CIOCCARELLI, *I democratico-cristiani nell'amministrazione comunale di Milano*, p. 147.

fecondamente le energie insite in essa». Ciò fu evidente, per esempio, in campo urbanistico: secondo quanto affermato dall'assessore democristiano all'Urbanistica, Stefano Baj, il Comune operava secondo il presupposto che «il piano [urbanistico] trova già attuazione spontanea da parte dell'iniziativa privata [...] forse anche [...] da un punto di vista sociale», seguendo, dunque, «la via del governo minimo». La medesima logica costruttivistica guidava le iniziative dell'edilizia pubblica, comunale e statale (IACP, GESCAL, INA-CASA), che realizzò vari quartieri destinati ai numerosissimi immigrati che giunsero a Milano negli anni Cinquanta¹²⁰.

Nonostante le crescenti difficoltà ad armonizzare le diverse posizioni presenti nel gruppo consiliare democristiano, la prima giunta Ferrari arrivò fino alla scadenza naturale del proprio mandato, nell'aprile 1956. Molteplici i risultati da essa conseguiti. Si ricordi, tra gli altri provvedimenti, che tra il 1952 e il 1953 erano stati liberati le case-baracche e gli edifici interessati dall'esecuzione del Piano Regolatore, operando una nuova collocazione degli abitanti sgomberati finalizzata a evitare raggruppamenti per ceti sociali. La giunta Ferrari aveva, poi, realizzato l'abbattimento dei bastioni, la costruzione di nuove arterie viarie e approvato il progetto per la realizzazione della metropolitana; tutti e tre provvedimenti miranti ad agevolare e alleggerire il traffico in superficie, data la probabile imminente motorizzazione privata. Infine, era stato innovato il sistema di illuminazione stradale (azione ora possibile grazie al graduale risolversi della crisi dell'energia elettrica), riformata la raccolta dei rifiuti, sviluppato il servizio farmaceutico municipale, rinnovato l'ufficio di igiene e sanità e avviate o potenziate civiche scuole speciali. Tra il 1951 e il 1956, dunque, Milano aveva riacquisito l'assetto prebellico e intrapreso la via dello sviluppo¹²¹.

Le elezioni amministrative del 27 maggio 1956 videro una sostanziale riconferma della posizione della DC, con il 30,13% dei voti, una crescita del PSI (20,1%) e il calo del PCI (18,3%) e del PSDI (11,9%). Circa i partiti minori, il PLI ottenne il 6,2%, i monarchici e il MSI il 5,9% ognuno e il

¹²⁰ *Ibid.*, pp. 150-151; CARERA, *Virtù e tormenti della modernizzazione*, p. 210.

¹²¹ CIOCCARELLI, *I democratico-cristiani nell'amministrazione comunale di Milano*, pp. 152-154.

PRI l'1,6%. I Cattolici disponevano, dunque, di 25 consiglieri, i socialdemocratici di 15, i liberali di cinque: sommando i propri seggi, i tre partiti di centro raggiungevano la metà degli eletti, mentre la quarta formazione, quella repubblicana, si era alleata con i radicali e con Unità popolare nella lista Rinnovamento Democratico (RD), il cui unico consigliere non intendeva accettare una maggioranza centrista. Dati il mancato contributo determinante della legge sugli appontamenti elettorali e i dissidi interni ai partiti, la formazione della nuova giunta fu tra le «più difficili d'Italia». Alla fine, il 9 luglio 1956, grazie ai voti di PSI, PCI, PSDI e RD, Ferrari fu riconfermato sindaco, ma poco dopo diede le dimissioni come forma di dissenso nei confronti dell'appoggio comunista. In seguito all'intervento delle segreterie romane dei diversi partiti, le dimissioni di Ferrari furono respinte e si arrivò alla costituzione della nuova giunta (8 settembre 1956), comprendente DC, PSDI, RD, con il sostegno esterno dei socialisti e l'esclusione dei liberali. I socialdemocratici erano presenti con il primo cittadino e sei assessori, la Democrazia Cristiana con sette assessori (Giambelli ai Lavori Pubblici, Cecchini all'Assistenza, Ajroldi allo Stato civile, Baj all'Urbanistica, Luigi Meda al Bilancio e ai Tributi, l'aclista Ezio Melgrati alle Imposte di consumo e Lino Montagna all'Educazione) e la lista Rinnovamento Democratico con un assessore. Una maggioranza fragile, che portò ben presto la Giunta a cercare (e trovare) voti monarchici e missini, decisione che provocò le dimissioni dell'unico assessore repubblicano (nell'estate del 1957) e che contribuì alla scissione interna dei socialdemocratici¹²².

Un tema di seria contesa che la seconda giunta Ferrari dovette gestire fu quello delle municipalizzazioni, fortemente volute dalla sinistra comunale (comprese le sinistre DC e PSDI), della Centrale del latte di Milano (ancora solo parziale) e del servizio di erogazione e distribuzione del gas urbano (dal 1931 in mano a Edison). Malgrado le numerose resistenze e al termine di molteplici sedute, le due municipalizzazioni furono approvate nell'estate 1960¹²³. Dunque, se da un lato la nuova giunta operò nel solco

¹²² *Ibid.*, pp. 155-157.

¹²³ Tuttavia, a causa di una molteplicità di fattori (morte di Enrico Mattei, incertezze dei partiti di centro-sinistra, opposizione della Edison, mancanza dell'opportuna

delle linee di intervento promosse da Ferrari, dall'altro «la municipalizzazione del gas si reggeva su una opzione dai caratteri decisamente politici, in quanto tendeva ad affermare le possibilità di autogoverno della società locale nei confronti degli interessi monopolistici privati»¹²⁴, in questo caso della Edison di Giorgio Valerio, il principale oligopolio elettrico italiano. Tra gli altri risultati conseguiti dal Consiglio comunale nel corso del proprio mandato, vanno ricordati il perfezionamento dell'assistenza sociale, il potenziamento dell'attività nell'ambito della pubblica amministrazione, dell'educazione e dell'arte, e la realizzazione di importanti lavori pubblici e di vastissimi complessi di edilizia popolare. Si era, poi, provveduto al miglioramento dell'organizzazione interna degli uffici e dei servizi municipali, operato un aumento progressivo delle imposte dirette rispetto a quelle di consumo e perseguito un più ampio inserimento del Comune di Milano nell'area degli interessi regionali, nazionali e internazionali (per esempio tramite la candidatura, poi bocciata, del capoluogo lombardo a sede della CEE o un ulteriore sviluppo dell'aeroporto cittadino di Linate e l'assorbimento di quello varesino di Malpensa)¹²⁵.

Il dibattito che aveva avuto inizio, dopo le elezioni politiche del 1953, nella Democrazia Cristiana milanese circa la crisi del centrismo aveva determinato una maggiore attenzione del Partito per le questioni di natura sociale. Da parte comunista, invece, permaneva una «posizione operaista», parzialmente attenuata, a fine decennio, dall'aspettativa di uno spostamento a sinistra degli equilibri politici cittadini. Una linea, quella comunista, giudicata da Aldo Carera «anacronistica», essendo ormai Milano il centro finanziario e industriale della Penisola e una città caratterizzata da una significativa mobilità sociale e da una struttura demografica ben equilibrata per fasce d'età, «un mosaico pluralista, poco o

tecnostuttura e di adeguate iniziative di sensibilizzazione dell'opinione pubblica), l'Azienda Elettrica Municipale acquisì la gestione nel servizio solo nel 1981, ventuno anni dopo l'approvazione formale di tale passaggio (CARERA, *Virtù e tormenti della modernizzazione*, p. 214).

¹²⁴ Oltre a consentire un aumento delle entrate come finanziamento per le spese sociali (*ibidem*).

¹²⁵ CIOCCARELLI, *I democratico-cristiani nell'amministrazione comunale di Milano*, pp. 161-162; CARERA, *Virtù e tormenti della modernizzazione*, p. 214.

nulla fordista data la forte presenza di professionisti, commercianti, impiegati e tecnici. [...] A ridurre le asperità contribuiva l'ansia di integrazione degli immigrati, a partire da quella sul lavoro». Anche la crescita dei consumi, conseguenza del progredire del processo di industrializzazione, «spingeva verso un'integrazione che superava le differenze nel lavoro e tendeva a rendere omogenei gli stili di vita e le aspettative». Esistevano, nelle periferie della Città, zone di case abusive abitate da persone «ai margini del tessuto civile», le cosiddette «Coree», ma il capoluogo lombardo riuscì a far fronte, almeno parzialmente, a tali realtà senza ricorrere a provvedimenti coercitivi o limitativi sia da un punto di vista sociale che di ordine pubblico. Le tensioni sociali certo non mancavano, visto che a fine anni Cinquanta, in ragione dell'autoritarismo di buona parte dell'imprenditoria industriale, i grandi impianti meccanici e siderurgici di Milano e dell'adiacente Sesto San Giovanni furono teatro dei «più vivaci fermenti della combattività operaia»¹²⁶.

«Città ancora *in fieri* dopo oltre un decennio di intenso sviluppo, Milano era soggetta a spinte contraddittorie che richiedevano profondi ripensamenti, cui la politica non poteva rimanere estranea»¹²⁷.

Nel 1960 la Città fu il primo grosso centro urbano nel quale si insediò una giunta di centro-sinistra¹²⁸, nonostante l'opposizione del padronato meneghino più tradizionale (avverso ad ampliamenti dell'azione dei pubblici poteri), di parte del mondo cattolico¹²⁹ e delle forze più

¹²⁶ CARERA, *Virtù e tormenti della modernizzazione*, pp. 212-213.

¹²⁷ *Ibid.*, p. 213.

¹²⁸ Sul centro-sinistra a Milano si veda anche, tra gli altri, S. FIORINI, *Il potere a Milano. Prove generali di centrosinistra (1959-1961)*, Mondadori, Milano 2006. Sarà, invece, nel 1962 che si assisterà all'avvento del primo governo, di fatto, di centro-sinistra a livello nazionale (L. VERGALLO, *Controriforma preventiva. Assolombarda e Centrosinistra a Milano (1960-1967)*, UNICOPLI, Milano 2012, p. 89).

¹²⁹ Anche i vertici della gerarchia ecclesiastica apparivano divisi. Ad esempio, già il 23 marzo 1960, di fronte a una nuova possibilità di esecutivo allargato ai socialisti dopo la caduta del governo Segni, il segretario di Stato vaticano card. Domenico Tardini manifestò, attraverso una nota, la propria contrarietà a che «la DC partecipi, o peggio, promuova un governo che si appoggi sul PSI in qualunque modo o sotto qualsiasi forma». Secondo una notificazione proveniente da ambienti vicini al Sant'Uffizio, quella dell'apertura a sinistra era una questione politica ma anche religiosa. Le due note non incontrarono il consenso di una parte dell'episcopato: il 2 marzo, ad esempio, l'arcivescovo di Bologna card. Giacomo Lercaro scrisse a Montini sottolineando come frequentemente i vertici della gerarchia «rilevano e condannano le eventuali deviazioni o anche soltanto esagerazioni verbali degli elementi e movimenti più aperti verso le classi e le categorie disagiate: e spesso con ragione; ma non si rilevano mai, né tantomeno si

spiccatamente anticapitalistiche. Alle elezioni del 6-7 novembre 1960 la DC ottenne il 29,87% dei voti (25 seggi), il PSI il 20,71% (17 consiglieri) e il PSDI il 10,55% (otto seggi); il PCI il 20,28%, (17 consiglieri), il PLI l'8,14% (sei seggi), il MSI il 6,55% (cinque consiglieri), il Partito Democratico Italiano di Unità Monarchica il 2,58% (due seggi) e il PRI l'1,06% (nessun consigliere). La coalizione trasversale risultante fu affidata al socialdemocratico Gino Cassinis (eletto soltanto il 21 gennaio 1961, date le numerose divergenze interne all'alleanza), sostenuto dai socialisti, dai repubblicani e, malgrado «l'esplicita avversità» di Montini, dai democristiani. La fragilità della coalizione di governo fu evidente sin dalla sua formazione, come emerge dalla decisione dei democristiani Montagna (capogruppo) e Gianpaolo Melzi d'Eril (assessore) di dimettersi, a espressione della contrarietà della destra DC alla svolta a sinistra¹³⁰.

Superate queste iniziali difficoltà, una delle prime decisioni di rilievo della giunta Cassinis fu di sostituire ai consueti programmi di spesa annuali un «Piano Quadriennale», riferito all'intera durata del mandato. Secondo il «Piano», i principali settori di intervento da parte del Municipio sarebbero stati l'edilizia popolare, residenziale e scolastica, i trasporti, l'assistenza e l'istruzione. Il nuovo rinvio della pianificazione urbanistica, rimandata al futuro «Piano intercomunale» e alla revisione del Piano Regolatore, consentì «la massima libertà d'azione alle forze economiche legate alla rendita, sicché il processo di violazione del PRG [raggiunse] in quegli anni dimensioni abnormi». Tra le altre novità, l'incremento della quota di reddito esente da imposta e l'introduzione del gettone di presenza

condannano, deviazioni ed espressioni evidentemente impostate in senso liberalistico conservatore». Le parole di Lercaro erano un chiaro riferimento, in particolare, al diverso trattamento nei confronti delle ACLI rispetto all'UCID; l'Arcivescovo, inoltre, esprimeva la propria amarezza per le continue accuse di «sinistrismo» rivolte a chi «si dimostrava aperto verso le classi più umili» (FERRARI, *Attivismo, orgoglio e tradizione ambrosiana*, p. 89).

¹³⁰ CARERA, *Virtù e tormenti della modernizzazione*, pp. 213-214; VERGALLO, *Controriforma preventiva*, pp. 49-51. Tutti i dati relativi alle percentuali dei voti e ai seggi provengono dall'Archivio elettorale del Comune di Milano, <https://web.archive.org/web/20121105130806/http://www.comune.milano.it/dseserver/statistica/bancadatielettorale/consultazione.html>, consultato il 15 marzo 2019.

alle sedute consiliari per i consiglieri comunali. Nonostante tali provvedimenti, l'esercizio finanziario 1961 si chiuse in pareggio¹³¹.

Rispetto al bilancio precedente, per il 1962 si preventivava un incremento delle spese di oltre 20 miliardi, in ragione dell'urgenza di realizzare alcuni interventi relativi, soprattutto, all'edilizia e ai lavori pubblici, alla scuola e all'urbanistica. In particolare, il 9,94% delle uscite era finalizzato all'attuazione di una nuova politica fondiaria, allo scopo di porre un freno alle speculazioni immobiliari da parte dei privati e di dare nuovo vigore al ruolo del Comune con riferimento all'edilizia residenziale popolare. 7,5 miliardi, invece, furono destinati alla costruzione, entro settembre 1962, di 43 nuovi edifici scolastici (per un totale di 750 classi), data la grave carenza di aule. Altri 260 milioni furono utilizzati per riorganizzare e rafforzare l'assistenza post-scolastica nelle scuole elementari, così da contribuire allo sviluppo delle periferie e tutelare la classe lavoratrice¹³².

Anche da un esame del *Piano di sviluppo del Comune di Milano per il quadriennio 1962-1965* emerge come Palazzo Marino avesse deciso di orientare le proprie iniziative soprattutto verso quattro settori chiave per il rilancio del capoluogo lombardo, ovvero istruzione e cultura, edilizia popolare, trasporti e gestione delle aree demaniali, per una spesa complessiva di 392,6 miliardi di lire. 47 miliardi furono investiti per la costruzione di 2.263 aule, tra scuola materna, elementare e secondaria. Agli interventi per il settore istruzione e cultura è riconducibile il 17,24% delle spese del quadriennio, dunque con un incremento del 400% rispetto alla somma stanziata dalla giunta Ferrari per il periodo 1957-1960 (12 miliardi e 185 milioni). Per quanto riguardava l'edilizia popolare, invece, lo stanziamento ammontò a 34 miliardi e 342 milioni di lire, così da invertire la tendenza rispetto al 1951-1960, quando il Comune aveva realizzato solo 19.946 dei 117.153 alloggi per la cittadinanza. L'obiettivo era, ora, di edificare 34 mila appartamenti entro il 1965. Al trasporto

¹³¹ VERGALLO, *Controriforma preventiva*, pp. 51-53. Si trattava di una somma di 5.000 che veniva riconosciuta, a titolo di rimborso, a ogni eletto tutte le volte che prendeva parte a una seduta consiliare (E. LANDONI, *L'attività dell'amministrazione comunale da Cassinis ad Aniasi*, in LACAITA, PUNZO (a cura di), *Milano. Anni Sessanta*, p. 248).

¹³² LANDONI, *L'attività dell'amministrazione comunale*, p. 249.

pubblico locale e alla viabilità furono destinati 88 miliardi e 303 milioni; alla gestione delle aree demaniali e alla politica immobiliare 92 miliardi (contro i 36 miliardi della precedente Amministrazione), allo scopo di acquisire a titolo oneroso terreni sui quali costruire. Infine, 12 miliardi furono preventivati per un nuovo Ortomercato, in sostituzione di una vecchia struttura preesistente, e per dodici nuovi mercati rionali in diversi quartieri di estrema periferia¹³³. Complessivamente parlando, gli interventi previsti dalla giunta Cassinis furono effettivamente realizzati, talvolta (come nel caso dell'edilizia popolare) con una spesa superiore a quella ipotizzata¹³⁴.

Il 1962 fu, per Milano e non solo, un anno di «spiccata vivacità sociale» e di agitazioni nei luoghi di lavoro. Il 10 maggio la giunta meneghina si espresse, tramite mozione, contro le serrate alle aziende Borletti e Triplex: «Il Consiglio comunale di Milano, di fronte all'intensificarsi delle rivendicazioni operaie in queste ultime settimane, che esso ha seguito e

¹³³ Secondo la coalizione di centro-sinistra, il Comune avrebbe dovuto preoccuparsi di tutelare i lavoratori-consumatori, attraverso un'azione di controllo nel settore del commercio e della diffusione di generi di prima necessità, a fianco di privati e cooperative, rifacendosi all'opera della giunta Caldara con l'Azienda consorziale dei consumi (*ibid.*, pp. 254-255). Già negli anni precedenti Milano aveva costituito, più di ogni altra città d'Italia, luogo di battaglia con riferimento all'apertura di nuove forme organizzative in ambito commerciale. Il capoluogo lombardo, in effetti, era stato individuato da alcuni grandi gruppi come sede sperimentale per la diffusione del self-service. La prima impresa a installarsi nel tessuto ambrosiano fu, nel 1957, la già citata Supermarkets Italiani. La società statunitense dovette far fronte all'opposizione dell'Unione commercianti locale, che riuscì, anche grazie al peso in termini elettorali della propria categoria, a sensibilizzare alcuni esponenti politici dell'Amministrazione municipale. La Commissione comunale, effettivamente, emise parere contrario al rilascio delle prime due licenze richieste dalla Supermarkets Italiani (in quanto tali autorizzazioni rientravano tra le competenze dei prefetti e poiché non fu riscontrata una situazione di «insufficienza degli spacci esistenti per le esigenze della popolazione»). A livello di giunta, dopo numerose e lunghe discussioni tra i sostenitori delle diverse posizioni, Ferrari impose d'autorità la realizzazione dell'esperimento, da lui ritenuto nell'interesse della cittadinanza. L'Unione commercianti, per reazione, mise in discussione la competenza del Comune in materia di supermercati e un centinaio di commercianti fecero ricorso alla giunta provinciale amministrativa per le licenze concesse da Palazzo Marino. Per giungere a una risoluzione della controversia, il sindaco fece svolgere al Servizio lavoro e statistica del Municipio un'indagine finalizzata a stabilire quanto i supermercati costituissero effettivamente un vantaggio per i consumatori, in particolare in termini di prezzi, rispetto ai tradizionali negozi. Dall'inchiesta emerse che i supermercati offrivano prezzi inferiori, a volte anche in misura consistente, e che davano maggiori garanzie in termini di peso, caratteristiche originarie e igiene dei prodotti; il sindaco, dunque, consentì l'apertura di altri due empori (E. SCARPELLINI, *Comprare all'americana. Le origini della rivoluzione commerciale in Italia 1945-1971*, Il Mulino, Bologna 2001, pp. 89-92). Il volume di Scarpellini fornisce ulteriori informazioni circa il prosieguo della vicenda in ambito milanese e i suoi sviluppi a livello nazionale.

¹³⁴ LANDONI, *L'attività dell'amministrazione comunale*, pp. 250-259, 265-266.

segue con particolare attenzione, condanna anzitutto ed apertamente la decisione di alcuni imprenditori di ricorrere ad un istituto illegittimo e antisociale quale la serrata; invita tutta la cittadinanza e la restante parte consapevole del mondo imprenditoriale milanese a negare la propria solidarietà a coloro che hanno posto in atto tale decisione. Esprime ancora la fiducia che le vertenze in corso vengano affrontate e risolte con senso di responsabilità civile e politica e nel rispetto della legalità [...] Sicuro di interpretare il pensiero della stragrande maggioranza della cittadinanza, esprime la propria precisa volontà di non rinunciare ad alcun mezzo a propria disposizione per assicurare il rispetto delle garanzie che il nostro ordinamento giuridico riconosce al mondo del lavoro e conseguentemente dà preciso mandato alla Giunta di agire in conformità». Il Consiglio comunale monitorò con altrettanta attenzione anche le successive numerose tensioni e vertenze che interessarono l'industria milanese¹³⁵.

L'anno successivo, il 23 settembre 1963, Milano fu teatro del primo sciopero, di «discreto successo», per il diritto alla casa contro il caro-affitti e contro l'aumento del costo della vita. Il timore presente tra la popolazione era che, in nome delle difficoltà dovute alla congiuntura economica, ci si stesse avviando verso un periodo di sacrifici e di nuova messa in discussione delle recenti conquiste operaie. A livello di giunta comunale, vi erano forti tensioni connesse alla gestione dei mezzi di trasporto urbani (si trattava di decidere se renderla unica per superficie e metropolitana, affidandola interamente all'azienda municipale ATM), alcuni assessori e consiglieri del PSI, PSDI e PCI si erano dimessi e sembrava ormai affievolirsi «quello slancio politico e umano» manifestatosi in precedenza. Una serrata alla Geloso, ad esempio, non la prima in quegli anni, vide come unica reazione una mozione comunista e anche circa l'incremento dei fitti liberi e delle spese di gestione dell'edilizia popolare le interpellanze dei consiglieri parvero scarsamente incisive. Il problema della casa diveniva sempre più urgente e pressante,

¹³⁵ VERGALLO, *Controriforma preventiva*, pp. 70-80.

tanto che gli sfrattati arrivarono sin a Palazzo Marino, dove furono sgomberati dalla polizia¹³⁶.

La nomina a sindaco, a inizio 1964 e solo dopo quattro votazioni a vuoto, del socialdemocratico Pietro Bucalossi, in sostituzione del defunto Ferrari, fece ulteriormente emergere i dissidi interni alla maggioranza¹³⁷.

La battuta d'arresto della crescita economica e l'inversione di tendenza che caratterizzarono l'industria di Milano e della Lombardia nel 1964 produssero in questi territori effetti più marcati che in altre regioni d'Italia. Per menzionare qualche dato, all'estate 1964 gli ordinativi di alcuni settori erano diminuiti del 30%, gli interventi della cassa integrazione guadagni, che fino all'aprile di quell'anno erano compresi tra le 15 mila e le 20 mila ore al mese, arrivarono a 200 mila ore a giugno e a 800 mila luglio, mentre altre aziende decisero di operare riduzioni del proprio personale o degli orari di lavoro; le esportazioni avevano conosciuto un incremento del 28%, laddove le importazioni erano calate nettamente (probabilmente le imprese, ipotizzando un intensificarsi della recessione, avevano ridotto le scorte di semilavorati e di materie prime). Gli scioperi e le agitazioni furono numerosi. Sin da aprile il Consiglio comunale si era più volte pronunciato contro le ristrutturazioni, ma, secondo Luigi Vergallo, di frequente «le discussioni sembrarono dimostrare il venir meno della tradizionale forza delle sinistre, forza più volte dimostrata negli anni precedenti. Le stesse sollecitazioni a contrastare le ristrutturazioni vennero spesso dall'esterno della maggioranza [ad esempio, dal PCI e dal PSIUP] e trovarono quasi sempre una sponda troppo debole nella Democrazia cristiana, nei socialdemocratici e talvolta anche nei socialisti»¹³⁸.

Nel novembre di quello stesso anno ebbero luogo nuove elezioni amministrative, che infersero un duro colpo alla coalizione fino ad allora al potere, privandola della maggioranza (subì un ridimensionamento da 50 a 40 seggi): la DC ebbe un crollo dal 30,13% al 23,96% dei voti, il PSI da 20,71% a 15,9%, il PSDI da 10,55% a 8,4%, il PSIUP non andò oltre il 2,1%, mentre il PCI vide una crescita tra l'elettorato da 20,28% a 21,95% e

¹³⁶ *Ibid.*, pp. 113-115.

¹³⁷ *Ibid.*, pp. 115-117.

¹³⁸ *Ibid.*, pp. 134-135.

il PLI dall'8,14% al 21,1%. Si trattò, per il PLI, di un incremento notevole dei voti, imputabile essenzialmente al confluire verso di esso delle preferenze del tradizionale elettorato cattolico moderato, che andava sperimentando una fase di «momentaneo disagio» di fronte alla nuova linea politica della DC, ma anche della destra monarchica e nostalgica. Il Partito Democratico Italiano di Unità Monarchica (PDIUM) e il Partito Monarchico Nazionale (PMN), infatti, non oltrepassarono l'1% (non ottennero, quindi, alcun seggio in Consiglio comunale) e anche il Movimento Sociale (MSI) si fermò al 5%, risultato che determinò il passaggio, rispetto alle amministrative del 1960, da sei a quattro consiglieri. Gli esiti delle elezioni misero in luce, inoltre, la preoccupazione e il dissenso dell'elettorato moderato e di quello grande borghese capitalistico per quanto realizzato dalla giunta Cassinis¹³⁹ e nei confronti dei tre partiti responsabili della svolta¹⁴⁰.

Davanti ai risultati sopramenzionati, la collaborazione tra socialisti e democristiani pareva una scelta obbligata, non essendo possibile una maggioranza di sinistra e un eventuale ritorno al centrismo era impedito dall'indisponibilità del PSDI, in via di riunificazione con il PSI. L'alleanza di governo tra democristiani, socialdemocratici e socialisti si accordò sulla riconferma a sindaco di Bucalossi; la nuova giunta risultò composta da otto assessori del Partito cattolico (Luigi Meda, Piero Bassetti¹⁴¹, Filippo

¹³⁹ In particolare, pare ragionevole ipotizzare che tale incremento di voti a favore dei liberali sia anche conseguenza dell'operazione di municipalizzazione del gas. I titoli Edison, infatti, avevano a lungo costituito una rendita sicura per la buona borghesia milanese (la «rendita ambrosiana»), data la solidità dell'azienda. Il provvedimento comunale, sostenuto da DC, PSDI, PSI, PRI e PCI e avversato da PLI, monarchici e dagli indipendenti di destra, determinò inevitabilmente uno spostamento delle preferenze dell'elettorato (G. CANELLA, L.S. D'ANGIOLINI (a cura di), *Università: ragione, contesto, tipo*, Dedalo libri, Bari 1974, p. 76; FIORINI, *Il potere a Milano*, pp. 38, 46-47, 60-61, 72-73, 97-99, 105-106).

¹⁴⁰ LANDONI, *L'attività dell'amministrazione comunale*, p. 269.

¹⁴¹ Nato a Milano il 20 dicembre 1928, Piero Bassetti proviene da una famiglia di industriali tessili esponenti di quella imprenditoria lombarda «paternalistica illuminata» e cattolica; una famiglia per la quale i buoni rapporti tra imprenditore e lavoratori hanno sempre costituito un valore. Il futuro assessore comunale si formò in tale ambiente, e da esso venne significativamente condizionato. Fu un parente, padre Enrico Pozzi (il sacerdote che aveva riportato in vita l'Istituto Leone XIII distrutto durante la guerra), a introdurlo nel mondo cattolico ambrosiano, mettendolo in contatto con i Comitati civici. Bassetti ricevette la propria educazione religiosa presso l'Istituto Gonzaga, dove, però, non acquisì «granitiche convinzioni»; tuttavia, un'idea, assai diffusa nella Penisola, che lo accompagnò per tutta la sua vita fu la convinzione che l'Italia fosse una nazione cattolica,

nella quale la Chiesa rivestiva una sostanziale rilevanza sia in ambito civile che politico. Esponente di spicco della Democrazia Cristiana milanese durante la «Prima Repubblica», si considerava «democristiano per progetto politico più che religioso», anche se riconosceva di essere rimasto affascinato dalla dimensione della responsabilità personale verso gli altri caratteristica della cultura cattolica. La formazione di Bassetti fu arricchita dai numerosi viaggi che effettuò all'estero e, soprattutto, dal confronto con la cultura anglosassone (mostrò una certa attenzione, in particolare, per le teorie di Keynes). Nella sua tesi di laurea presso la Bocconi (prof. Valentino Dominedò, a. a. 1951-1952), ad esempio, discusse il tema *Difficoltà e presupposti di una politica di piena occupazione in Italia alla luce delle recenti teorie dinamiche*: la soluzione da lui individuata per l'uscita dell'Italia dalla crisi era un «ampio ricorso a investimenti statali da effettuarsi su ampia scala e da effettuarsi attribuendo scarsa importanza a eventuali esigenze di redditività nel senso di quella richiesta ai suoi investimenti del capitale privato». Possiamo, dunque, dire che il giovane Bassetti fosse ascrivibile alla prospettiva del «riformismo degasperiano». Oltre all'intervento statale, anche le nuove scoperte scientifiche potevano concorrere alla risoluzione dei problemi del sottosviluppo, della disoccupazione e della povertà: Piero Bassetti era fiducioso nel progresso delle scienze e intendeva rassicurare in tal senso i cattolici, di frequente «paralizzati» da paure derivanti da un'accettazione solo superficiale delle sfide poste dalla modernità. Più in generale, in diverse occasioni Bassetti dichiarò il proprio interesse per la ricerca e per le novità che da essa potevano derivare. Invitato a parlare all'UCID di Pordenone circa le caratteristiche della crisi sindacale allora in corso in Italia e il pensiero della Chiesa a riguardo (5 maggio 1961), affermò, allontanandosi da quanto realmente sostenuto da Leone XIII, che il Pontefice «approva e favorisce l'associazionismo e cioè ogni raggruppamento che favorisca a rifare – a beneficio della società atomizzata dall'individualismo – il tessuto connettivo che le manca. Il fine proprio del sindacato non dovrà andare a detrimento della sua finalità ultima, che è quella di favorire la ricostruzione di una vera società concorde». Secondo Bassetti, la «difesa del fine ultimo dell'associazione sindacale» era stata poi ripresa da Pio XI nella *Quadragesimo anno* attraverso l'ipotesi corporativa. Bassetti tornerà ancora in seguito sul ruolo del sindacato, a cui attribuiva un compito di rilievo poiché sostenitore degli interessi dei lavoratori, i quali rappresentavano «una grossa parte della comunità». La convinzione della quale Bassetti si faceva portatore era che le necessità della popolazione emergessero con maggiore facilità in sede sindacale piuttosto che nell'ambito di «organismi politici amministrativi»; sia i sindacati degli imprenditori che quello dei lavoratori rivestivano, dunque, un ruolo fondamentale nel «complesso gioco che presiedeva la pianificazione democratica». Circa il comunismo, si mostrò critico nei confronti di tale ideologia non per la sua suddivisione del mondo in classi o per l'interpretazione economica della realtà, ma per la sua incapacità di proporre un'ipotesi di società complessa. Nell'ottobre del 1962, in occasione di un convegno delle ACLI a Roma circa *Il piano economico: nuove prospettive, nuove scelte, nuove responsabilità*, Bassetti intervenne su *L'imprenditore privato di fronte al piano economico*. In particolare, sottolineò l'importanza del «ruolo dell'iniziativa economica personale», che realizzava «la pienezza della propria personalità in coincidenza con il vantaggio della società»; riportando, poi, quanto affermato da Giovanni XXIII nella *Mater et Magistra*, «se le strutture [...] di un sistema economico sono tali [...] da costituire un impedimento a che comunque si esprima l'iniziativa personale, un siffatto sistema economico è ingiusto». A parere di Bassetti, era «in virtù della possibilità consentita ad ognuno di possedere e rischiare in proprio, che il pensiero sociale cattolico tutelava la libertà economica come strumento indispensabile per creare la migliore garanzia di una effettiva e responsabile libertà politica». Nel solco della dottrina sociale cristiana, il potere pubblico era legittimato ad assumere il ruolo di imprenditore se reso necessario da esigenze di bene comune, dove per quest'ultimo si intendeva il complesso delle condizioni sociali che rendevano possibile e favorivano «negli esseri umani lo sviluppo integrale della loro persona». Tra le condizioni sociali, un ruolo centrale spettava alla libertà economica, che il potere pubblico aveva il dovere di tutelare e promuovere; anche l'imprenditore privato era tenuto, «dalle stesse iniziative di politica economica dell'imprenditore pubblico, a escogitare una gamma di iniziative» che potessero «giustificare e rendere redditizie le surriferite trasformazioni strutturali operate dall'imprenditore pubblico». In occasione del convegno del gruppo FUCI dell'Università

Hazon, Crespi, Migliori, Giambelli, Montagna e Melzi D'Eril), quattro di quello Socialista e due di provenienza socialdemocratica. Tra le principali ragioni di contrasto all'interno della nuova giunta, costituitasi nel 1965, la manovra di bilancio necessaria per mantenere il pareggio e i modi per risanare il dissesto finanziario dell'ATM¹⁴².

I primi mesi del 1965 furono per Milano ancora all'insegna del rallentamento delle attività produttive, in particolare in quei settori che risultavano dominati nell'economia cittadina e che occupavano il maggior numero di addetti. Intanto, il 22 gennaio, dopo tre votazioni a vuoto, fu

Bocconi *Il cattolico e la professione* (23 aprile 1964), precisò ulteriormente la questione sostenendo che il cattolico dovesse «inquadrate la sua opera quotidiana [...] in una determinata visione che è quella cristiana e che abbraccia interamente l'uomo in ogni sua manifestazione», poiché anche per mezzo dell'esercizio della sua professione il cristiano doveva pervenire al suo fine, ossia «la salvezza dell'anima». In diverse circostanze intervenne anche in merito alla questione dell'apertura a sinistra, circa la quale affermava che la DC aveva compiuto tale scelta in maniera meditata e non «impreparata e irresponsabilmente»; si trattava, inoltre, di un passo con il quale il Partito si inseriva «pienamente nella tradizione politica dei cattolici italiani, illuminata dal Magistero della Chiesa». Certo, era indispensabile impegnarsi «perché il centro-sinistra non rimanga un fatto staccato, non sia snaturato ma un fatto rinnovatore della società italiana. Rinnovatore non secondo lo spirito illuministico e liberale di cui è ancora pregna la società italiana, non marxista, ma secondo la più autentica luce cristiana perennemente innovatrice». Se, da un lato, Bassetti apprezzava le innovazioni scientifiche e il processo di modernizzazione sperimentato dalla società dopo la Seconda guerra mondiale, tuttavia riteneva che «il sistema» mostrasse dei malfunzionamenti e che si fosse davanti a un «circolo involutivo preoccupante». Si assisteva, infatti, a una crescita del benessere della società, ma la stessa società era anche sempre «più lontana dall'uomo e dai valori che egli riconosce (giustizia, libertà, solidarietà, dignità della persona)»; in questa situazione, le istituzioni politiche apparivano in grave ritardo, «non controllano la realtà, lavorano con scarsa efficacia, meritano sfiducia». La soluzione a tale stato delle cose risiedeva in una «programmazione democratica» intesa come nuovo metodo di governo; occorreva, poi, riportare le decisioni «il più vicino possibile alle sedi di formazione della volontà politica», affinché si potesse ritrovare «il contenuto di democrazia, oltre che l'efficienza». Con un ulteriore riferimento alla *Mater et Magistra*, Bassetti sosteneva l'importanza della funzione degli enti locali, precisando però, attraverso un passo dell'Enciclica, che «nello sviluppo delle forze organizzate della società contemporanea l'ordine si realizza sempre più con l'equilibrio rinnovato tra una esigenza di autonomia ed operante collaborazione di tutti, individui e gruppi, ed un'azione tempestiva di coordinamento e di indirizzo da parte del potere politico». Convinto del valore della laicità della politica, per Bassetti anche la Democrazia Cristiana, in sintonia con quanto sostenuto dal gruppo della «Base», doveva mostrare i caratteri di un partito non confessionale. Nell'ambito dell'impresa di famiglia, guidata fino al 1968 dallo zio Giovanni (Giannino) Bassetti (1 settembre 1983-6 giugno 1980), Piero Bassetti si occupò soprattutto degli aspetti organizzativi e diede avvio a una consistente riforma della struttura interna dell'Azienda secondo modelli di management provenienti dagli Stati Uniti, assai diversi dalla politica accentratrice fino ad allora perseguita da Giannino; introdusse, inoltre, significative novità in ambito commerciale e pubblicitario, conseguendo buoni risultati (D. SARESELLA, *Piero Bassetti e il mondo cattolico milanese*, in A. CANAVERO, D. CADEDDU, R. GARRUCCIO, D. SARESELLA (a cura di), *Milano tra ricostruzione e globalizzazione. Dalle carte dell'archivio di Piero Bassetti*, Rubettino, Soveria Mannelli 2011, pp. 65-78; ROMANO, *Bassetti, Giovanni*).

¹⁴² LANDONI, *L'attività dell'amministrazione comunale*, p. 268-269, 271; VERGALLO, *Controriforma preventiva*, pp. 117-119.

riconfermato sindaco Bucalossi, il quale, sin dal discorso di insediamento, si mostrò consapevole delle incertezze politiche gravanti sul suo mandato e si disse intenzionato ad assicurare una più attenta gestione finanziaria e di bilancio. Continuarono, a livello di Consiglio comunale, le discussioni e i pronunciamenti circa la situazione economica milanese, la crisi del settore edilizio e le decisioni prese da alcune aziende¹⁴³.

Verso la metà del 1965 iniziarono a manifestarsi segni concreti di ripresa produttiva, anche se questa non appariva ancora «particolarmente vivace» e generalizzata e la formazione di nuovo risparmio restava ancora debole¹⁴⁴.

A livello comunale, Bucalossi riteneva che la giunta avrebbe dovuto escludere ogni opzione di disavanzo nell'esercizio finanziario, poiché essa avrebbe voluto dire sottoporre la Città «all'intollerabile tutela della Commissione centrale per la finanza locale» e, dunque, privare il Comune della propria autonomia e infliggere a Milano «un'onta intollerabile per la [propria] gloriosa storia»¹⁴⁵. Di conseguenza, data la grave situazione che caratterizzava, da un punto di vista macroeconomico, la realtà meneghina, l'Amministrazione operò un'importante contrazione delle spese generali e optò per un'intensificazione dell'impegno fino ad allora garantito per quanto riguardava l'aumento delle entrate. In tal modo, effettivamente, l'esercizio finanziario 1965 si chiuse in pareggio. Circa il Bilancio di previsione per l'esercizio 1966, la parte ordinaria era preventivata in pareggio, grazie a un considerevole contenimento della spesa, che registrava un incremento di soli il 4,5% rispetto all'anno precedente, mentre il quadriennio 1962-1965 aveva visto una crescita media del 15%. Per quanto concerneva la parte straordinaria, invece, la Giunta prevedeva uno stanziamento di 111 miliardi, dei quali 45 per interventi nell'ambito del trasporto pubblico locale e 66 per nuove acquisizioni immobiliari, per la realizzazione di complessi di edilizia popolare residenziale, per la copertura di quote di capitale relative ai mutui concessi alle Aziende municipalizzate e per la costruzione di nuove strade e di nuovi impianti

¹⁴³ VERGALLO, *Controriforma preventiva*, pp. 147-152.

¹⁴⁴ *Ibid.*, p. 166.

¹⁴⁵ LANDONI, *L'attività dell'amministrazione comunale*, p. 275.

fognari. In sede di approvazione del Bilancio, per volontà dell'indipendente Magliocco e dei consiglieri di centro-sinistra, furono previsti anche un finanziamento di 5 miliardi per l'acquisto di nuove aree edificabili e l'apertura di un mutuo di 10 miliardi e 580 milioni al fine di coprire il deficit di ATM per gli anni 1961 e 1962¹⁴⁶.

Nel primo semestre del 1966, la crescita era ormai consolidata, sia a livello milanese e lombardo che nazionale. Non mancarono tuttavia, ancora numerose tensioni e vertenze, come nel settore metalmeccanico, e in Consiglio comunale si continuò a dibattere in merito alle ristrutturazioni aziendali e alla politica dei redditi. A fine 1966 fu evidente che quello che ormai si avviava al termine non era stato un anno di semplice consolidamento della ripresa, ma anche di significativa espansione economica per il Paese; si videro, inoltre, giungere a conclusione importanti vertenze e accordi sindacali¹⁴⁷.

Il 1967 fu all'insegna della prosecuzione della ripresa economica, ma anche, negli ultimi mesi, della crisi dichiarata della coalizione municipale. Una situazione, questa, ormai avviatasi da tempo e che dipendeva, essenzialmente, dall'atteggiamento critico dei repubblicani circa le nomine degli organismi comunali e il nuovo «Piano Quadriennale» (ritenuto non in grado di soddisfare le necessità delle periferie), dalla strategia di «dilatare la spesa» per venire incontro al fabbisogno eccezionale di servizi (strategia che ormai si scontrava con i vincoli di bilancio) e da una politica tributaria osteggiata dallo stesso Bucalossi, contrario a quella che riteneva una troppo ampia fascia di esenzioni dall'imposta di famiglia. Da riconoscere, inoltre, che l'attività dell'amministrazione Bucalossi fu ostacolata, oltre che da difficoltà interne, anche dalla congiuntura economica sfavorevole nella quale si trovò a operare; l'«impetuoso sviluppo» del quinquennio precedente aveva, invece, favorito e sostenuto l'azione espansiva della giunta Cassinis. Le criticità sopramenzionate portarono alla rottura e costrinsero Bucalossi a rimettere il mandato, il 15 novembre 1967, e ad abbandonare il proprio partito per il PRI. In questa fase, segnata ancora

¹⁴⁶ *Ibid.*, pp. 275-278.

¹⁴⁷ VERGALLO, *Controriforma preventiva*, pp. 172-183.

dalla crisi politica, a livello locale e nazionale, e da una forte mobilitazione sociale, il 19 dicembre 1967 la guida di Milano fu affidata al socialista Aldo Aniasi, già consigliere comunale e con un'importante esperienza di conduzione, a fianco di Bettino Craxi, del Partito Socialista Unitario milanese¹⁴⁸.

Malgrado «la scure del pareggio di bilancio», Aniasi, che rimase in carica per due mandati, sino al maggio 1976, tentò di venire incontro alle «pressanti domande sociali» da parte della cittadinanza. Principalmente, egli proseguì l'opera di potenziamento del sistema di trasporto pubblico (senza andare a discapito di quello privato), riavviò il dialogo e la collaborazione con le amministrazioni locali intenzionate a configurare un'area metropolitana e apportò alcune modifiche al sistema tributario. Non furono, poi, trascurati aspetti quali lo sviluppo civile delle periferie, i problemi del verde e la politica culturale. A livello di governo comunale, le maggiori difficoltà incontrate dal nuovo sindaco furono quelle derivanti «dall'aggressività del PCI e dell'estrema destra in cui si riverberavano i bagliori della contrapposizione tra le spinte contestative della sinistra antagonista, che aveva il suo fulcro in Università statale, e la trincea neofascista¹⁴⁹ di piazza San Babila. Le militanze senza sconti e senza quartiere, rimpolpate dagli immigrati arrivati dal Sud nelle periferie e dagli esclusi da un mercato del lavoro sempre più incerto, si confrontarono con le frange meno democratiche della mobilitazione borghese e con trame eversive mai del tutto chiarite. La marcatura ideologica di destra e di sinistra era pervasiva in ogni campo». Ciò si tradusse in più ampi spazi guadagnati alla partecipazione popolare, ad esempio tramite la costituzione dei consigli di zona, ai quali l'amministrazione municipale delegò poteri reali¹⁵⁰.

¹⁴⁸ LANDONI, *L'attività dell'amministrazione comunale*, pp. 275-284; VERGALLO, *Controriforma preventiva*, pp. 187, 190-193.

¹⁴⁹ In effetti, nonostante la caduta del regime fascista, già dal 9 febbraio 1946 iniziò a venire distribuito a Milano il «Meridiano d'Italia», un settimanale che voleva essere portavoce «di quegli ambienti che intendevano ribadire la loro fedeltà ai miti dell'Italia in "camicia nera"» (A. VARNI, *Il neofascismo e l'estrema destra*, in PETRILLO, SCALPELLI (a cura di), *Milano anni Cinquanta*, p. 503).

¹⁵⁰ CARERA, *Virtù e tormenti della modernizzazione*, pp. 216-217.

Complessivamente, gli anni Sessanta avevano visto una maggior attenzione da parte del Comune per le periferie, il decentramento, le problematiche connesse all'immigrazione e il *welfare* civico (incremento degli interventi a favore degli anziani, avanzamenti nell'assistenza ospedaliera, nelle tutele ai minori e in termini di politiche educative). Il periodo che si avviava a conclusione aveva, inoltre, portato ad acquisire la consapevolezza che, oltre alle competenze più strettamente amministrative, fosse necessario impegnarsi in un'azione di governo di più ampio respiro; le contingenze, infatti, imponevano di confrontarsi con e di gestire realtà maggiormente complesse. Milano rappresentò uno «snodo cruciale» anche nella nuova stagione che si aprì, per l'intera Penisola, a fine decennio¹⁵¹.

1.6 La Milano cattolica

Quando l'Italia entrò in guerra, era arcivescovo di Milano, ormai da una decina d'anni, il benedettino Ildefonso Schuster.

Nella prima fase del conflitto l'attività della diocesi ambrosiana si orientò soprattutto verso la tutela, da un punto di vista morale, dei soldati e della popolazione civile ed era animata dalla convinzione che fosse opportuno guardare avanti poiché «ciò che è contingente passa»¹⁵².

Già nell'estate del 1943, però, Schuster richiamava alla necessità di dedicarsi al popolo, «soprattutto degli stabilimenti»¹⁵³, in linea con la sensibilità per le problematiche connesse alla realtà della fabbrica e al mondo dei campi mostrata anche in anni precedenti. In particolare, nel biennio 1938 e 1939, sotto forma di iniziative e dibattiti organizzati, tra il 1938 e il 1939, dall'Università Cattolica del Sacro Cuore e dall'Azione Cattolica.

Verso il finire del 1943 l'invito divenne quello di «prepararsi a organizzarsi [...] per rendersi idonei a partecipare alla vita nazionale, perché il [...] posto [dei credenti] non sia preso dai partiti antinazionalisti,

¹⁵¹ *Ibid.*, pp. 215-216.

¹⁵² *Durante la guerra che fa la Chiesa?*, in «Rivista Diocesana Milanese», 1941, 3, p. 102, visto in RUMI, *Il tesoro vitale della nostra verità*, p. 835.

¹⁵³ RUMI, *Il tesoro vitale della nostra verità*, p. 835.

bolscevichi o comunque acattolici»¹⁵⁴. Ai membri del clero non era consentito di iscriversi al nuovo Partito Fascista, veniva «sospesa» ogni manifestazione politico-religiosa compromettente, i sacerdoti «ribelli» erano esplicitamente condannati¹⁵⁵. Tutto l'episcopato lombardo imponeva «grande cautela», proponeva una «sana cultura sociale»¹⁵⁶.

Le preoccupazioni per le conseguenze del conflitto e per la prevedibile caduta del regime fascista crebbero con l'inizio del 1945. L'Arcivescovo temeva che, nel clima di drammatico scontro politico di quei mesi, acquistassero consenso sociale, negli ambienti di lavoro, le forze di sinistra e quelle comuniste in particolare. Il 10 febbraio 1945, in occasione del sesto anniversario della morte di Pio XI, Schuster indirizzava ai parroci della diocesi la lettera pastorale *O Cristo o il comunismo*. Se già dal titolo si evinceva quale ormai fosse, dal suo punto di vista, la rischiosa alternativa, dal testo della lettera emergeva l'angoscia del presule per la minaccia che, a suo parere, proveniva da un mondo della fabbrica impregnato d'odio: «Se domani dovesse scoppiare una rivoluzione comincerebbe certamente in qualche grande stabilimento di Milano o di Monza»¹⁵⁷. Esisteva dunque, secondo l'Arcivescovo, un nesso tra fabbrica e comunismo.

È, però, opportuno ricordare che per Schuster anticomunismo non significava conservatorismo o, addirittura, inclinazioni antipopolari, poiché «i popoli stessi [...] insorgono contro gli eccessi del capitalismo per reclamare una più equa distribuzione del patrimonio terreno che il comune Padre Celeste ha creato per tutti i figli suoi»¹⁵⁸. Nel proprio intervento l'Arcivescovo sottolineava come il comunismo integrale non potesse più essere concepito quale semplice sistema economico poiché costituiva ormai un vero e proprio «sistema religioso», una filosofia

¹⁵⁴ *I doveri dell'ora presente*, in «Rivista Diocesana Milanese», 1943, 8-9, p. 181, visto in *ibidem*; *Dopo la distruzione di Milano*, in «Rivista Diocesana Milanese», 1943, 10/11, pp. 209-210, visto in *ibidem*.

¹⁵⁵ *Avvertenza*, in «Rivista Diocesana Milanese», 1944, 3-4, p. 77, visto in *ibidem*; *A. S. E. ill.ma e rev.ma mons. Giovanni Cazzani vescovo di Cremona*, in «Rivista Diocesana Milanese», 1944, 2, pp. 55 ss., visto in *ibidem*; *Norme dell'episcopato lombardo*, in «Rivista Diocesana Milanese», 1944, 5-6, pp. 99 ss., visto in *ibidem*.

¹⁵⁶ RUMI, *Il tesoro vitale della nostra verità*, p. 835.

¹⁵⁷ FERRARI, *La civiltà industriale*, p. 51

¹⁵⁸ RUMI, *Il tesoro vitale della nostra verità*, p. 838.

portatrice di una propria cultura e visione della vita. Di conseguenza, bisognava avvicinare quel mondo operaio che sin dagli anni precedenti al conflitto era avvertito come sordo, quasi ostile (e, infatti, già nel marzo del 1945 si iniziò a parlare di «preti in tuta»). In questa prospettiva era necessario richiamare i ceti dirigenti alle loro responsabilità e comprendere che, in quanto «sistema religioso», il comunismo non poteva essere contrastato limitandosi a rimuovere le ragioni materiali del malcontento che ne avevano favorito la diffusione. Piuttosto, per combatterlo con maggiore efficacia era necessario mostrare la più fondata ragionevolezza della propria concezione¹⁵⁹.

Prima di farsi carico dei problemi del dopoguerra, Schuster dovette svolgere pienamente una funzione di «defensor civitatis» nelle drammatiche giornate dell'aprile del 1945.

Già durante gli anni del conflitto e in quelli immediatamente precedenti l'Arcivescovo aveva espresso la propria contrarietà al Regime e la preoccupazione per il Patto d'Acciaio italo-tedesco, condannato fermamente il razzismo, tentato di evitare l'entrata in guerra dell'Italia, e si era più volte pronunciato contro i bombardamenti indiscriminati da parte degli Alleati e le repressioni nazifasciste¹⁶⁰. Successivamente si era impegnato in una «complessa e delicata» opera di mediazione tra occupanti tedeschi e governo fascista, da una parte, e anglo-americani e CLNAI dall'altra, e aveva preso parte alle trattative per la resa dei nazifascisti. Noto anche il suo monito a Mussolini affinché Milano e la Lombardia non fossero teatro dell'«ultima battaglia»: «un gesto di carità episcopale che ha già fatto il Sommo Pontefice per la città di Roma lo ripete, per Milano, il successore di sant'Ambrogio...Milano, dopo Roma, è la Metropoli d'Italia così dal punto di vista religioso che sotto l'aspetto artistico storico e industriale. La distruzione di Milano costituirebbe un

¹⁵⁹ G. RUMI, A. MAJO, *Il cardinal Schuster e il suo tempo*, Massimo, Milano 1979, pp. 90-93; RUMI, *Il tesoro vitale della nostra verità*, p. 836; D. BARDELLI, *Ambrosianum. Cinquant'anni di impegno culturale a Milano*, Angeli, Milano 1998, p. 39.

¹⁶⁰ È da riconoscere che, in linea di massima, anche il clero ambrosiano assunse un atteggiamento di ostilità nei confronti di occupanti e collaborazionisti. Il laicato scelse spesso la via della resistenza e, non di rado, della clandestinità; pure molti appartenenti al ceto aristocratico e alto borghese non mostrarono la tradizionale obbedienza alla gerarchia (RUMI, *Il tesoro vitale della nostra verità*, p. 834).

tale delitto storico che tutti i secoli condannerebbero. Bisogna salvare la Lombardia per risollevare l'Italia. Guai a trasformare la nostra regione in un campo di guerra. Sarebbe compromessa l'industria italiana per altri vent'anni!»¹⁶¹. Degli argomenti, questi, che mettevano in luce le ispirazioni di fondo della vita pastorale di Schuster¹⁶². Tuttavia, come evidenziato da Giovanni Battista Migliori dalle colonne de «Il popolo» già all'indomani della morte dell'Arcivescovo, egli non fu e non volle mai essere considerato un politico ma un vescovo, e i vescovi «si occupano dei fatti politici quando questi toccano l'Altare; delle dottrine politiche quando rappresentano un'insidia per la fede, i costumi, la libertà della Chiesa»¹⁶³. Lo stesso Schuster, in un'allocuzione al clero in apertura del Sinodo minore (17 gennaio 1939), aveva puntualizzato che «l'Arcivescovo si è sempre mantenuto nell'atmosfera soprannaturale dell'Evangelo, non discendendo mai alle quote più basse delle contingenze politiche»¹⁶⁴.

Forte del prestigio acquistato nel lungo magistero milanese e nella cura della città nelle fasi più drammatiche della guerra civile, al ritorno della pace Schuster si impegnò a rimuovere ogni strascico della guerra civile, affermando che nel «periodo nuovo» che si apriva per l'Italia ogni violenza privata, rappresaglia, vendetta, crudeltà, ruberia e saccheggio era vietato, tanto dalle leggi divine che da quelle umane, e che sarebbero stati i tribunali a occuparsi di punire eventuali violazioni della giustizia. «Guardiamoci [...] dal ripetere noi gli errori che abbiamo deplorato in altri»¹⁶⁵ e, ancora, «Siamo troppo pochi e troppo poveri per continuare a dilaniarci a vicenda, quando invece urge più che mai il bisogno della concordia civica, dell'unità nazionale, sotto la formula di un'unica fede e con l'unica bandiera dell'Italia»¹⁶⁶. L'opinione ambrosiana, che solo in

¹⁶¹ Schuster a Mussolini, 13 febbraio 1945, in G. BOCCA, *La Repubblica di Mussolini*, Laterza, Roma-Bari 1977, pp. 326-327.

¹⁶² RUMI, MAJO, *Il cardinal Schuster e il suo tempo*, p. 80; RUMI, *Il tesoro vitale della nostra verità*, p. 834.

¹⁶³ RUMI, MAJO, *Il cardinal Schuster e il suo tempo*, p. 84.

¹⁶⁴ *Sui pericoli dell'ora presente*, in «Rivista Diocesana Milanese», 1951, [s. n.], pp. 68-76, visto in *ibidem*.

¹⁶⁵ *Tutto è stato salvato*, in «Rivista Diocesana Milanese», 1945, 6, p. 89, visto in RUMI, *Il tesoro vitale della nostra verità*, p. 837.

¹⁶⁶ *Lettera pastorale*, in «Rivista Diocesana Milanese», 1945, 6, p. 95, visto in RUMI, *Il tesoro vitale della nostra verità*, p. 837.

alcune circostanze aveva ceduto all'esaltazione e all'uso della violenza, si mostrò, in larga misura, concorde con il proprio arcivescovo.

Per quanto poi riguardava le esigenze del presente, Schuster riteneva che vi fosse necessità soprattutto «di tre beni: di verità, di libertà e di energie ben intenzionate». Se la verità era annunciata dal papa, dai vescovi e, talvolta, amplificata e ulteriormente potenziata dalla voce delle conferenze episcopali regionali, le scelte e le iniziative concrete competevano al laicato; arcivescovo e parroci si sarebbero preoccupati di garantire la corrispondenza dei suoi orientamenti e realizzazioni a fede e morale¹⁶⁷.

Questa visione dell'Arcivescovo funse da presupposto e supporto al processo che portò, appunto in periodo postbellico, all'affermarsi, a Milano e nel resto del Paese, di una nuova forma di presenza del laicato cattolico in ambito sociale e politico (e, dunque, all'assunzione di responsabilità civili) e che, in parte, aveva avuto inizio già negli anni Trenta del Novecento¹⁶⁸. Tale presenza, che negli ultimi anni di guerra e nei mesi successivi alla liberazione ebbe prevalentemente carattere sociale, fu un'opera «convergente in un grande sforzo di concentrazione religiosa della nuova convivenza civile, soprattutto nei suoi aspetti più moderni, quali quelli legati alla vita produttiva»¹⁶⁹.

Per rendere effettivo questo progetto vennero avviate molte iniziative. In particolare, si ricordi la creazione di un Centro sussidiario-Nord dell'ICAS¹⁷⁰, diretto inizialmente da Luigi Colombo (già presidente di AC),

¹⁶⁷ RUMI, *Il tesoro vitale della nostra verità*, pp. 837-838. In effetti, secondo la *regula* frequentemente richiamata dal benedettino Schuster, alla Chiesa spettava la *lectio divina*, ovvero la proclamazione della verità, e al popolo l'*opus manuum* (letteralmente, il «lavoro manuale»). Era, dunque, necessario assicurare la *conversatio morum*, l'etica dei costumi, importante fattore di convivenza (ID., *L'ordinata abbazia*, in E. BRESSAN, D. SARESELLA (a cura di), *Perché la storia. Itinerari di ricerca (1963-2006)*, LED, Milano 2009, p. 243).

¹⁶⁸ S. ZANINELLI, *Il movimento sociale cattolico a Milano dagli inizi del Novecento alla fase postconciliare*, in *Storia di Milano*, vol. XVIII, *Il Novecento*, Istituto della Enciclopedia Italiana, Roma 1995, p. 742.

¹⁶⁹ FORMIGONI, VECCHIO, *L'Azione Cattolica*, Rusconi, Milano 1989, p. 94.

¹⁷⁰ L'Istituto Cattolico di Attività Sociale era un «organo tecnico specializzato dell'AC per tutto ciò che si riferisce all'azione economico-sociale». Fu costituito per mezzo di una serie di deliberazioni tra il marzo 1925 e il maggio 1926, quando ormai il governo fascista si stava definitivamente organizzando. Fine dell'ICAS era, infatti, salvare quanto più possibile delle istituzioni economico-sociali cattoliche sorte nei decenni precedenti, anche se a discapito della loro autonomia. Più precisamente, compito dell'Istituto era «formulare

incaricato di intraprendere uno studio sui problemi sociali, con la collaborazione di mons. Adriano Bernareggi (vescovo di Bergamo e assistente del Movimento Laureati¹⁷¹) e di docenti dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. Un lavoro, questo, sul quale si innestò successivamente l'Ufficio studi dell'ICAS, guidato da Mario Romani¹⁷²,

e diffondere l'indirizzo del pensiero cattolico» in ambito sociale, «promuovere la costituzione e vigilare sull'indirizzo teorico-pratico delle istituzioni» legate all'Azione Cattolica e assistere in varie forme queste istituzioni. Nel concreto, però, poiché la maggior parte di tali istituzioni erano state assorbite dagli organismi del regime, l'attività dell'ICAS fu abbastanza limitata, pressoché solo di studio. Nel 1944, in ragione delle difficoltà nelle comunicazioni, l'Azione Cattolica decise di dar vita a centri d'appoggio alle varie organizzazioni cattoliche; nacque così, nella primavera di quell'anno, il Centro sussidiario dell'ICAS per il Nord Italia (ICAS Nord), sotto la direzione di Luigi Colombo. Una volta caduta la dittatura, l'Istituto conobbe una ripresa, ma ciò non fu sufficiente per dare nuovo contenuto alla sua presenza; in seguito all'approvazione del nuovo Statuto dell'Azione Cattolica nel 1969, divenne una sorta di ufficio studi di tale associazione (G. MAGGI, *Istituto Cattolico di Attività Sociale (ICAS)*, in TRANIELLO, CAMPANINI (a cura di), *Dizionario storico del movimento cattolico*, vol. V/2, *I fatti e le idee*, Marietti, Torino 1981, pp. 303-304; M. BRANCATELLI, *Lazzati e l'Istituto sociale ambrosiano*, AVE, Roma 1997, p. 30).

¹⁷¹ Il Movimento Laureati fu fondato dalla FUCI nel 1933 al fine di proseguire e completare, una volta terminati gli studi, la formazione intellettuale offerta dalla Federazione durante gli anni universitari. Ne fu primo direttore Iginò Righetti (M.C. GIUNTELLA, *Federazione Universitaria Cattolica (FUCI) e Laureati Cattolici*, in TRANIELLO, CAMPANINI (a cura di), *Dizionario storico del movimento cattolico in Italia*, vol. I/2, *I fatti e le idee*, p. 299).

¹⁷² Sulla figura di Mario Romani si vedano, tra gli altri: S. ZANINELLI, *Commemorazione di Mario Romani*, Vita e Pensiero, Milano 1977; A. COVA, *L'impegno per la ricostruzione e lo sviluppo economico e sociale del paese (1945-1965): Francesco Vito e Mario Romani*, in BAMSCI, 1995, 2, pp. 132-151; S. ZANINELLI, *Mario Romani. La cultura al servizio del "sindacato nuovo"*, Rusconi, Milano 1995; R. ARDUINI, *Mario Romani, studioso e militante*, Ares, Milano 1996; V. SABA, *Quella specie di laburismo cristiano. Dossetti, Pastore, Romani e l'alternativa a De Gasperi. 1946-1951*, Ed. Lavoro, Roma 1996; F. ASSANTE, *Il contributo alla storia dei fatti economici di A. Mauri, A. Fanfani e M. Romani*, in BAMSCI, 2001, 2, pp. 185-216; G. BAGLIONI, *Il disegno di Mario Romani. Economia, impresa, sindacato*, Ed. Lavoro, Roma 2005; A. Ciampani (a cura di), *Mario Romani. Il sindacalismo libero e la società democratica*, Ed. Lavoro, Roma 2007; A. CARERA, *Culture della partecipazione in Università Cattolica nel secondo dopoguerra: Amintore Fanfani, Francesco Vito e Mario Romani*, in BAMSCI, 2011, 1-2, pp. 210-231. Tra gli scritti di Romani, invece: *Legislazione economica*, in «Rivista internazionale di scienze sociali», 1940, 3, pp. 528-591; *La distribuzione geografica dei fenomeni economici nell'Impero romano*, Giuffrè, Milano 1941; *L'origine delle prime accumulazioni di capitali in recenti indagini*, in «Rivista internazionale di scienze sociali», 1941, 1, pp. 96-101; *Legislazione economica italiana nel 1940*, *ibid.*, 1941, 4, pp. 452-515; *Rilievi di un medico sulle condizioni dei lavoratori alla fine del secolo XVII*, *ibid.*, 1942, 2, pp. 83-97; *Un secolo di vita economica lombarda, 1748-1848*, Vita e Pensiero, Milano 1950; *La rivoluzione industriale rimeditata*, in «Economia e storia», 1954, 2, pp. 1-4; *Il movimento demografico in Lombardia dal 1750 al 1850*, *ibid.*, 1955, 4, pp. 7-11; *L'agricoltura in Lombardia dal periodo delle riforme al 1859. Struttura, organizzazione sociale e tecnica*, Vita e Pensiero, Milano 1957; *L'economia milanese nel Settecento*, in *Storia di Milano*, vol. XII, *L'età delle riforme (1706-1796)*, Fondazione Treccani degli Alfieri per la storia di Milano, Milano 1959, pp. 435-482; *L'economia milanese nell'età napoleonica*, *ibid.*, vol. XIII, *L'età napoleonica (1796-1814)*, Milano 1961, pp. 600-625; *L'economia milanese nell'età della Restaurazione*,

che dal 1946 contribuì in maniera assai significativa al rinnovamento della cultura sociale e sindacale cattolica.

Il ristabilimento della pace dopo la Seconda guerra mondiale permise una graduale ripresa di Milano anche dal punto di vista culturale e associativo, dopo decenni di limitazioni e condizionamenti da parte del regime fascista. Si trattò, nel contesto milanese e non solo, di un ritorno alla libera attività per quelle istituzioni e strutture associative e culturali che, per tematiche e modi organizzativi, erano in linea con la nuova prospettiva di una partecipazione di massa alla vita civile nazionale (Università popolare, Società Umanitaria, Angelicum, Circolo filologico, ecc.). In quei casi, invece, in cui mantennero la dimensione aristocratica tipica dell'età liberale, andarono progressivamente scomparendo. Come esperienze di nuova costituzione ricordiamo, tra le altre, nell'estate del 1945 la nascita delle Associazioni Cristiane dei Lavoratori Italiani, come opera collegata all'Azione Cattolica. Le ACLI milanesi si distinsero dai nuclei di altre città d'Italia per un marcato orientamento verso l'attività di formazione e di animazione dei lavoratori, in vista dell'esperienza

ibid., vol. XIV, *Sotto l'Austria (1815-1859)*, Milano 1960, pp. 675-740; Gian Luca Pallavicini e le riforme economiche nello Stato di Milano, in «Rivista internazionale di scienze sociali», 1960, 2, pp. 107-135; *La situazione economica d'Italia prima dell'Unità e le premesse dell'azione sociale dei cattolici*, in *L'Unità d'Italia e i cattolici italiani*, Vita e Pensiero, Milano 1960, pp. 141-150; *La preparazione della «Rerum Novarum»*, in «Vita e Pensiero», 1961, 3-4, pp. 156-173; *Un secolo di vita agricola in Lombardia (1861-1961)*, Giuffrè, Milano 1963; *L'unificazione economica*, in *La formazione dello Stato unitario*, Vita e Pensiero, Milano 1963, pp. 33-46; *Sulle origini della Cassa di risparmio in Lombardia (1820-1823)*, in *Scritti in onore di Giordano Dell'Amore. Saggi di discipline aziendali e sociali*, Giuffrè, Milano 1969, pp. 1825-1883; *Storia economica d'Italia nel secolo XIX, 1815-1914. Con una scelta di testi e documenti*, Giuffrè, Milano 1970. Tra le curatele: *Legislazione economica italiana. 1938, 1939, 1940*, in «Rivista internazionale di scienze sociali», 1939, 3, pp. 512-515; *Aspetti di vita agricola lombarda (secoli XVI-XIX)*, Vita e Pensiero, Milano 1973; *L'economia italiana preunitaria. Lombardia (1700-1859). L'editoria milanese*, Vita e Pensiero, Milano 1974; *Le campagne lombarde tra Sette e Ottocento. Alcuni temi di ricerca*, Vita e Pensiero, Milano 1976; *Appunti sull'evoluzione del sindacato*, Ed. Lavoro, Roma 1981. Si vedano, inoltre: M. ROMANI, *Saggi sul movimento sindacale*, Giuffrè, Milano 1976; ID., *Aspetti e problemi di storia economica lombarda nei secoli XVIII e XIX. Scritti riediti in memoria*, Vita e Pensiero, Milano 1977; *Un progetto per l'Università: il contributo di Mario Romani. Scritti e interventi a dieci anni dalla scomparsa*, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano 1985; M. ROMANI, *Il risorgimento sindacale in Italia. Scritti e discorsi, 1951-1975*, a cura di S. ZANINELLI, Angeli, Milano 1988; ID., *Storia economica d'Italia nel secolo XIX (1815-1882)*, a cura di S. ZANINELLI, Il Mulino, Bologna 1990; G. BIANCHI (a cura di), *Il sindacato che apprende. Le lezioni di Mario Romani alla XII e XIII Settimana confederale di studio della CISL (1966-1967)*, Ed. Lavoro, Roma 1995; G. FUMI (a cura di), *Azione sociale dei cattolici ed economia. Una relazione di Mario Romani del 1959 sull'Italia preunitaria*, in BAMSCI, 2007, 3, pp. 395-406.

sindacale. Nonostante le difficoltà incontrate all'avvio, la nuova realtà conobbe una rapida affermazione grazie al confluire nei suoi «gruppi di categoria» di un elevato numero di soci delle organizzazioni di Azione Cattolica¹⁷³. In linea generale, non venne mai meno il sostegno di Schuster alle associazioni cattoliche «tradizionali» e a quelle – con finalità politica e, soprattutto, sociale – sorte nel dopoguerra allo scopo di «assicurare all'interno del tessuto sociale una stimolante e costruttiva presenza cristiana». Secondo Angelo Majo, l'Arcivescovo, «anche se, forse, non aveva eccessiva fiducia nelle “strutture” – di cui, per altro, non coglieva certamente i complessi risvolti politici – non lasciò loro mancare un sincero incoraggiamento sottolineandone sempre l'aspetto “missionario”; in una società avviata sulla strada della secolarizzazione tutto ciò che poteva rappresentare un motivo di presenza cristiana e un richiamo ai valori religiosi meritava ai suoi occhi approvazione. Che, appunto, non mancò mai»¹⁷⁴.

Sempre in questa prospettiva va ricordata la creazione del centro culturale Ambrosianum (gennaio 1948), per volontà di esponenti di rilievo della cultura e del mondo cattolico milanese quali i docenti della Cattolica Giuseppe Lazzati e Giorgio Ballardore Pallieri, l'imprenditore Enrico Falck, mons. Grazioso Ceriani¹⁷⁵, mons. Ernesto Pisoni¹⁷⁶, mons.

¹⁷³ Quello delle Associazioni Cristiane dei Lavoratori è, come indicato, soltanto uno dei tanti possibili esempi. Il secondo dopoguerra, infatti, vide la nascita di numerose associazioni, cattoliche e non. Tra le prime possiamo ricordare, oltre alle ACLI, anche il Centro culturale cattolico della Corsia dei Servi, il Centro culturale San Fedele, l'Ambrosianum (di cui si dirà poi), il Collegio Ambrosiano delle Scienze, i circoli universitari cattolici, il Movimento Laureati di Azione Cattolica e molteplici cooperative. Tra le seconde, invece, il Fronte della cultura, la Casa della cultura, i circoli culturali socialisti legati a sezioni del Partito, il Centro culturale Pirelli, il comunista Circolo universitario Antonio Banfi e, anche in questo caso, numerose cooperative. Oltre alle iniziative di carattere culturale, cooperativistico, aziendale e universitario finora citate, la Milano del dopoguerra fu anche sede di esperienze di altra tipologia, come quelle folkloristiche, artistiche, di amicizia internazionale, di categorie professionali, sportive, di ricerca e di animazione nell'ambito di biblioteche (G. PISANO, *La difficile ripresa dell'associazionismo di massa dopo il fascismo*, in PETRILLO, SCALPELLI (a cura di), *Milano anni Cinquanta*, pp. 445-451; S. DALLA PALMA, *La cultura della rinascita*, in *Milano ricostruisce*, p. 104; BARDELLI, *Ambrosianum*, p. 15).

¹⁷⁴ RUMI, MAJO, *Il cardinal Schuster e il suo tempo*, pp. 85, 103.

¹⁷⁵ Grazioso Ceriani (1906-1974), di Origgio, si formò presso il Seminario Lombardo di Roma (1926-1930), per poi conseguire la laurea in teologia presso la Pontificia Università Gregoriana, in filosofia tomistica all'Accademia di S. Tommaso e, infine, il dottorato presso l'Università Cattolica di Milano. Insegnò filosofia tomistica e morale speculativa al Seminario di Venegono e religione e morale all'Università Cattolica. Fu anche autore

Giuseppe Galbiati (prefetto della Biblioteca Ambrosiana), mons. Vittore Maini (avvocato della Curia di Milano) e il gesuita padre Roberto Pozzi¹⁷⁷. Il consiglio di direzione e di amministrazione provvisorio di tale centro si componeva degli stessi Falck (presidente), Pisoni (segretario), Lazzati, Ballardore Pallieri, Ceriani, Galbiati, Maini e Pozzi (sostituito dall'ottobre 1948 da padre Francesco Brambilla); ad essi si aggiungevano il senatore Carlo Corti (come tesoriere), Arturo Danusso (professore del Politecnico di Milano), Giuseppe Mosca (presidente del Gruppo Lombardo

di numerosi articoli a carattere filosofico e, in particolare, teorico e religioso. Nel 1947 fu nominato prevosto della parrocchia di San Babila (Milano), dove, consapevole del valore della cultura ai fini della missione, diede vita al Centro culturale San Babila; parte integrante di tale centro era un teatro, per l'accostamento del pensiero religioso alla cultura profana. Sempre in quegli anni promosse la costituzione (con l'approvazione di Schuster) del Didascaleion, un istituto di perfezionamento religioso-culturale per sacerdoti. Nel 1959, poi, fondò a Milano il Centro di orientamento pastorale (COP), concepito come organo propulsore dell'attività pastorale nella diocesi e al suo esterno, anche grazie alla rivista «Orientamenti pastorali». Il COP entrò, in seguito, a far parte dell'Istituto pastorale della Pontificia università Lateranense, così da conferire all'opera un carattere di più sicura autenticità e da garantirne la perennità. Infine, nel 1961 Ceriani fu chiamato a far parte della Commissione preparatoria del Concilio Vaticano II (F. MANDELLI, *Ceriani, Grazioso (1906-1974)*, in A. MAJO (a cura di), *Dizionario della Chiesa ambrosiana*, vol. II, *Can-Gai*, NED, Milano 1988, pp. 788-789).

¹⁷⁶ Monsignor Ernesto Pisoni (1920-1992), primo direttore dell'Ambrosianum (anche se per un brevissimo lasso di tempo), ne fu imprescindibile animatore sino alla fine degli anni Sessanta. Dopo un'esperienza alla guida del settimanale varesino «Luce», dal 1946 al 1961 diresse il quotidiano cattolico milanese «L'Italia». Prese parte in prima persona alla costituzione dei Comitati Civici e fu autore di un editoriale, in forma di lettera aperta a Palmiro Togliatti, che rappresentò uno dei primi atti della campagna elettorale cattolica del 1948. In ambito politico, come nella direzione de «L'Italia», si mostrò centrista, ma aperto ad altri orientamenti e voci del cattolicesimo italiano (don Primo Mazzolari, don Luigi Sturzo, Mario Scelba, Giulio Andreotti, Enrico Falck, Alessandro Butté) e del mondo laico (Indro Montanelli, Primo Levi, Piero Ottone). Con il cambiamento del clima politico e l'avvio della politica di centro-sinistra, le posizioni moderate di Pisoni determinarono numerose reazioni avverse da parte cattolica. Tra la linea di Montini e quella de «L'Italia», la voce ufficiosa della Curia milanese, si manifestò una divergenza crescente, tanto che nel 1961 Giuseppe Lazzati assunse la direzione del quotidiano cattolico al posto di Pisoni, al quale fu, invece, affidata la guida della «Pro Juventute». Uomo dai numerosi interessi, anche in ambito artistico e scientifico, Pisoni condannò fermamente le ideologie antireligiose (soprattutto il comunismo, sebbene avesse preso parte alla Resistenza antifascista) e fu attento censore di ogni inclinazione a sinistra del mondo cattolico. A parere di Bardelli, la sua «contrarietà profonda» per le «posizioni più ideologicamente determinate» era frutto della consapevolezza di Pisoni «che esse, tendendo a fare di una “forma” pensata ideale la “sostanza” dell'azione politica, si astraevano dalla realtà concreta della vita e finivano per perdere di vista l'uomo stesso, sacrificato alla realizzazione di un ipotetico progresso sociale futuro». Era, invece, una tradizione di libertà e di cristiano realismo politico quella che ispirava il prelado (BARDELLI, *Ambrosianum*, pp. 57-61).

¹⁷⁷ Quella della cooperazione tra laici e consacrati era un'antica tradizione ecclesiale ambrosiana che nei secoli aveva prodotto realizzazioni quali l'Ospedale Maggiore, e, in tempi più recenti, la Pro Cultura, l'Opera Cardinal Ferrari e la stessa Università Cattolica (RUMI, *Il tesoro vitale della nostra verità*, p. 838).

dell'UCID), Umberto Padovani¹⁷⁸ e, dal 12 marzo 1949, il dottor François Guirche¹⁷⁹.

Primo presidente effettivo (Pisoni ricoprì tale incarico solo per un periodo brevissimo) e «mecenate» dell'Ambrosianeum fu l'imprenditore Giorgio Enrico Falck¹⁸⁰. Falck era nato a Lecco nel 1889 e già durante l'università aveva frequentato la scuola di formazione per propagandisti cattolici tenuta da mons. Francesco Olgiati, aderendo a diverse organizzazioni cattoliche. Nei primi anni nel secolo aveva dato il proprio contributo al dibattito del tempo dalle colonne de «L'Azione Giovanile», voce della GIAC ambrosiana. Successivamente aveva aderito al Partito Popolare e militato in questa formazione fino alla sua dissoluzione da parte del regime fascista nel 1926; si era, poi, unito al gruppo clandestino dei guelfi di Malvestiti. Durante la guerra fu arrestato e detenuto nel carcere di Como in ragione della sua ostilità al regime e nel 1943 fu parte attiva nella redazione del «Programma di Milano», uno dei manifesti fondativi della futura Democrazia Cristiana. Una volta terminato il conflitto, Falck fu tra i promotori e sostenitori non solo dell'Ambrosianeum, ma anche

¹⁷⁸ Umberto Padovani, docente dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, contribuì in maniera significativa all'organizzazione delle attività dell'Ambrosianeum nei suoi primi anni di vita. Filosofo tomista, insegnò filosofia della religione e morale presso l'Ateneo cattolico e morale e teoretica all'Università di Padova e si dedicò, in particolare, allo studio del rapporto tra cattolicesimo e società nell'Italia contemporanea. Verso la fine degli anni Quaranta la casa di Padovani fu luogo di incontri a cui presero parte Giuseppe Dossetti, Lazzati, Fanfani, Giorgio La Pira, Amorth, Sofia Vanni Rovighi e Gustavo Bontadini, riuniti allo scopo di riflettere sulla situazione italiana e mettere a punto proposte per il dopoguerra, aggiornando la cultura cattolica rispetto ai nuovi problemi della società sulla base del pensiero tomista e delle riflessioni di Maritain. Nel 1943, per volontà di padre Gemelli, prese parte al gruppo di lavoro incaricato di ricavare dal radiomessaggio di Pio XII del Natale 1942 linee operative per l'impegno politico e sociale dei cattolici una volta terminato il conflitto. Collaborò, poi, al gruppo Civitatis Humana (sorto per «l'animazione cristiana delle strutture», attraverso un'azione diretta soprattutto verso le élites), alla rivista cattolica «Cronache sociali» e al sodalizio Amici del Servire, costituitosi per «formare dirigenti capaci di lavorare nella propria specializzazione secondo il suo metodo e le sue esigenze ma in un'unità di visione generale e di sensibilità con le altre specializzazioni» (BARDELLI, *Ambrosianeum*, pp. 61-62).

¹⁷⁹ *Ibid.*, pp. 49-55; RUMI, *L'ordinata abbazia*, pp. 245-246.

¹⁸⁰ I Falck sono un'importante famiglia di industriali di origine alsaziana ma trasferitasi in Italia dalla seconda metà del XIX secolo. L'attività imprenditoriale nel campo della siderurgia fu avviata proprio da Giorgio Enrico, che nel 1906, dopo anni di esperienza presso grandi industrie siderurgiche europee e vari stabilimenti siderurgici lombardi, fondò la S.A. Acciaierie e Ferriere Lombarde, alla quale assicurò grande sviluppo e prosperità (Falck, in sito internet dell'Enciclopedia Treccani, <http://www.treccani.it/enciclopedia/>, consultato il 22 gennaio 2019).

dell'Istituto Sociale Ambrosiano (ISA)¹⁸¹, del Gruppo Lombardo (maggio 1945¹⁸²) e, in seguito, dell'UCID nazionale (gennaio 1947). Nel 1948, eletto senatore della DC, rinunciò a continuare a guidare le acciaierie di famiglia per dedicarsi totalmente all'attività politica, sia a livello nazionale che europeo. Egli, infatti, si fece portavoce nel Consiglio d'Europa della necessità di un'unione più forte tra gli Stati del continente e ricoprì la carica di vicepresidente della Lega europea per la collaborazione economica¹⁸³.

Per Falck la «socialità» era un elemento intrinseco e, dunque, irrinunciabile del Cristianesimo, una comunione di uomini nonostante e nel rispetto delle differenze; ciò si traduceva in una piena adesione alla democrazia e in un rifiuto dei regimi totalitari, sia di matrice fascista che collettivista¹⁸⁴. Il senatore milanese non auspicava, tuttavia, uno Stato «suddito della Chiesa», poiché si trattava di un'istituzione avente una propria «necessità etica». Nella sua visione, l'organismo politico doveva ammettere «l'imperativo della morale cristiana», scongiurando così il rischio di approdi totalitari. Tale riconoscimento portava con sé il rispetto dei diritti della persona e della libertà individuale e associativa, nonché alcuna limitazione all'espressione della propria visione politica e sociale;

¹⁸¹ Alla fine del 1945, in ragione della mutata situazione italiana, si iniziò a ipotizzare l'abolizione dell'ICAS Nord. Questo centro sussidiario aveva però raggiunto una tale rilevanza in materia di lavoro che nel 1946 gli fu permesso di continuare la propria attività, con la nuova denominazione di Centro regionale lombardo e sotto la direzione di Ernesto Pozzi. Pian piano cominciò a farsi strada al suo interno l'idea di un ufficio studi, poi effettivamente costituito nel novembre 1946 e di cui furono direttore Innocenzo Gasparini e vicedirettore Mario Romani. Negli ultimi mesi del 1949, di fronte all'ipotesi del venir meno del Centro regionale, in quanto i programmi di continuazione dell'attività dell'ICAS non prevedevano più l'esistenza di un organismo distaccato, diverse personalità del cattolicesimo milanese si mobilitarono. In particolare, grazie agli sforzi di Enrico Falck nel gennaio 1950 si giunse alla creazione di un nuovo centro, l'Istituto Sociale Ambrosiano, indipendente dall'ICAS. Scopo principale dell'ISA era elaborare e diffondere una nuova cultura sociale, soprattutto nell'ambito del lavoro e del sindacato, ispirandosi alla dottrina sociale cattolica e mirando a risolvere i problemi concreti che allora sperimentava l'Italia. L'Istituto, inoltre, grazie all'opera di Romani, favorì l'elaborazione delle linee programmatiche per la costituzione della CISL (BRANCATELLI, *Lazzati e l'Istituto sociale ambrosiano*, pp. 29-30, 32-33; BARDELLI, *Ambrosianum*, p. 51).

¹⁸² Come si vedrà, sebbene questa Associazione imprenditoriale nacque nel dopoguerra, se ne può rintracciare una prima ispirazione nelle riunioni organizzate dai Laureati Cattolici milanesi per illustrare il messaggio pontificio del Natale 1942 (BARDELLI, *Ambrosianum*, p. 51).

¹⁸³ *Ibidem*.

¹⁸⁴ A. MAJO, *Gli anni difficili dell'episcopato del card. Alfredo Ildefonso Schuster*, NED, Milano 1978, p. 34; C. COLOMBO, *Prefazione*, in E. FALCK, *Saggi politici e sociali*, Ambrosianum, Milano 1955, pp. X-XI.

insomma, la vera democrazia¹⁸⁵. Secondo Marino Catella, Falck mostrava molti tratti in comune con quel cattolicesimo milanese il cui prototipo poteva essere individuato in Filippo Meda¹⁸⁶; un cattolicesimo che si

¹⁸⁵ C. BELLÒ, *Antifascismo e spiritualità del movimento guelfo*, in Piero Malvestiti, Vita e Pensiero, Milano 1972, pp. 88-89; M. BOCCI, *Oltre lo Stato liberale. Ipotesi su politica e società nel dibattito cattolico tra fascismo e democrazia*, Bulzoni, Roma 1999, p. 141.

¹⁸⁶ Filippo Meda nacque a Milano nel 1869. Culturalmente influenzato dalla filosofia tomistica, scoperta per lo più attraverso il *Saggio teoretico di diritto naturale appoggiato sul fatto* di Luigi Taparelli d'Azeglio, ancora liceale iniziò a interessarsi alla vita pubblica, entrando a far parte della Sezione giovani di Milano dell'Opera dei congressi. Ben presto ne diventò «l'organizzatore più autorevole e il propagandista più prolifico», soprattutto attraverso conferenze e scritti nel mensile «Foglietto volante». Appena maggiorenne avviò una collaborazione con numerosi periodici cattolici, quali «La Scintilla» di Venezia, «L'Eco di San Luigi» di Milano (poi «Eco della gioventù») e «Il Cittadino» di Monza, oltre che con «L'Osservatore cattolico», «battagliero» quotidiano milanese diretto da don Davide Albertario. Negli ultimi anni Novanta Meda assunse la guida del giornale ambrosiano e per rilanciarlo decise di chiamare come collaboratori alcuni dei «più brillanti giovani del movimento cattolico», quali don Romolo Murri, Angelo Mauri, Giuseppe Micheli e Paolo Arcari. «L'Osservatore cattolico» diventò, così, il giornale dei democratici cristiani e si occupò sempre più di temi economici e sociali e della politica italiana ed estera. La formazione di Meda in ambito politico risultò fortemente influenzata dall'incontro con Giuseppe Toniolo (sebbene non ne condivise sempre le scelte). Dal 1893 fu tra i collaboratori della «Rivista internazionale di scienze sociali e discipline ausiliarie», fondata dallo stesso Toniolo e da mons. Salvatore Talamo, mostrando grande attenzione per le esperienze dei cattolici negli altri Paesi europei. Quello stesso anno diede vita, insieme a don Umberto Benigni, Angelo Mauri e don Luigi Cerutti, a «La Rassegna sociale», per la «cristianizzazione dello Stato, rigettando il principio e la pratica tanto dello stato ateo quanto del gioseffista» (*Programma del comitato promotore della Rassegna sociale*, in «La Rassegna sociale», 1° luglio 1893, p. 3). Generando «sconcerto» tra gli esponenti più anziani del movimento cattolico, Meda non rifiutava l'esistenza di un'Italia unita con Roma capitale. Dal suo punto di vista, infatti, più che il potere temporale dei papi, ciò che risultava veramente significativo erano «la riconquista cristiana della società, attraverso la soluzione della "questione sociale", e la pace religiosa del Paese». Inoltre, con un'interpretazione estensiva delle encicliche di papa Leone XIII (la *Diuoturnum* del 1881, la *Immortale Dei* del 1885 e la *Libertas* del 1888) e pur senza cessare la lotta al liberalismo, Meda ammetteva le forme democratiche e difendeva le istituzioni rappresentative del nuovo Stato liberale italiano; tali istituzioni, infatti, non erano negative in sé, ma lo divenivano a causa dello spirito liberale di cui erano intrise. I cattolici, dunque, una volta ammessa la partecipazione alle elezioni politiche da parte del pontefice, dovevano impadronirsene, per trasformarle dall'interno in senso cristiano e sociale. In attesa della fine dell'astensionismo elettorale era necessario mostrarsi pazienti e restare all'interno dell'Opera dei congressi. Circa il citato astensionismo, poi, se costituiva un principio fondamentale per la dirigenza dell'Opera dei congressi, per Meda andava considerato come una fase transitoria, al fine di educare i cattolici al buon uso del voto (già da tempo don Albertario parlava di «preparazione nell'astensione»). Malgrado le divergenze, l'abilità organizzativa e di manovra mostrata da Meda in occasione delle elezioni comunali del 1890 e del 1895 portò l'Opera dei congressi a incaricarlo di redigere una guida pratica per gli elettori cattolici, poi pubblicata con il titolo *Catechismo elettorale teorico-pratico* (1895). Dopo anni di impegno politico a livello locale e, poi, parlamentare, nel 1916 divenne ministro delle Finanze nel governo Boselli, nonostante la contrarietà della Curia romana; tre anni dopo fu rieletto in Parlamento. Stanco della vita politica e nella necessità di dedicarsi maggiormente al proprio studio legale milanese in seguito alla scomparsa dell'altro socio, nel 1921 si dimise da deputato. Quello stesso anno fu nominato presidente della Banca popolare di Milano, carica che mantenne fino al 1927. Dopo la marcia su Roma del 1922, pur rifiutando l'ipotesi di una partecipazione del Partito Popolare Italiano al governo

caratterizzava per un «curioso» connubio di «profondo amor di patria» e «radicata connotazione intransigente». Dunque, propensione alla mediazione, «rispetto per l'autorità costituita», un forte «sentirsi italiani», ma anche «totale dedizione ai dettami della gerarchia ecclesiastica» e «costante attenzione al problema della organizzazione delle masse» all'interno di un «equilibrato senso dello Stato»¹⁸⁷.

A parere di Daniele Bardelli, in ambito sociale ben emergeva la «grande libertà di uomo» e la «coscienza di cristiano» di Falck¹⁸⁸. Sebbene consapevole delle difficoltà di porre rimedio alle conseguenze negative dello sviluppo capitalistico, questi riteneva che la «civiltà industriale» fosse solo agli inizi e che, dunque, non fossero ancora sorti quegli istituti che consentivano almeno di attenuare questi «disagi». Nutriva, inoltre, la speranza che quando il Cristianesimo avrebbe profondamente influenzato tale «civiltà», ne sarebbero stati anche superati i problemi. Per giungere a tale scopo era, però, essenziale che i componenti della classe dirigente, a partire da quella economica, fossero consci di questo «compito da adempiere nel mondo»¹⁸⁹: «Se il capitalismo, cioè il dominio del capitale, è al tramonto, gli è proprio per questa sua aridità, se la borghesia è alla sbarra, gli è proprio per la sua mentalità angusta e la sua non aderenza ai compiti che le sono demandati»¹⁹⁰. Tutto ciò senza dimenticare la realtà della fabbrica con le sue oggettive esigenze economiche. Dalla sua convinzione di un indifferibile, necessario e doveroso impegno cristiano da parte dei membri della classe dirigente discendeva la rilevanza attribuita da Falck alla formazione anche spirituale degli imprenditori e, dunque, alla realizzazione di un'iniziativa come quella dell'UCID. L'Ambrosianum,

Mussolini, Meda riteneva che il PPI dovesse evitare ogni scontro frontale con il fascismo. Sebbene non più deputato, restò vicino ai popolari e si oppose ai clerico-fascisti, diffondendo le sue idee tramite «Civitas». Nel novembre 1925, a seguito di ripetuti sequestri della Rivista, ne sospese la pubblicazione. Da quel momento abbandonò definitivamente la politica per dedicarsi alla sola professione di avvocato. Fino alla morte, avvenuta nel dicembre 1939, Meda continuò a collaborare a riviste cattoliche, essenzialmente con articoli di carattere storico (A. CANAVERO, *Meda, Filippo*, in sito internet del *Dizionario Biografico degli Italiani*, <http://www.treccani.it/biografico/>, consultato il 24 febbraio 2019).

¹⁸⁷ M. CATELLA, *Gioventù cattolica ambrosiana nell'età di Papa Pacelli*, NED, Milano 1983, pp. 139-140.

¹⁸⁸ BARDELLI, *Ambrosianum*, p. 53.

¹⁸⁹ *Ibidem*.

¹⁹⁰ G. RUMI, *Milano cattolica nell'Italia unita*, NED, Milano 1983, p. 309.

sostenuto dalla stessa Associazione imprenditoriale, fu «il retroterra e la sede più opportuna» per momenti di riflessione, formativi e di «elaborazione di categorie e contenuti cristiani all'attività di direzione economica»¹⁹¹.

Se sul piano politico Falck riprendeva la tradizione ambrosiana, collegandosi a maestri come Meda, su quello economico-sociale le posizioni del Senatore, in precedenza illustrate, erano frutto di una «conquista personale» piuttosto che di una «tradizione ricevuta». Nascevano dalla sua attività di imprenditore, dal suo essere persona convinta dell'importanza dello studio, della riflessione, della maturazione derivante da un confronto con le idee altrui e da un approfondimento delle proprie, in particolar modo in materia di fede¹⁹².

Tutte le esperienze finora illustrate si dovevano comporre, secondo Schuster, nel progetto di «ordinata abbazia» che l'Arcivescovo aveva in mente per la nuova Milano postbellica, all'interno della quale ogni elemento disponeva di un proprio posto. Attorno alla Chiesa di Dio, vera «casa del popolo», si collocavano, con naturalezza, gli edifici religiosi, le abitazioni, le fabbriche e le istituzioni culturali. Queste ultime assai importanti, nella convinzione che «oramai, più che il pericolo o rosso o giallo, il vero universale pericolo che incombe sull'umanità intera è quella specie di macchina che ovunque assorbe e stritola nei suoi ingranaggi la personalità umana sotto l'impero e il comando della materia»¹⁹³.

Come per il «pericolo comunista», anche nel caso del materialismo, mentalità che talvolta si presentava come fondata su forti basi teoriche ma che, più spesso, era interiorizzata e praticata inconsciamente, non era sufficiente contrastarlo solo riportando la popolazione in chiesa o facendo leva sugli aspetti più «facili» ed emotivi dell'esperienza religiosa. A parere dell'Arcivescovo, che non mancava di rimproverare il clero per la fragile fede del popolo, era fondamentale agire prioritariamente sul piano culturale, poiché solo con una solida consapevolezza delle convinzioni e con un'adeguata capacità di testimoniare la propria fede anche in termini

¹⁹¹ BARDELLI, *Ambrosianeum*, p. 53.

¹⁹² *Ibid.*, p. 54.

¹⁹³ RUMI, *L'ordinata abbazia*, pp. 245-246.

razionali era possibile porre un freno al dilagare di concezioni materialistiche e fornire risposte nuove allo smarrimento dell'uomo moderno. Bisognava, dunque, lavorare sulla formazione e sul miglioramento della cultura, sia del clero che dei laici, in quanto «un sano irrobustimento critico» avrebbe reso possibile «un'incisiva e capillare presenza del cristiano nella storia»¹⁹⁴. Nel 1948, ad esempio, fu fondato il Didascaleion, un istituto rivolto al clero per il suo aggiornamento e per la sua preparazione in ambito politico-sociale e all'insegnamento nelle scuole¹⁹⁵.

In ragione del proprio incarico, per Schuster la ricostruzione del dopoguerra era «ricostruzione spirituale»¹⁹⁶, sulla base di «quei valori che costituiscono la condizione prima ed essenziale del vivere civile». Le priorità che l'Arcivescovo individuava nel processo ricostruttivo discendevano dai valori sui quali si voleva rifondare la convivenza civile. La casa rappresentava, dal suo punto di vista, la necessità primaria, poiché la coabitazione era una «violazione della santità del focolare domestico» e, se inevitabile data la situazione di emergenza, andava monitorata e gestita con grande attenzione. Fu proprio per contribuire ad accelerare un ritorno alla normalità in termini abitativi, secondo l'antica funzione di supplenza della Chiesa, che Schuster diede vita alla società «Domus Ambrosiana» (gennaio 1949), incaricata di realizzare case per i cittadini milanesi che avevano perso la propria durante il conflitto e per le giovani coppie che intendevano formare una famiglia. L'iniziativa, oltre ai risultati concreti raggiunti, richiamava l'attenzione della cittadinanza circa l'esistenza di alcuni «beni» (l'abitazione, la famiglia, la solidarietà) che costituivano dei valori per l'intera popolazione, a partire dai credenti, e che non potevano essere lasciati in balia del mercato¹⁹⁷.

¹⁹⁴ BARDELLI, *Ambrosianum*, pp. 40-41.

¹⁹⁵ RUMI, *Il tesoro vitale della nostra verità*, p. 838.

¹⁹⁶ Con le parole di Lazzati: «La ricostruzione del nostro Paese è ricostruzione materiale (case, strade, ferrovie, ecc.); economica (produzione, distribuzione); politica (istituti giuridico-istituzionali): tutti questi piani di ricostruzione come non entrano nel piano della Gerarchia, così non entrano in quello di Azione Cattolica» (ID., *L'ordinata abbazia*, p. 247).

¹⁹⁷ *Ibid.*, pp. 247-248. Secondo l'architetto Ugo Zanchetta, in quegli anni assessore comunale all'Edilizia, «Il lavoratore che non dispone di un minimo di spazio e di conforto nella sua casa è in condizioni minorate sia dal punto di vista spirituale che da quello

Non si trattava, dunque, solo di una, pure fondamentale, «ricostruzione morale», da attuarsi «illuminando le menti e attraverso una vasta azione culturale», ma la Chiesa di Milano doveva essere protagonista anche della ricostruzione materiale della Città. Da qui lo sviluppo di importanti iniziative assistenziali¹⁹⁸ (creazione di mense, della «Caritas ambrosiana», ecc.), per assolvere al sommo dovere della carità¹⁹⁹. Queste opere dovevano avere come protagoniste le varie istituzioni religiose, le associazioni laicali, l'Azione cattolica in particolare, e dovevano svilupparsi in collaborazione con l'Assessorato municipale all'Assistenza, che in quegli anni fu gestito politicamente da uomini espressione del movimento cattolico milanese²⁰⁰.

Schuster promosse anche altre iniziative, in particolare di natura assistenziale e caritativa, finalizzate ad alleviare le conseguenze del conflitto mondiale: assistenza ai reduci e ai profughi, distribuzione di generi alimentari e indumenti alla popolazione, ricerca di una sistemazione per i numerosi orfani e giovanissimi mutilati di guerra (si ricordi, a tal proposito, l'opera di don Carlo Gnocchi, creatore della fondazione «Pro Juventute»²⁰¹). Senza considerare quanto messo a punto da molteplici associazioni cattoliche e la mobilitazione, in risposta agli «appelli pressanti e accorati» dell'Arcivescovo, dell'intera diocesi²⁰².

Un'altra caratteristica distintiva dell'episcopato schusteriano fu la riaffermazione di principi e valori propri del Cristianesimo quali la ricerca della pace, il rispetto della dignità della persona umana, la fraternità, la

fisico, e la sua capacità produttiva in rapporto a questa specifica condizione» (*ibid.*, p. 251).

¹⁹⁸ Già durante gli anni del conflitto Schuster si era fatto promotore di un'intensa opera caritativa e assistenziale a favore dei numerosi prigionieri, profughi, internati e indigenti (MAJO, *Gli anni difficili dell'episcopato*, p. 12).

¹⁹⁹ RUMI, *L'ordinata abbazia*, p. 247.

²⁰⁰ ZANINELLI, *Il movimento sociale cattolico a Milano*, p. 744.

²⁰¹ Sulla figura e l'opera di don Gnocchi si vedano, tra gli altri: S. INVIDIA, *L'attività di don Carlo Gnocchi con i piccoli mutilati di guerra (1945-1956)*, in BAMSCL, 1991, 2, pp. 241-279; A. AGNOLETTI, *Gli Istituti di perfezione maschile*, in *Storia di Milano*, vol. XVIII, *Il Novecento*, t. II, Istituto della Enciclopedia Treccani, Roma 1996; F. GALBUSERA, *Una prossimità fatta storia. La Fondazione Pro iuventute Don Carlo Gnocchi*, NED, Milano 1996; E. BOLIS, *Con cuore di padre. La spiritualità di don Gnocchi*, Ancora, Milano 2001; E. BRESSAN, *Gnocchi, Carlo*, in sito internet del *Dizionario Biografico degli Italiani*, [http://www.treccani.it/enciclopedia/carlo-gnocchi_\(Dizionario-Biografico\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/carlo-gnocchi_(Dizionario-Biografico)/), consultato il 14 gennaio 2019.

²⁰² MAJO, *Gli anni difficili dell'episcopato*, p. 27.

solidarietà e il dovere di collaborare al bene comune. Principi e valori, questi, che «per essere autentici» dovevano «ancorarsi alla parola di Dio» (un'espressione biblica frequentemente ripresa dall'Arcivescovo era «Se non è il Signore che edifica la città, vana torna l'opera dei costruttori») e che dovevano guidare i cattolici anche al momento del voto. Schuster esortò spesso i fedeli, soprattutto alla vigilia delle consultazioni elettorali del 1948, perché dessero la propria preferenza a quei candidati o liste che si riteneva potessero, con maggiori probabilità, esercitare il loro mandato in linea con lo spirito e le direttive della morale cattolica²⁰³.

Una svolta significativa nella vita ambrosiana si ebbe nel dicembre 1954, quando come successore di Schuster alla guida dell'arcidiocesi di Milano fu scelto il «fine diplomatico» Giovanni Battista Montini, lanciato, per la prima volta, «in una dimensione pastorale»²⁰⁴. Il nuovo arcivescovo

²⁰³ *Ibid.*, pp. 16, 23-24.

²⁰⁴ FORMIGONI, VECCHIO, *L'Azione Cattolica*, p. 125. L'avvento di Montini non fu un fatto né «ordinario», né scevro di conseguenze per la diocesi ambrosiana. Al termine del lungo episcopato schusteriano, la guida dei fedeli milanesi fu affidata a un ecclesiastico di grande personalità, forse l'«uomo più noto della Chiesa dopo il Papa», ma che non era mai stato parroco, vescovo o nunzio. Il «diplomatico» Montini, aveva conoscenze ampie, cultura e attitudini «agli orizzonti più vasti»; «una corazzata sul naviglio», cioè sproporzionato alle dimensioni, ai problemi, fors'anche alle necessità diocesane» (RUMI, *Il tesoro vitale della nostra verità*, p. 840). Si è spesso discusso circa le ragioni che portarono alla nomina del sacerdote bresciano ad arcivescovo di Milano (allontanamento da Roma, dove ricopriva il ruolo di prosegretario di Stato, in seguito a dissidi con Pio XII o promozione in vista di ulteriori possibili sviluppi?). Sulla questione si è, tra gli altri, recentemente espresso Agostino Giovagnoli, il quale ha ricordato come la Curia milanese e lo stesso Montini sostennero l'ipotesi di una rimozione, mentre La Pira si mostrò di parere opposto. Se è vero che sulla base delle esperienze maturate in precedenza il presule bresciano poteva non apparire particolarmente preparato alla cura e alle responsabilità di una diocesi delle dimensioni di quella ambrosiana (come ritenuto anche dal diretto interessato), è altresì da considerare che secondo il Pontefice Montini possedeva «l'ingegno, la forza d'animo, la pietà, lo zelo per la salvezza delle anime» e, in particolare «tanta esperienza di cose e di uomini». In effetti, durante gli anni di attività presso la Curia romana il presule aveva sviluppato «una rara capacità di unire obbedienza e fedeltà al Papa con sensibilità verso tutti, attenzione per i diversi punti di vista, predisposizione al dialogo, ecc., oltre ad evidenziare una capacità di lavoro straordinaria per quantità e qualità». Caratteristiche, queste, che lo rendevano apprezzato da molti. Un già malato Pio XII affidò a Montini il compito di «custodire la fede» e il neoarcivescovo operò sempre in esplicitazione di questo mandato, inteso anche come «impegno missionario» a riportare la fede laddove scomparsa o ormai indebolita. A parere di Giovagnoli, «su questo punto egli ha sottolineato più volte la sua piena sintonia con Pio XII e si colloca probabilmente su questo terreno il nesso principale tra esperienza curiale e azione pastorale, tra periodo romano e periodo milanese». Negli anni romani, infatti, Montini non si era chiuso in una «routine burocratica e amministrativa», ma aveva avuto l'opportunità di «aprirsi al mondo, conoscerne tantissime espressioni, incontrare le persone più diverse». Come ovvio, la Curia pontificia non era solo questo, ma anche «un microcosmo ecclesiastico, con le sue regole, i suoi limiti e le sue meschinità, da cui tenersi fuori»; a Roma, inoltre, non mancavano soggetti ostili nei confronti del sacerdote

si trovò a disporre di un clero compatto, efficiente e rigoroso, ma anche a doversi confrontare con una realtà profondamente cambiata da un nuovo grande slancio di trasformazione economica. Il contesto sociale milanese, poi, era all'avanguardia dal punto di vista della modernità e in rapido mutamento; tuttavia, l'indiscutibile diffusione del benessere materiale si accompagnava a forti tensioni sociali e politiche e, soprattutto, a una messa in discussione delle forme tradizionali della vita familiare e civile²⁰⁵.

Il nuovo presule era portatore di uno stile e di un approccio pastorale sensibilmente diversi da quelli del suo predecessore. Certo, il suo obiettivo restava conservare e promuovere un «cattolicesimo integro e fedele», che tuttavia doveva «essere adeguato all'uomo moderno». Secondo Montini, per aiutare l'uomo contemporaneo era necessario conoscere la società nel quale era immerso, comprendere i movimenti in atto al suo interno, ripensare al passato e alla tradizione per individuarne gli elementi veramente fondamentali da preservare e riproporre fedelmente, operare una riconciliazione tra tradizione cristiana, in questo caso ambrosiana, e vita moderna. A parere dell'Arcivescovo, infatti, la città di Milano abbisognava di un «cristianesimo adeguato ai tempi», o che si capisse «come i tempi potessero adeguarsi al cristianesimo vero». Si può dire che, «a differenza dell'*abate* Schuster, il *diplomatico* Montini non aveva la certezza della “regola”», di un passato da riproporre esattamente nelle sue forme e che offrisse, senza mediazioni, criteri di azione. Per il nuovo arcivescovo, la Chiesa non doveva rappresentare un «ingombro» rispetto alle trasformazioni della storia, ma proporsi come un «perno di comunicazione, un punto prospettico che può dare anche alle più umili

bresciano (A. GIOVAGNOLI, *Vescovo della Chiesa universale*, in BRESSAN, MAFFEIS (a cura di), *Montini*, pp. 17-20).

²⁰⁵ RUMI, *Il tesoro vitale della nostra verità*, pp. 840-841; G. FORMIGONI, *La Chiesa milanese e la città tra Ricostruzione e sviluppo: sguardo di sintesi a una strategia pastorale*, in BAMSCI, 1993, 3, pp. 277-281; L. BRESSAN, A. MAFFEIS, *Le ragioni di una ricerca*, in BRESSAN, MAFFEIS (a cura di), *Montini*, pp. 13-14.

case, o ai più opprimenti grattacieli, una visione orientatrice, elegante e confortante», aiutare il popolo a trovare l'«equilibrio tra mezzi e fini»²⁰⁶.

La Milano della seconda metà degli anni Cinquanta con la quale Montini dovette misurarsi, con un approccio assai concreto, e dove visse un «incontro effettivo, non letterario e non intellettualistico, con il mondo contemporaneo», era una città con una forte componente operaia, dove ancora permanevano le vecchie stratificazioni sociali, resistevano le grandi famiglie imprenditoriali del passato (ma era ormai chiara la dinamica del mutamento) e nella quale il problema decisivo per la qualità del tessuto urbano era costituito dal pendolarismo. L'arcidiocesi, però, non comprendeva solo Milano, ma anche un'estesa porzione di territorio a nord della Città. Era questa un'area (in particolare nella sua parte briantea) nella quale persisteva una «tradizione di radicata religiosità, operosa e bigotta, generosa e chiusa, piena tanto di fervore apostolico quanto di invincibili pregiudizi farisaici e codini: sempre e comunque grande ed inesauribile riserva di vocazioni sacerdotali, religiose e...laiche, terra ricca di grandi opere di chiese, a cominciare dagli oratori, opimi e fiorenti, qualche volta più di mezzi che di fede». Tuttavia, come Montini capì immediatamente, lo «stile di vita» milanese, con la sua ricerca «tutta laica» del benessere, si stava progressivamente diffondendo anche al resto della diocesi²⁰⁷.

Secondo Giorgio Rumi, questa crescente secolarizzazione era da considerarsi non tanto come crisi di fede, ma, piuttosto, quale conseguenza di una serie di tensioni probabilmente derivanti da nuove istanze e inquietudini che non trovavano una propria soddisfazione negli schemi della tradizionale dottrina sociale cattolica. L'uomo moderno era così spinto a cercare al di fuori della Chiesa, magari in un «inquieto sperimentalismo», la soluzione ai propri problemi; una tendenza, questa, che contribuiva anche alla diffusione del marxismo²⁰⁸.

²⁰⁶ RUMI, *Il tesoro vitale della nostra verità*, p. 841; FORMIGONI, *La Chiesa milanese e la città tra Ricostruzione e sviluppo*, pp. 277-278; BRESSAN, MAFFEIS, *Le ragioni di una ricerca*, pp. 13-14.

²⁰⁷ CATELLA, *Gioventù cattolica ambrosiana*, p. 129; RUMI, *Il tesoro vitale della nostra verità*, p. 841.

²⁰⁸ RUMI, *Il tesoro vitale della nostra verità*, pp. 842-843.

Montini rimase a capo della diocesi ambrosiana per un periodo inferiore rispetto a Schuster e già dal 1959, dopo l'annuncio del Concilio Vaticano II, la sua attenzione si orientò maggiormente verso altri temi e problematiche. Non mancarono, tuttavia, durante gli anni milanesi, gli atti significativi e le realizzazioni concrete. Ricordiamo, tra gli altri, l'istituzione di sessanta nuove parrocchie²⁰⁹.

Come ogni istituzione millenaria, anche la Chiesa è il risultato di numerose e complesse stratificazioni storiche. Nel caso delle istituzioni pastorali dell'arcidiocesi ambrosiana, esse portano, innanzitutto, l'impronta della riforma tridentina, come emerge, ad esempio, dalla centralità attribuita alla parrocchia, struttura portante dell'azione pastorale e articolazione imprescindibile della presenza ecclesiale nella società. Uno degli aspetti caratteristici del governo montiniano fu proprio la progettazione e parziale realizzazione di numerose nuove chiese e delle relative strutture parrocchiali nei quartieri sorti in quegli anni a Milano come conseguenza dell'immigrazione da altre zone d'Italia. Questa iniziativa dell'Arcivescovo può essere considerata come la fase finale di un movimento proprio di tutta l'età moderna avente come obiettivo l'assicurare una presenza sempre più capillare delle strutture ecclesiastiche nel tessuto sociale e al quale seguì, nella seconda metà del Novecento, un movimento di carattere opposto, tendente alla riduzione delle strutture e delle presenze ecclesiali²¹⁰.

Sotto Montini vennero edificate 123 chiese in soli otto anni, anche in un'ottica di cura per le nuove e difficili periferie urbane. Questa immane opera «inaugura uno straordinario coinvolgimento di tutte le forze presenti sul territorio», coinvolgimento al quale il Presule fece appello in numerose occasioni. Ad esempio, nel messaggio al clero e ai fedeli del Natale 1955 l'Arcivescovo affermava:

²⁰⁹ *Ibid.*, p. 841.

²¹⁰ BRESSAN, MAFFEIS, *Le ragioni di una ricerca*, p. 12. Sarà il successore di Montini, il card. Giovanni Colombo, a proseguire l'opera del suo predecessore, sia in termini di costruzione o conclusione di nuove chiese che di adeguamento di quelle già esistenti, secondo lo spirito e le norme della Costituzione Conciliare sulla Sacra Liturgia (la *Sacrosanctum Concilium*), in quel momento ancora totalmente da interpretare e sperimentare. Nel corso del proprio episcopato, Colombo arrivò a consacrare oltre 150 chiese parrocchiali e sussidiarie (A. MAJO (a cura di), *Cardinale a Milano. L'episcopato di Giovanni Colombo*, NED, Milano 1982, pp. 161-162, 166).

Dobbiamo ancora proporre alla vostra considerazione il grande, urgente problema delle nuove Chiese per la città di Milano e per i nuovi quartieri che vanno dappertutto sorgendo [...] chi ama la storia incomparabile del nostro Paese, chi ne apprezza la funzione spirituale nel mondo, chi vuol conservare al nostro popolo la sua anima e la sua fede, non può non vedere con angoscia la miseria morale e religiosa, a cui va incontro, e non può non trepidare delle sorti di città fiorenti d'arte e di cultura, accerchiate da cinture di materialismo, e di paganesimo [...]. Noi dobbiamo chiamare a raccolta chiunque abbia a cuore i veri, radicali, indeclinabili bisogni del nostro popolo: Autorità, Proprietari, Industriali, Parroci e Religiosi, Associazioni e privati, tutti [...]. La Provvidenza ci ha destinati a vivere in un momento gravido di destini. Siamo responsabili anche verso i posteri. Se così è, l'aiuto di Dio non può mancare. Esso è vicino;

l'abbiamo già visto operante.
Basta osare il nostro sforzo e
subito soccorre la
Provvidenza divina. [...]
Occorre rimetterci all'opera:
*in nomine Domini*²¹¹.

Come per la costruzione del Duomo, anche la realizzazione delle nuove chiese vide una consistente mobilitazione «dal basso», con numerose offerte da parte di parrocchie, singoli individui, redazioni di piccoli giornali, congregazioni, ordini religiosi, emigranti, ecc. A questo «tesoretto prezioso», accumulato durante le Giornate delle Nuove Chiese, si affiancavano precise richieste di contribuzione: dalla fine del 1954, il presidente dell'ENI Enrico Mattei, voluto da Montini a capo del Comitato per le Nuove Chiese della diocesi di Milano, scrisse a esponenti di rilievo della società lombarda (membri di casate importanti di antica tradizione, banchieri, industriali, commercianti, proprietari di catene alberghiere, ecc.) per sollecitare elargizioni. Le risposte positive furono numerose e predominanti. In effetti, il ruolo di Mattei alla guida del Comitato aiutò significativamente l'azione riformatrice dell'Arcivescovo; la tragica morte dell'imprenditore nel 1962, dopo la quale fu lo stesso Montini ad assumere la presidenza del Comitato, lasciò un vuoto importante nell'azione di sviluppo delle nuove parrocchie. Mattei, tra l'altro, aveva donato alla diocesi ambrosiana l'area di San Donato Milanese, allora di proprietà dell'ENI, sulla quale era stata eretta la nuova chiesa di Santa Barbara e alcune opere per i giovani. Anche mons. Domenico Bernareggi, vicario capitolare, contribuì a incoraggiare tali elargizioni²¹².

Nel periodo compreso tra le due guerre il notevole aumento delle nascite, le distruzioni provocate dal primo conflitto mondiale e, successivamente, l'inizio dell'immigrazione verso le città del Nord Italia e l'«esodo» dalle campagne ai centri urbani avevano portato all'edificazione

²¹¹ C. DE CARLI, *Le nuove chiese*, in BRESSAN, MAFFEIS (a cura di), *Montini*, pp. 295, 297-298.

²¹² *Ibid.*, pp. 300-301, 309

di una parrocchia ogni 15.000 abitanti, con una capienza massima di 3.000 persone. Queste chiese dovevano essere monumentali, collocate nelle vicinanze di edifici pubblici e facilmente accessibili dalla popolazione del quartiere. Nei progetti montiniani, invece, si prevedeva la costruzione di chiese strettamente collegate ai nuovi quartieri sorti grazie alle leggi sul finanziamento agli Istituti di Case Popolari (Legge Fanfani del 28 febbraio 1949, Legge Tupini del 2 luglio 1949 e Legge Aldisio del 10 agosto 1950), quindi una chiesa ogni nucleo stabile di 3.000/4.000 abitanti. Altri importanti cambiamenti rispetto agli anni interbellici riguardarono l'aspetto architettonico e artistico e, soprattutto, quello funzionale: oltre a luogo per il culto, che rimase la funzione principale, la parrocchia doveva anche essere «centro di irradiazione delle opere caritative assistenziali, delle attività educative religiose, morali e culturali per adulti, giovani e fanciulli». Ma il desiderio dell'Arcivescovo di «dar forma alla casa di Dio» esigeva di agganciare questa idea al Piano Regolatore del capoluogo lombardo: ebbe così inizio un'importante collaborazione con l'Ufficio all'urbanistica del Comune e con l'assessore Steno Baj, finalizzata, ad esempio, a interventi urbanistici in numerose aree con riferimento a chiese, opere parrocchiali e istituti assistenziali ed ecclesiastici. Una connessione, questa, che proseguì anche negli anni successivi all'episcopato di Montini e che influenzò significativamente il modo di pensare all'urbanistica²¹³.

Altre caratteristiche distintive del governo montiniano furono il forte confronto con e l'assunzione di impegni precisi verso il mondo studentesco e del lavoro, il sostegno critico alle Associazioni Cristiane dei Lavoratori Italiani (sul quale si tornerà a breve), la creazione di un Ufficio di pastorale sociale e il tentativo di modificare la prassi pastorale al fine di preservare i giovani dai rischi psicologici comportati dalla modernità. Nei primi anni Sessanta, inoltre, l'Arcivescovo iniziò ad avvicinarsi al mondo dell'immigrazione e alle problematiche a esso connesse²¹⁴.

Come il suo predecessore, anche Montini sosteneva l'importanza del coinvolgimento e dell'azione del laicato; una posizione che fu all'origine

²¹³ *Ibid.*, pp. 302-303, 321.

²¹⁴ RUMI, *Il tesoro vitale della nostra verità*, p. 842; FORMIGONI, *La Chiesa milanese e la città tra Ricostruzione e sviluppo*, pp. 280-281.

di non pochi problemi per il Presule, date le difficoltà a tenere insieme le diverse e divergenti spinte del moderatismo tradizionale (critico nei confronti di alcune inclinazioni dell'«arcivescovo dei lavoratori») e un'iniziativa come quella della rivista di «Base» (una corrente della DC della quale si dirà poi), autonoma dalle direttive ecclesiastiche²¹⁵.

Nel progetto di Montini per la diocesi milanese, le ACLI erano chiamate a svolgere una funzione formativa nei confronti dei lavoratori, per educarli ai valori democratici e della persona, e a occuparsi di problemi più pratici, da risolvere non attraverso «la lotta furibonda ed egoista», ma tramite «la conoscenza di questi problemi e un'azione che collabori all'opera degli organi qualificati». Si trattava, dunque, di un ruolo di primo piano e privilegiato, consistente nel «portare Cristo nel mondo del lavoro» al posto dei sacerdoti, impossibilitati a «varcare le soglie dei campi di lavoro». Di conseguenza, la componente religiosa delle Associazioni Cristiane dei Lavoratori non poteva venire sacrificata per alcuna ragione di compromesso²¹⁶.

Tuttavia, sebbene le ACLI avessero accolto in maniera «calorosa ed entusiasta» la nomina del nuovo arcivescovo (Montini aveva dato un contributo rilevante alla loro costituzione), già poco dopo l'insediamento del Presule esse andarono progressivamente allontanandosi da una funzione esclusivamente religiosa e formativa, a favore di un nuovo ruolo di organizzazione sociale all'interno del più complessivo movimento operaio. Dunque, le Associazioni dei Lavoratori si mostrarono prima insensibili e, successivamente, resistenti o addirittura dissenzienti davanti ai richiami dell'Arcivescovo²¹⁷.

Si aprì, per quanto riguardava i rapporti tra le ACLI e Montini, la «stagione del disincanto e della disillusione», con le prime che diventavano sempre più movimento politico e imboccavano la strada dell'aperura a sinistra e il Presule che si mostrava sempre più cauto e attento e che cercava di aumentare le distanze da esse. Il 1959 fu, forse, l'anno più significativo nella relazione tra le Associazioni dei Lavoratori e

²¹⁵ RUMI, *Il tesoro vitale della nostra verità*, p. 842.

²¹⁶ FERRARI, *Attivismo, orgoglio e tradizione ambrosiana*, p. 61.

²¹⁷ *Ibid.*, pp. 61-62.

Montini. Al Convegno nazionale delle ACLI di quell'anno, infatti, se, da un lato, l'Arcivescovo ricordò alle Associazioni dei lavoratori che dovevano «fidarsi» della loro «azione formativa», dall'altro il presidente provinciale aclista Luigi Clerici sottolineò che «si è illuso chi ha pensato che i compiti delle ACLI fossero limitati alla formazione [...]. Quella che chiamiamo azione sociale rientra nei compiti fondamentali del nostro movimento». Ancora Montini: «come io avverto oggi una maggiore difficoltà a parlarvi, così forse voi avvertite una qualche incertezza a collocare la vostra fede religiosa nel cuore della vostra azione di aclisti»²¹⁸.

Alcuni anni dopo, l'8 marzo 1961, l'Arcivescovo scrisse a mons. Giovanni Colombo, allora vescovo ausiliare della diocesi ambrosiana, manifestando il proprio dispiacere in quanto «a Milano tutti gli esponenti delle ACLI sono stati non solo favorevoli alla così detta “apertura a sinistra” ma ne sono stati fautori, nonostante sapessero che io ero di ben diverso giudizio [...]. Non che le ACLI si pongano contro le direttive cattoliche, come fa senza ritegno la “Base” ma amano l'autonomia». A parere di Colombo, gli aclisti milanesi «si prefiggevano oramai come scopo principale la difesa e la promozione degli interessi economici e sociali dei Lavoratori; il richiamo religioso e l'interesse spirituale li accompagnava, ma non formava oggetto principale delle ACLI, esse perseguivano un “Primato temporale”. Perciò l'alleanza con i marxisti [...] perché anch'essi tendevano al bene temporale dei Lavoratori, diventava naturale e, alla fine, irresistibile»²¹⁹.

Da considerare, con riferimento alle posizioni delle Associazioni dei Lavoratori, che già nel marzo 1958 erano state oggetto di un richiamo da parte dei loro vertici nazionali. Il 15 marzo, infatti, il presidente centrale Dino Penazzato aveva sottolineato, in una lettera indirizzata a Clerici, che «la presenza di esponenti di sinistra al vostro recente Convegno ha dato luogo, com'era prevedibile, ad un preciso rilievo [...] tale presenza contrasta con la consuetudine dei nostri incontri (che risponde ovviamente ad un orientamento giustificatamente prescelto) e – al di là e contro le

²¹⁸ *Ibid.*, p. 63.

²¹⁹ *Ibid.*, p. 64.

vostre intenzioni – può essere interpretato come l'accettazione o la ricerca di un dialogo con le forze di sinistra, sia pure sul terreno sindacale. Ciò, sicuramente, non è, ma [...] occorre risolutamente evitare anche le impressioni o le apparenze [...]. È necessario che ne teniate conto per il futuro». Le ACLI milanesi, in risposta, avevano invitato «chi non conosce a farla finita con le solite trite accuse – di marxismo, di classismo, di “aperturismo” [...]. Per di più nel presente momento, critiche senza fondamento all'organizzazione di avanguardia sociale del mondo cattolico italiano non servono certo alla grande causa della difesa del Cristianesimo e della democrazia». Sebbene, dunque, le Associazioni Cristiane dei Lavoratori ambrosiane avessero respinto ogni accusa di «apertura a sinistra», tale confronto tra il vertice nazionale e quello milanese aveva messo in luce la preoccupazione della direzione centrale per certe posizioni di Milano su questioni politiche²²⁰.

Un esempio significativo del metodo di azione dell'Arcivescovo può essere individuato nella Missione di Milano (1957), non per i risultati raggiunti ma perché essa segnò una netta svolta nella metodologia diocesana: da «governo pastorale del territorio» a «ricerca paziente e disponibile dei lontani»²²¹. Nella Missione, inoltre, secondo Giselda Adornato, è rintracciabile ogni «pista del servizio episcopale di Montini»: «dalla concezione della religione al tema cruciale della sua diffusione; dall'approccio alla modernità, con l'incontro tra vita civile e religiosa, al rapporto con clero e laici; dall'aggiornamento liturgico e pastorale alla stampa, l'arte e finanche le nuove chiese» (a ricordo della Missione furono erette due parrocchie). Questa iniziativa straordinaria, la più grande Missione della Chiesa cattolica, richiese tre anni di preparazione, durante i quali l'Arcivescovo cercò il consiglio e la collaborazione di figure come mons. Sergio Pignedoli (presidente del Comitato esecutivo della Missione, già segretario dell'Anno Santo 1950), i fratelli don Ernesto e don Giorgio Basadonna (rispettivamente, segretario della Missione e professore al Seminario di Seveso) e don Giulio Augustoni (segretario del Comitato

²²⁰ *Ibid.*, pp. 85-86

²²¹ RUMI, *Il tesoro vitale della nostra verità*, p. 842.

esecutivo), e della Facoltà Teologica; non mancarono, poi, suggerimenti esterni²²².

La predicazione su *Dio Padre* interessò 220 tra chiese e parrocchie, 350 sale cittadine e numerosi luoghi di lavoro²²³; tutte sedi nelle quali Montini cercò anche di diffondere il fondamentale monito a non scambiare per senso religioso «forme inferiori dello spirito, imperfette, infantili, sentimentali, ingenuie, superstiziose», attribuendogli «il posto e la funzione che gli sono dovuti». Consapevole dell'esistenza di soggetti contrari alla Missione, l'Arcivescovo non mancò di sottolineare e ribadire che non si trattava di «proselitismo: non è cioè opera “forzata” di conversione o di spinta al confessionale o alla balastra. Non è seme di paura dell'Inferno o della Morte e non è carezza di incitamenti sentimentali a un vago devozionismo che confina con la superstizione e il fanatismo». Allo stesso modo, precisò ripetutamente che «in questo momento straordinario, le elezioni, la politica, i partiti non c'entrano» (la stampa politica avversaria aveva, in più occasioni, presentato la Missione come un'iniziativa «pre-elettorale», un'«offensiva» finalizzata alle elezioni parlamentari del 25 maggio 1958); «la Missione parte dal concetto che dobbiamo andare ai più lontani purché partiamo dal piano religioso e non da altri piani»²²⁴.

I «lontani» costituivano un'importante preoccupazione per Montini già quando era assistente della FUCI²²⁵. Ad esempio, in occasione della Pasqua universitaria del 1930, il futuro arcivescovo aveva affermato che il «più intimo ed evidente carattere» di questa celebrazione doveva essere l'«assoluta sincerità. Dove non c'è sincerità non c'è religione [...]. Invitare, sì; costringere, no [...]. Dev'essere un atto di convinzione, non di convenzione». E nel 1931, trattando espressamente della predicazione ai

²²² G. ADORNATO, *La Missione di Milano (1957)*, in BRESSAN, MAFFEIS (a cura di), *Montini*, pp. 216-220.

²²³ Anche se la Missione del 1957 voleva essere in primo luogo una predicazione agli abitanti, a partire dai lontani, poiché la pastorale d'ambiente era già abbastanza diffusa nella diocesi (*ibid.*, pp. 228-229).

²²⁴ *Ibid.*, pp. 221, 223-224, 228.

²²⁵ La Federazione Universitaria Cattolica Italiana fu costituita a Fiesole, per iniziativa dell'Opera dei Congressi, nel 1896, in occasione del XIV congresso dei cattolici italiani. Scopo della FUCI era federare i circoli universitari cattolici presenti in diversi atenei italiani; ne fu primo presidente il barone Luigi de Matteis (GIUNTELLA, *Federazione Universitaria Cattolica*, p. 295).

«lontani», aveva richiamato la necessità di dar loro «qualche idea fondamentale, centrica, approfondita, dalla quale sgorgi una luce sopra tutta la vita». Ventisei anni dopo, l'Arcivescovo dava indicazione a mons. Pignedoli, incaricato di redigere la preghiera ufficiale della Missione, di «sintetizzare in una sola cosa suprema», di «dominare il desiderio di dire tutto» e raccomandava ai predicatori «che nessuno sia offeso da questa predicazione, nessuno ironizzato, nessuno attaccato; ma tutti invitati, ammoniti, quasi chiamati ed aspettati»²²⁶. Le statistiche disponibili per Milano al momento della Missione mettevano in luce che, su una popolazione di un milione e mezzo di abitanti, non erano più di 600.000 (40%) quelli che si recavano alla messa festiva; in maniera apparentemente contraddittoria, però, secondo un'inchiesta condotta dal «New York Herald» in Europa con riferimento alla speranza di vita dopo la morte, l'Italia si posizionava al primo posto (79% di risposte positive). A commento di questi dati, negli Atti della Missione si sosteneva che bisognasse «mettere l'accento sulla responsabilità del Clero e dei Cattolici Italiani nei confronti di un popolo che ha ancora tanta capacità recettiva del messaggio religioso»²²⁷.

Al termine della Missione, però, le condizioni della città da un punto di vista religioso furono giudicate «allarmanti» e si concluse che quei «ponti di collegamento» che Montini aveva a lungo cercato «sono mancati»: «la Missione di Milano [...] non ha trovato metodi nuovi per l'avvicinamento dei lontani. Si potrebbe anche dire: essa ha indovinato il linguaggio con cui parlare loro, ma non ha trovato il mezzo per farli venire ad ascoltare». Da considerare, a parere di Adornato, che gli organizzatori dell'iniziativa avevano definito alcuni aspetti in maniera «ingenua». Infatti, la distribuzione dell'*Invito ai lontani* era stata affidata ai parroci, certamente le persone non di più facile accostamento per i non credenti, delegata a volontari presenti in officine, bar e all'ingresso delle chiese, e si era deciso

²²⁶ Un linguaggio e un modo di porsi, quelli di Montini, che portarono la rivista «Adesso», seppur all'interno di un articolo di critica nei confronti della Missione (15 dicembre 1957), a riconoscere che «da tempo non eravamo abituati, almeno in Italia, a un linguaggio e a uno zelo apostolico così affettuoso e rispettoso» (A. PALINI, *Sui sentieri della profezia. I rapporti fra Giovanni Battista Montini-Paolo VI e Primo Mazzolari*, Messaggero, Padova 2010, p. 117).

²²⁷ ADORNATO, *La Missione di Milano*, pp. 225-226.

di farlo diffondere anche «alle porte dello stadio cittadino ad opera di alcune Signore e Signorine dell'aristocrazia milanese, con ottimo successo dopo che altri si erano rifiutati». Negli stessi Atti della Missione si riconobbe che l'aver scelto la parrocchia come principale tramite per il proprio messaggio alla città aveva condizionato i risultati poiché essa aveva consentito di «raggiunge[re] solo una porzione (la più piccola) di fedeli». Secondo don Ernesto Basadonna, inoltre, i predicatori all'altezza del compito loro affidato furono «piuttosto pochi»²²⁸.

Gli esiti deludenti della Missione sono anche da attribuire ad alcuni parroci «non disposti a seguire la volontà riformatrice dell'Arcivescovo» e nonostante i moniti da questo loro rivolti, nella fase preparatoria dell'iniziativa, circa la questione dei «lontani»: «guai a noi se diventassimo miopi e dicessimo: “Il mondo è sempre andato così [...] Mille scuse! Alcune delle quali ci paiono persino plausibili; il nostro innato egoismo, la nostra timidezza, la nostra pigrizia [...] non amiamo abbastanza»²²⁹. A parere della Segreteria, sebbene avrebbero dovuto essere «i primi collaboratori» di Montini, non pochi di essi svolsero e fecero svolgere la Missione nella propria parrocchia «in modo da tradire il fine della Missione stessa»: distribuzione ai fedeli sani di solo metà degli stampati della preghiera ufficiale e, invece, della totalità di quelli della preghiera per gli ammalati, soltanto il 50% dei parroci prese contatto con la comunità religiosa femminile assegnata a ciascuna parrocchia e che pregava per il buon esito dell'iniziativa, nessun adattamento degli orari delle predicazioni al fine di consentire la presenza di una quantità di persone superiore al consueto «numero insignificante», ecc. Anche alcuni ordini religiosi mostravano «riluttanza e difficoltà» ad entrare nello spirito e ad adattarsi allo stile della Missione. Circa i laici, invece, sebbene Montini ne abbia sempre incoraggiato l'attività e la partecipazione, nel contesto della Missione essi ricoprirono un ruolo «subordinato e accessorio, in linea con l'ecclesiologia preconciliare»: «il mandato in

²²⁸ *Ibid.*, pp. 227-228, 230, 233.

²²⁹ Montini, però, non mancava anche di lodare i parroci, ad esempio precisando, nella fase preparatoria: «Alla esperienza del Parroco, al gusto, al genio, alla sua abilità è affidata la preparazione della Missione». Da riconoscere, inoltre, che ai parroci spettavano numerosi compiti, non sempre di facile espletamento (*ibid.*, pp. 234-235).

quanto tale [...] è solo della Gerarchia la quale lo detiene con la divina garanzia della infallibilità. Ma come opera di carità essa è affidata anche ai laici [...] in due forme: a) la forma personale [...]; b) la forma organizzata e su mandato della Gerarchia [...]. La Missione di Milano [...] realizza questa seconda forma». In effetti, i laici di Azione Cattolica e, in particolare, la maggior parte dei fedeli non erano «assolutamente pronti a chiedere di più»²³⁰.

I medesimi documenti conclusivi della Missione indicarono come strada possibile (in quanto già percorsa nell'ambito dell'iniziativa con buoni risultati) l'intervenire sugli alunni delle scuole tramite gli insegnanti di religione e, come altra direttrice per il futuro, la predicazione nei luoghi di lavoro, così da intercettare «gran parte dei cittadini, sopra tutto gli impiegati e i lavoratori». In effetti, la questione educativa costituiva «una delle più acute inquietudini montiniane» e occupava anch'essa una posizione centrale nella Missione. La predicazione, non scevra da critiche²³¹, diede «risultati sorprendenti» nelle scuole elementari e medie inferiori, mentre gli esiti della Missione parrocchiale giovanile furono «insoddisfacenti» e portarono a giudicare come più efficace l'intervento d'ambiente, dato il successo della predicazione ai ragazzi delle medie superiori, assistiti da Gioventù Studentesca. La parte della Missione meglio riuscita fu però, secondo quanto affermato dallo stesso Arcivescovo, quella rivolta alle categorie speciali (nei luoghi di lavoro, caserme, carceri e agli stranieri residenti nella diocesi), nata come eccezionale, non per «distrarre» dalle predicazioni parrocchiali o per sostituirle. Montini riscontrò «una singolare rispondenza all'ascoltazione di questa predicazione religiosa da parte delle categorie professionali, di tutti i generi. (Anche questo è notevole sembrando che in tal modo il

²³⁰ *Ibid.*, pp. 233-236.

²³¹ Ad esempio, gli organi di stampa avversari diedero risalto alle lettere di protesta da parte dell'Unione genitori e insegnanti della scuola di Stato e dell'Associazione per la libertà religiosa in Italia al provveditore agli studi, per aver autorizzato mezz'ora di predicazione agli alunni delle elementari e per aver posticipato di un'ora l'ingresso a scuola per gli studenti delle superiori così da dar loro la possibilità di assistere alle prediche nelle chiese (*ibid.*, p. 231).

“sacro” sia messo più vicino al “profano” che non quando il fedele frequenta la sua chiesa)»²³².

Sulla base dei dati raccolti nel corso dell’iniziativa fu strutturato il programma dell’episcopato per il 1958: ad esempio, si decise di avviare una pastorale verso il ceto impiegatizio, mentre il rapporto con le fabbriche prese altre direzioni. Nel gennaio 1959 fu annunciato il Concilio Vaticano II e, dunque, si aprì una fase nuova e orientata in tale ottica²³³.

Circa la presenza dei cattolici nella vita pubblica, con riferimento alla fase montiniana pare più corretto parlare di «presenze», data l’ampia eterogeneità delle risposte elaborate davanti all’altrettanto notevole varietà di situazioni che andavano presentandosi come conseguenza dei cambiamenti allora sperimentati dalla società civile ambrosiana. Un panorama di pluralismo delle analisi e delle influenze culturali, dei rapporti con le ideologie dominanti e dilaganti e del modo di concepire il nesso tra fede e politica la cui premessa e i quali primi sviluppi risalivano al periodo schusteriano, con gli ampi margini di autonomia lasciati e, anzi, incentivati dall’allora arcivescovo all’azione del laicato²³⁴.

Nelle numerose e differenti forme di impegno dei cattolici in ambito sociale che caratterizzarono la città di Milano sin dal 1950 si intrecciavano radicale innovazione e continuità e tradizione.

La prima tendenza è ben rappresentata dallo sforzo di Mario Romani, allievo di Francesco Vito e Amintore Fanfani presso l’Università Cattolica e docente di Storia economica, di fondare su basi nuove rispetto a quelle proprie della tradizione nazionale la concezione e la pratica dell’azione sociale dei cattolici e, soprattutto, di quella finalizzata alla tutela e al miglioramento del lavoro. Gli strumenti utilizzati da Romani per perseguire tale obiettivo furono l’Istituto Sociale Ambrosiano (nato nel 1950 dal soppresso Ufficio studi dell’ICAS-Nord Italia) e la rivista «Realtà sociale d’oggi»; due strumenti che resero possibile il costituirsi di un gruppo eterogeneo di collaboratori, per lo più futuri protagonisti del

²³² *Ibid.*, pp. 230-232.

²³³ RUMI, *Il tesoro vitale della nostra verità*, p. 842; ADORNATO, *La Missione di Milano*, p. 230.

²³⁴ ZANINELLI, *Il movimento sociale cattolico a Milano*, pp. 746-748.

mondo culturale, imprenditoriale, sindacale e politico. Il tentativo di Romani di rifondare la cultura e la prassi sindacale italiana, non privo di significative ricadute anche a livello nazionale, dovette scontrarsi con un contesto sfavorevole, data la mancanza di evoluzioni simili e parallele da parte degli altri soggetti sociali attivi in quegli anni a Milano nell'ambito del lavoro e dei problemi a esso connessi. Le ACLI, ad esempio, alla ricerca di una propria identità specifica e crescentemente politicizzate, andavano operando da gruppo di pressione, sia nei confronti dei sindacati (in particolar modo della CISL) che del Partito cattolico, giungendo fino a contestare le linee ufficiali di quest'ultimo e ad allontanarsene. L'approccio dell'Azione Cattolica, soprattutto nei suoi rami giovanili, era quello dell'anticapitalismo, dell'operaismo, della condanna della mentalità borghese, sulla base di motivazioni religiose e morali e avendo come referente politico la sinistra sociale («Forze sociali») e quella politica («Base») della Democrazia Cristiana²³⁵.

La struttura locale della CISL, l'Unione sindacale provinciale, dopo una difficile quinquennio (1950-1955) durante il quale aveva dovuto conquistarsi il riconoscimento all'esistenza e preoccuparsi di consolidare la propria rappresentanza, ora attraversava una fase di riorganizzazione e andava assumendo la forma di sindacato «libero e democratico» secondo il modello proposto da Romani e Giulio Pastore. Un sindacato, dunque, da intendersi non più come componente del movimento cattolico in senso tradizionale, ma come fenomeno caratteristico di una società industriale e come mirante ad assicurarsi un'autonomia pragmatica e operativa che, seppur rispettata da Montini, risultava solo indirettamente funzionale al suo programma pastorale²³⁶.

Per quanto concerneva il ceto imprenditoriale, in quegli anni le inadeguatezze culturali si manifestavano spesso sottoforma di «sordità» all'impegno e alle sollecitazioni dell'Arcivescovo. Una sordità che accomunava gli imprenditori al ramo maschile dell'Azione Cattolica e, come detto, alle ACLI, date le difficoltà anche di queste ultime ad

²³⁵ *Ibid.*, pp. 744-746.

²³⁶ *Ibid.*, p. 748.

accogliere il messaggio di Montini. La sola eccezione di rilievo fu quella di Giordano Dell'Amore, che durante il suo periodo di presidenza della Cariplo tentò di «rifondare eticamente» il credito, allo scopo di renderlo più adeguato alle linee evolutive che caratterizzavano la piccola industria, l'artigianato e il commercio. Tutti contesti a cui il cattolicesimo ambrosiano e lombardo permaneva culturalmente legato e nei quali costituivano importante fattore di mantenimento dell'equilibrio sociale la beneficenza e l'assistenza; ambiti, questi, nei quali, proprio in quegli anni, la Cassa di Risparmio delle Province Lombarde si fece carico di compiti crescenti²³⁷.

Il rapporto di Montini con gli altri soggetti della presenza cattolica nella vita pubblica divenne nel tempo sempre più difficile, date le divergenze non tanto in termini di obiettivi quanto, piuttosto, di tempi e metodo. L'Arcivescovo, infatti, «privilegiava la gradualità, il peso della storia, la mediazione teorico-filosofica, la preparazione interiore e culturale del laicato e delle forze sociali in cui esso era aggregato, per impegnarlo poi nella costruzione di una nuova società»²³⁸.

Inoltre, mentre andava amplificandosi tra le diverse anime della Democrazia Cristiana il dibattito circa l'«apertura a sinistra», si diffuse anche la convinzione che Montini, in disaccordo con la Curia vaticana e con parte dell'episcopato cattolico tradizionalista, appoggiasse i tentativi del Partito cattolico di allearsi con i socialisti alla guida del Paese. Una «fama», questa, che fu alimentata dalla pubblicistica e dalla stampa dell'epoca e che, in seguito, fu fatta propria da una parte della storiografia, così tramandando e rafforzando l'immagine di un Arcivescovo «quasi protettore del centro-sinistra». Anche le chiare espressioni di contrarietà da parte del Presule nei confronti di ogni collaborazione politica con i socialisti furono considerate da alcune ricostruzioni storiografiche successive come dettate dalla sola opportunità politica²³⁹.

²³⁷ *Ibidem*.

²³⁸ *Ibid.*, p. 746.

²³⁹ E. VERSACE, *Montini e l'apertura a sinistra. Il falso mito del «vescovo progressista»*, Guerini Studio, Milano 2007, pp. 13-14.

In realtà, il rifiuto di Montini di qualsiasi collaborazione della DC con il Partito Socialista non pare episodico o imputabile alle contingenze politiche. Esso si fondava, piuttosto, su motivazioni dottrinali e considerazioni storiche: dal suo punto di vista, ogni accordo tra cattolici e socialisti avrebbe comportato «spingere la vita pubblica italiana verso formule [...] tanto contrarie al Cattolicesimo [...] superate ideologicamente [...] screditate per il loro vincolo con l'oltranzismo comunista» e sarebbe andato a danno del programma sociale della DC. Tale programma, fondato sulla dottrina sociale della Chiesa, avrebbe comunque consentito di condurre il popolo verso la democrazia. L'opposizione al socialismo, già propria del giovane Montini, caratterizzò l'intero episcopato milanese; per «ragioni di principio» considerava, invece, accettabili i voti della destra, «se dati senza alcun contratto vincolante e sopra un programma buono»²⁴⁰. Secondo la storica Eliana Versace, è da rifiutare ogni ipotesi di «condizionamento romano» sull'attività pastorale e sugli orientamenti in ambito politico dell'Arcivescovo; in linea di massima, infatti, Montini era solito precedere la Segreteria di Stato vaticana, informandola solo successivamente delle iniziative intraprese e, se ritenuto necessario, intervenendo presso di essa²⁴¹.

Nel periodo milanese, i principali interlocutori politici del Presule furono gli esponenti locali della Democrazia Cristiana. Con riferimento a tale partito e al piano nazionale, il rapporto fra Montini e Alcide De Gasperi fu intenso, anche in ragione di una consonanza di obiettivi tra l'Arcivescovo e il fondatore della DC. Analogamente, il Presule e il successore di De Gasperi, Amintore Fanfani, furono legati da una «straordinaria intesa». Montini, infatti, considerava la linea politica fanfaniana come un'ideale continuazione di quella del suo predecessore, fondata su una salda e duratura collaborazione tra i partiti centristi, nella convinzione che un solido programma informato ai principi della dottrina sociale della Chiesa fosse sufficiente a condurre i ceti popolari alla

²⁴⁰ *Ibid.*, pp. 14-15.

²⁴¹ *Ibid.*, p. 15.

democrazia e a operare l'auspicato «sfondamento a sinistra». Il legame tra Fanfani e l'Arcivescovo sarà incrinato dalla decisione del segretario della DC, nel 1960, di accettare la guida di un governo sorretto dall'astensione dei socialisti. La riorganizzazione del Partito intrapresa da Fanfani, con la creazione di un'efficiente struttura ramificata in tutta la Penisola, consentì alla Democrazia Cristiana di liberarsi dal collateralismo delle associazioni ecclesiastiche, essenziale durante la segreteria di De Gasperi. Tuttavia, il nuovo leader della DC mantenne uno stretto rapporto con la gerarchia ecclesiastica, chiedendo (e trovando²⁴²) sostegno e consiglio in Vaticano sin dall'inizio della sua attività alla guida del Partito. Con il successore di Fanfani alla Segreteria del Partito (1959), Aldo Moro, Montini intrattenne un rapporto in linea di massima «normale», ma gravato dalla preoccupazione del Presule per la scelta del nuovo segretario di collaborare con i socialisti a livello di amministrazioni locali²⁴³.

A Milano, invece, il Partito cattolico fu dominato, sin dai primi anni Cinquanta, da esponenti della sinistra di «Base». Si trattava di giovani che avevano preso parte alla Resistenza, quando le diverse forze politiche popolari si erano coalizzate contro il regime fascista, e che ora si facevano portatori di una proposta di «apertura a sinistra» e di alleanza con i socialisti in Parlamento e nel governo. Essi, inoltre, rivendicavano per i laici più autonomia e indipendenza dall'autorità ecclesiastica nell'azione politica. L'«apertura a sinistra», le teorizzazioni dei membri della «Base» circa la separazione tra piano spirituale e temporale e la loro richiesta di una maggior autonomia politica dei laici misero in allarme Montini, preoccupato che tali istanze avrebbero potuto alimentare un pericoloso «laicismo». Inoltre, se per i giovani della «Base» la realizzazione di un'organica politica di centro-sinistra, con il pieno coinvolgimento del Partito Socialista costituiva la direzione indicata da De Gasperi, l'Arcivescovo non era della stessa opinione: dal suo punto di vista, una collaborazione di questo tipo avrebbe significato una «resa politica» da parte della Democrazia Cristiana. Malgrado le numerose pressioni del

²⁴² Superando, quindi, le diffidenze da parte di alcuni ambienti ecclesiastici che si erano manifestate nell'ultimo periodo del mandato di De Gasperi (*ibid.*, p. 18).

²⁴³ *Ibid.*, pp. 16-19.

Presule per impedirlo, in seguito alle elezioni del 1961 a Milano si insediò per la prima volta una giunta di centro-sinistra²⁴⁴.

In estrema sintesi, dunque, la posizione dell'Arcivescovo nei confronti della politica milanese e di quella nazionale era orientata dal suo desiderio di avvicinare coloro che avevano abbandonato la tradizione cattolica (i «lontani»), ma, al contempo, anche dal convincimento di dover contrastare ideologie per lui inconciliabili con il Cattolicesimo²⁴⁵.

Nel 1963, quando Giovanni Battista Montini venne eletto pontefice e prese il nome di Paolo VI, divenne nuovo arcivescovo di Milano Giovanni Colombo, che rimarrà a capo della diocesi fino al 1979²⁴⁶. Il Presule, dunque, si trovò a esercitare il proprio governo in un periodo che, sebbene non segnato dalle tragedie della guerra come nel caso di Schuster, non fu privo di difficoltà e di grandi turbamenti. Gli anni di Colombo, infatti, furono quelli dell'«euforica ebrezza postconciliare» e, successivamente, della contestazione e del terrorismo. L'Arcivescovo però, noto per la sua riservatezza, prudenza e consiglio, fu in grado di mantenere la «giusta strada», anche se con qualche occasionale tentennamento quale la richiama, per ben due volte durante gli ultimi, difficili, anni Sessanta, di essere esonerato dalla guida della diocesi ambrosiana²⁴⁷.

Se il giorno del suo insediamento Colombo descriveva il popolo milanese come «tradizionalmente religioso, onesto, laborioso, amante della giustizia e della pace, facile alla compassione e pronto al soccorso», ben presto la situazione si rivelò notevolmente più complessa e caratterizzata da segni contraddittori e non sempre di facile interpretazione. Ancora l'Arcivescovo: «non siamo di fronte né ad una cristianità che possedendo in maniera indiscussa le convinzioni religiose abbia il solo problema della

²⁴⁴ *Ibid.*, pp. 16-18, 20.

²⁴⁵ *Ibid.*, p. 20.

²⁴⁶ BIFFI, *Il cardinale Giovanni Colombo*, p. 746. Il periodo di episcopato di Colombo, dunque, iniziò durante il Concilio Vaticano II e coincise con anni nei quali anche all'interno della Chiesa determinati principi basilari della fede e della prassi cristiana furono oggetto di discussione e contestazione. Fu, inoltre, una fase in cui «alcune fondamentali forme di identità cristiana sembrano sfaldarsi, in solidarietà e connivenza con lo spirito di secolarizzazione» che caratterizzava il mondo esterno alla Chiesa, la quale, però, ne risultava influenzata (*ibid.*, p. 117).

²⁴⁷ *Ibid.*, pp. 128, 746-751. Nonostante il periodo complesso e delicato durante il quale si svolse l'episcopato di Colombo, tale figura è stata finora oggetto di solo poche analisi storiografiche.

coerenza di comportamento; e neppure a una società così scristianizzata [...] da porre soltanto il puro problema della rievangelizzazione». Se la vita religiosa e civile milanese manteneva, all'apparenza, le sue consuete caratteristiche, vi era però qualcosa di sommerso che si agitava e che di tanto in tanto, inaspettatamente, si manifestava nei comportamenti della collettività e dei singoli²⁴⁸.

Di fronte alla realtà diocesana con la quale fu chiamato a confrontarsi, Colombo assunse un atteggiamento che non fu né di chiusura nella nostalgia di un passato irrimediabilmente superato né di comoda accettazione e sottomissione agli *idola* e agli «incubi» dell'epoca. La Chiesa non era in grado di fornire soluzioni tecnico-politiche ai gravi problemi del tempo, ma si offriva all'uomo moderno come portatrice di una proposta di verità, libertà e comunione. Il piano pratico e quello della forza politica, economica, istituzionale o culturale non erano propri del vescovo, a cui competeva il mondo delle coscienze e dei valori²⁴⁹.

Negli anni di governo di Colombo il contesto milanese si presentava ormai come fortemente industrializzato e, in conseguenza di tale fenomeno, come percorso da problemi irrimandabili e da tensioni umane e sociali di un'intensità mai sperimentata in precedenza. Problemi e tensioni davanti ai quali non bastavano le parole o i buoni sentimenti, ma si rendevano necessarie riflessioni mature e «simpatia» per l'uomo moderno. Poiché era entrato in crisi il mito del progresso continuo e del continuo accrescimento della felicità²⁵⁰, si trattava di ritrovare e riproporre l'intero senso della vita e della storia. Il modello era quello di un «umanesimo produttivo», fondato sul riconoscimento degli importanti contributi offerti da scienza, tecnica, produzione e scambio, ma con priorità ben definite secondo un preciso universo di valori. La persona, infatti, era «il vertice e il fine della produzione di cui è l'artefice» e non poteva mai ridursi a schiavo e strumento. Il benessere avrebbe costituito uno strumento giusto e opportuno di questo nuovo umanesimo. Emergeva, quindi, il grave

²⁴⁸ RUMI, *Un tempo composito e inquieto*, in MAJO, *Cardinale a Milano*, pp. 7-8.

²⁴⁹ *Ibid.*, pp. 8-9.

²⁵⁰ Tratto caratteristico degli anni Sessanta e Settanta fu proprio l'incrinarsi dell'utopia del progresso e l'affacciarsi del dubbio che la felicità, che pareva così vicina, in realtà non fosse facilmente accessibile o non fosse proprio raggiungibile (*ibid.*, p. 10).

problema della condizione operaia: «il lavoro può essere strumento di male, poiché [...] il lavoratore, a qualunque livello si trovi, oggi rischia di esaurirsi interamente nella funzione che compie e [...] di lasciar deperire nella concatenata, “standardizzata” logica della fabbrica la sua umana facoltà ideatrice e creatrice». La struttura stessa dell’organizzazione produttiva poteva essere fonte di straniamento e solitudine e poteva trasformare le relazioni industriali (impresa-tecnici-operai) in «una lotta di avversari». Vi era il rischio che il lavoro, da «collaborazione al progetto divino», si trasformasse in una forma di oppressione, in una minaccia quotidiana alla dignità umana. Le inquietudini, le umiliazioni e le delusioni delle aspettative potevano condurre al disordine cronico, al venir meno di ogni speranza²⁵¹.

Dagli scritti e dai discorsi di Colombo emerge un quadro nitido e realista davanti al quale, come accennato, egli non assumeva un atteggiamento rassegnato e rinunciatario, ma piuttosto mostrava un desiderio di rinnovamento, di integrazione dei moduli di sviluppo. La società moderna urbana e industrializzata andava arricchita di contenuti, allontanata dalle «strade ingannatrici», «dalle scorciatoie ideologiche» e dal consumismo. «Gli stupefacenti progressi scientifici e tecnici» non escludevano «la sopraffazione di un gruppo sull’altro, di una classe sull’altra», o la «dittatura», il «livellamento di tutti, alla guisa di un formicaio o di un alveare». La soluzione non poteva risiedere in un impossibile ritorno a un passato ormai superato, ma si trattava, innanzitutto, di prendere coscienza dei problemi dell’epoca e di impegnarsi per correggere, migliorare o, se necessario, reinventare i tipi di produzione, i modelli di sviluppo e i criteri di convivenza, affinché risultassero conformi alla dignità umana e rispondenti al disegno divino. Ad esempio, secondo l’Arcivescovo le migrazioni interne dipendevano per lo più da «un rifiuto da parte dei giovani della vita rurale, almeno nelle forme arcaiche e statiche in cui l’hanno sperimentata» e, mentre era legittima la speranza di tali persone e fondamentale l’afflusso di nuova forza lavoro, andava condannato «il sistema edilizio dell’*apartheid*», che dava vita a

²⁵¹ *Ibid.*, pp. 9-10.

«ghetti» e operava «un'ingiusta discriminazione tra cittadini della stessa città». Il processo di modernizzazione comportava costi umani elevati, che andavano mantenuti entro limiti ragionevoli²⁵².

Anche davanti alle cicliche crisi dell'economia italiana la risposta non doveva essere più l'«ovvia panacea di sempre» dell'appello all'austerità delle masse e ai sentimenti paterni degli imprenditori, dei sacrifici per tutti. Piuttosto, i lavoratori erano richiamati alle conseguenze della disoccupazione e della sottoccupazione e, dunque, alle responsabilità nei confronti di coloro che vivevano tali situazioni, che erano esclusi dalla loro, per quanto privilegiata, categoria. All'imprenditore spettava il compito di «ideatore, animatore e propulsore delle iniziative già in atto e anche di quelle non ancora in atto ma che si prevedono presto necessarie». I sindacati, infine, dovevano assicurare il «corretto funzionamento del sistema economico» e il «regolare svolgersi dell'attività produttiva»²⁵³.

A parere di Colombo, la persona umana, *faber, ludens* e, soprattutto, *sapiens*, era indivisibile nelle sue dimensioni esistenziali: ogni disarmonia o separazione era sbagliata e comportava alti costi sociali. Inoltre, «i diritti non possono stare senza i doveri, diritti e doveri non possono consistere e armonizzarsi unicamente sulle labili convenienze e sui fluttuanti equilibri di interessi reciproci, la giustizia e l'amore non si attuano senza un riferimento all'Assoluto». Connotato caratteristico della società nella quale l'Arcivescovo si trovò a operare era, però, proprio la disarmonia di fondo, la frammentazione della figura umana, la labilità dei ruoli, il relativismo dei comportamenti; la convivenza risultava sottoposta a sollecitazioni estreme, con conseguente crescente peso di sofferenze²⁵⁴.

Colombo, sin dai primi anni del suo episcopato, si mostrò preoccupato per l'autonomia rivendicata ed esercitata da alcuni settori della Democrazia Cristiana milanese rispetto ai richiami della gerarchia e per l'impoverimento della spiritualità di molti degli aderenti al Partito²⁵⁵. Anche le ACLI ambrosiane, che in un primo tempo avevano guardato con

²⁵² *Ibid.*, pp. 11-13.

²⁵³ *Ibid.*, pp. 11-12.

²⁵⁴ *Ibid.*, p. 15.

²⁵⁵ FERRARI, *Attivismo, orgoglio e tradizione ambrosiana*, p. 112.

grande favore al centro-sinistra, già poco dopo l'inizio della collaborazione, nell'Esecutivo nazionale, tra la DC e i socialisti, assunsero posizioni piuttosto pessimistiche e giunsero alla conclusione che il Partito cattolico non fosse lo strumento adeguato a realizzare una politica attenta ai bisogni delle classi lavoratrici. Le Associazioni Cristiane dei Lavoratori passarono, dunque, da un sostegno al centro-sinistra alla rottura del collateralismo con la Democrazia Cristiana, fino ad allora partito referente. Fu precisamente in occasione delle elezioni politiche del maggio 1968 che le ACLI milanesi decisero, per la prima volta, di non impiegare le proprie strutture a sostegno di deputati democristiani²⁵⁶.

A metà degli anni Sessanta, dunque, si verificò un profondo mutamento nella linea di tendenza che aveva fino a quel momento caratterizzato il mondo cattolico italiano, giungendo alla citata rottura del collateralismo. Una rottura, in realtà, più paventata che praticata, poiché la maggior parte dei membri della base e della dirigenza aclista continuarono comunque a votare DC: la decisione di non effettuare alcuna campagna elettorale a favore di candidati Cattolici è, infatti, da interpretare essenzialmente come un'affermazione di un'autonomia e di una libertà di scelta fortemente radicate nell'esperienza teorica delle ACLI. Ora il desiderio di trovare spazio all'interno della Democrazia Cristiana anche per le proprie componenti più di sinistra e per un rinnovamento democratico, e l'ipotesi di una spaccatura del partito con la nascita di una seconda formazione politica cattolica legata al sociale cominciarono a emergere. Le Associazioni Cristiane dei Lavoratori, inoltre, iniziarono a considerare con attenzione alcune proposte politiche provenienti dai socialisti²⁵⁷.

Da un punto di vista strettamente ecclesiale, ricordiamo che Colombo si impegnò per la promozione e il rinnovamento di istituzioni proprie della Chiesa milanese (gli oratori, le diverse espressioni della pastorale giovanile, ecc.) e per l'aggiornamento dello stesso rito ambrosiano. Inoltre, al fine di rendere la vita diocesana più attiva e incisiva, operò una ripartizione zonale della diocesi e diede vita ai consigli presbiteriali e

²⁵⁶ G. DENDENA, A. TURCHINI, *Le ACLI milanesi tra continuità e rinnovamento (1945-1969)*, in «Realtà sociale», 1978, 2, pp. 27-29.

²⁵⁷ *Ibid.*, pp. 28-29; FERRARI, *Attivismo, orgoglio e tradizione ambrosiana*, pp. 113-114.

pastorali. Particolarmente significativo e sintomatico fu il magistero dell'Arcivescovo con riferimento al sacerdozio e al ministero pastorale. Un magistero che emerge soprattutto dai discorsi di ordinazione, nei quali, in particolare, spicca la figura del sacerdote, «biblicamente fondata e cristologicamente centrata, aperta alle esigenze nuove senza cedimenti ad avventurosi, sofisticazioni e sperimentazioni, che lo hanno trovato sempre diffidente»²⁵⁸.

²⁵⁸ BIFFI, *Il cardinale Giovanni Colombo*, pp. 119-120.

Capitolo 2

Il Gruppo Lombardo dell'UCID e la sua attività formativa

2.1 Il Gruppo Lombardo dell'UCID

La costituzione

È nel contesto descritto nelle pagine iniziali di questo lavoro che a Milano, l'11 maggio 1945, dopo un periodo di incontri e scambi di vedute ancora durate gli ultimi anni di guerra²⁵⁹, fu costituito il Gruppo Lombardo dell'UCID, inizialmente denominato Gruppo Dirigenti d'Impresa Cattolici

²⁵⁹ Secondo quanto affermato da studiosi quali Ada Ferrari, Elisabetta Tonizzi, Francesco Morabito e Giovanni Gregorini, il messaggio del Natale 1942 di Papa Pio XII sul nuovo ordine sociale funse da stimolo per una molteplicità di riflessioni e iniziative. All'Istituto Gonzaga di Milano, ad esempio, già sede degli incontri del Movimento Laureati di Azione Cattolica, iniziarono a svolgersi, sin dal 1943, riunioni tra imprenditori cattolici, in collegamento con analoghe adunanze tenutesi a Roma sotto la guida di Saraceno, a Genova per opera di Angelo Costa e a Torino, con il coordinamento di figure quale Filiberto Guala (ingegnere, dirigente d'azienda, sarà ministro del Lavoro e della Previdenza sociale e amministratore delegato della RAI). Oggetto di tali riunioni erano i «fondamentali pilastri del messaggio sociale di Pio XII», ovvero la diffusione della proprietà privata e il valore della persona umana e, dunque, la necessità di una nuova cultura economica e di un nuovo modo di intendere l'impresa. Nasceva così, nel 1943, un gruppo di imprenditori e di dirigenti d'impresa cattolici, di cui fu primo consulente morale mons. Olgiati, che, secondo diversi studiosi, sarebbe stato all'origine del Gruppo Dirigenti d'Impresa Cattolici Lombardi, primo nome del sodalizio oggetto di questo lavoro (FERRARI, *La civiltà industriale*, pp. 138-139; ID., «Relazione», pp. 27-28; TONIZZI, *Unione cristiana imprenditori e dirigenti*, p. 218; MORABITO, *Un caso dell'associazionismo imprenditoriale italiano negli anni della grande crescita economica*, p. 715; GREGORINI, *L'Ucid e le questioni del lavoro*, pp. 239-240). Il legame tra i due soggetti risulta confermato anche da alcune carte conservate nel fondo del Gruppo Lombardo, quali: lettera di Adolfo Bianchi a Luigi Colombo, 29 maggio 1945 in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 60, f. 1; dattiloscritto del 29 maggio 1945 circa la costituzione di una Unione Industriali e Commercianti Cattolici, *ibid.*; «Programma definitivo della Unione Cattolica Lombarda fra Proprietari e Dirigenti di Impresa», *ibid.*; «21 giugno 1945, Ordine del giorno per la seduta del giorno 22 corrente», *ibid.* Per un approfondimento sull'UCID (lombarda e nazionale) si vedano, fra gli altri: FERRARI, *La civiltà industriale*; C.D. FAROLDI, *UCID*, in *Dizionario della Chiesa ambrosiana*, vol. VI, *Sev-Z. Appendici*, NED, Milano 1988, pp. 3752-3753; *Passato e futuro dell'UCID*; QUARTERO, *Un'esperienza di Servizio sociale di fabbrica nel decennio '50*, pp. 304-348; TONIZZI, *Unione cristiana imprenditori e dirigenti*, pp. 218-222; ID., *L'Unione cristiana imprenditori e dirigenti (UCID) e l'Europa*, pp. 413-422; MORABITO, *Un caso dell'associazionismo imprenditoriale italiano negli anni della grande crescita economica*, pp. 711-725; TEDESCHI, *Nuove imprese e nuovi imprenditori per essere competitivi nella «nuova Europa»*, pp. 227-250; GREGORINI, *L'Ucid e le questioni del lavoro*, pp. 235-257; CARERA (a cura di), *L'archivio del Gruppo Lombardo dell'Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti (UCID)*; BARDELLI, *Il mondo economico*, in BRESSAN, MAFFEIS (a cura di), *Montini*, pp. 423-452; FERRARI, *Attivismo, orgoglio e tradizione ambrosiana*.

Lombardi²⁶⁰. Tra i fondatori, provenienti dall’Azione Cattolica milanese, dal Segretariato diocesano di attività sociali e dall’ICAS e per lo più allievi del maestro del «realismo cristiano» mons. Olgiati²⁶¹, protagonisti del mondo imprenditoriale e professionale lombardo quali Francesco Bellini, Carlo Boni, Alfredo Castelli, Giovanni Battista Cerletti, Enrico Falck, Demetrio Faroldi, Arturo Molteni, Achille Olcese, Angelo Testori e Remo Vigorelli²⁶². Figuravano tra i collaboratori e consulenti dell’Associazione, sin dai suoi primi anni di vita, Roberto Cesati e Pio Bondioli (che aveva partecipato all’elaborazione del Codice di Camaldoli) e professori dell’Università Cattolica del Sacro Cuore, come Francesco Vito, Amintore Fanfani e Pasquale Saraceno²⁶³. Il sodalizio fu subito riconosciuto dalla Chiesa ambrosiana e l’Arcivescovo nominò don Grazioso Ceriani primo assistente spirituale del Gruppo²⁶⁴.

Come già accennato, la costituzione dell’Associazione lombarda è da collocare nel clima di fermento e attivismo che caratterizzò il mondo cattolico milanese e, più in generale, italiano dagli ultimi anni del Secondo conflitto mondiale. I cattolici avvertivano la «sfida del futuro», di un possibile prossimo nuovo protagonismo civile del Cristianesimo, in grado di dar vita, dopo la tragica esperienza totalitaria, a più solidi equilibri sociali e istituzionali. Importanti stimoli erano giunti dal radiomessaggio di Pio XII del Natale 1942, nel quale il Pontefice aveva delineato una nuova

²⁶⁰ Si veda, a titolo di esempio, «6 luglio 1945, Riunione del Comitato promotore del Gruppo dirigenti d’Impresa Cattolici Lombardi», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell’UCID, c. 8, f. 7.

²⁶¹ FERRARI, *La civiltà industriale*, p. 136.

²⁶² *Ibid.*, p. 135; FERRARI, «Relazione», p. 28; QUARTERO, *Un’esperienza di Servizio sociale di fabbrica nel decennio ’50*, p. 308; MORABITO, *Un caso dell’associazionismo imprenditoriale italiano negli anni della grande crescita economica*, p. 715; TEDESCHI, *Nuove imprese e nuovi imprenditori per essere competitivi nella «nuova Europa»*, p. 228; *Gruppo lombardo Ucid*, in CARERA (a cura di), *L’archivio del Gruppo Lombardo dell’Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti (UCID)*, p. 9; BARDELLI, *Il mondo economico*, in BRESSAN, MAFFEIS (a cura di), *Montini*, pp. 423-452; FERRARI, *Attivismo, orgoglio e tradizione ambrosiana*, p. 47.

²⁶³ FERRARI, *La civiltà industriale*, p. 135; ID., «Relazione», pp. 27-29; QUARTERO, *Un’esperienza di Servizio sociale di fabbrica nel decennio ’50*, pp. 307-308; MORABITO, *Un caso dell’associazionismo imprenditoriale italiano negli anni della grande crescita economica*, pp. 712, 715; TEDESCHI, *Nuove imprese e nuovi imprenditori per essere competitivi nella «nuova Europa»*, pp. 227-228; CARERA, *L’archivio di una «unione morale»*, in CARERA (a cura di), *L’archivio del Gruppo Lombardo dell’Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti (UCID)*, p. XIII.

²⁶⁴ TEDESCHI, *Nuove imprese e nuovi imprenditori per essere competitivi nella «nuova Europa»*, pp. 228-229.

concezione dell'economia e dell'azienda imperniata sulla centralità della persona umana e su un padronato consapevole delle proprie ineludibili responsabilità sociali²⁶⁵:

La ragione, illuminata dalla fede, assegna alle singole persone e particolari società nell'organizzazione sociale un posto fisso e nobile; e sa, per parlare solo del più importante, che tutta l'attività dello Stato, politica ed economica, serve per l'attuazione duratura del bene comune; cioè, di quelle esterne condizioni, le quali sono necessarie all'insieme dei cittadini per lo sviluppo delle loro qualità e dei loro uffici, della loro vita materiale, intellettuale e religiosa, in quanto, da un lato, le forze e le energie della famiglia e di altri organismi, a cui spetta una naturale precedenza, non bastano, e, dall'altro, la volontà salvifica di Dio non abbia determinata nella Chiesa un'altra universale società a servizio della persona umana e

²⁶⁵ FERRARI, «Relazione», pp. 27-28.

dell'attuazione dei suoi fini religiosi²⁶⁶.

E, ancora:

Chi vuole che la stella della pace spunti e resti sulla società, dia al lavoro il posto da Dio assegnatogli fin dal principio. Come mezzo indispensabile al dominio del mondo, voluto da Dio per la sua gloria, ogni lavoro possiede una dignità inalienabile, e in pari tempo un intimo legame col perfezionamento della persona. [...] Chi conosce le grandi Encicliche dei Nostri Predecessori e i Nostri precedenti Messaggi non ignora che la Chiesa non esita a dedurre le conseguenze pratiche, derivanti dalla nobiltà morale del lavoro, e ad appoggiarle con tutto il nome della sua autorità. Queste esigenze comprendono, oltre ad un salario giusto, sufficiente alle necessità dell'operaio e della famiglia, la conservazione ed il perfezionamento di un ordine sociale, che renda possibile

²⁶⁶ PIO XII, *Radiomessaggio alla vigilia del Santo Natale (24 dicembre 1942)*, in sito internet della Santa Sede, <http://w2.vatican.va/content/vatican/it.html>, consultato il 12 aprile 2019.

una sicura, se pur modesta proprietà privata a tutti i ceti del popolo, favorisca una formazione superiore per i figli delle classi operaie particolarmente dotati di intelligenza e di buon volere, promuova la cura e l'attività pratica dello spirito sociale nel vicinato, nel paese, nella provincia, nel popolo, nella nazione, che, mitigando i contrasti di interessi e di classe, toglie agli operai il sentimento della segregazione con l'esperienza confortante di una solidarietà genuinamente umana e cristianamente fraterna²⁶⁷.

L'urgenza di una nuova etica imprenditoriale derivava anche dal diffuso allarme tra i cattolici per la crescente presenza sociale del comunismo nelle fabbriche milanesi e italiane²⁶⁸. Va infine ricordato che nella primavera del 1943 e in quella del 1944 i Laureati Cattolici di Milano avevano organizzato cicli di conferenze per presentare a imprenditori e dirigenti l'insegnamento sociale del già citato radiomessaggio e per dibattere circa la necessità di dare vita a un ordinamento economico-industriale fondato sul Cristianesimo e sul valore della persona²⁶⁹.

Nei mesi successivi alla nascita del Gruppo Lombardo, in particolare tra luglio e settembre 1945, si precisarono i fondamenti culturali e la struttura operativa dell'Associazione²⁷⁰.

²⁶⁷ *Ibidem*.

²⁶⁸ QUARTERO, *Un'esperienza di Servizio sociale di fabbrica nel decennio '50*, p. 310.

²⁶⁹ MORABITO, *Un caso dell'associazionismo imprenditoriale italiano negli anni della grande crescita economica*, p. 715.

²⁷⁰ *Ibid.*, p. 716.

Secondo quanto affermato nel corso di una riunione del Comitato promotore del Gruppo²⁷¹ (6 luglio 1945) da Luigi Colombo, segretario dell'ICAS-Nord Italia, la nuova associazione, nata per impulso e con l'appoggio dell'istituto da lui rappresentato, non avrebbe avuto carattere sindacale, ma, piuttosto, essenzialmente «formativo». Suo obiettivo, infatti, sarebbe stato diffondere tra gli imprenditori e i datori di lavoro una coscienza cristiana che li stimolasse allo studio e all'attuazione di un programma di riforma sociale alla luce dei principi cristiani.

Per ciò che riguardava gli aspetti organizzativi, il Gruppo nasceva come regionale, precisamente lombardo, e comprendeva nuclei di aderenti nei centri industriali più importanti della diocesi milanese e sezioni nelle altre diocesi lombarde. Allo scopo di evitare problemi di dispersione, l'attività dei diversi nuclei e delle varie sezioni, sebbene autonomi, sarebbe stata coordinata da Milano. L'autonomia delle sezioni e dei nuclei era, infatti, unicamente finalizzata a consentire un'adeguata opera di preparazione religioso-sociale attraverso riunioni che avrebbero sicuramente visto una maggior partecipazione se organizzate in prossimità delle zone di lavoro degli aderenti. Periodicamente si sarebbero tenuti a Milano convegni aventi per oggetto problemi di comune interesse per i soci; queste iniziative avrebbero costituito un'occasione di incontro tra tutti i membri del nuovo sodalizio lombardo²⁷².

Alla seconda assemblea generale degli aderenti all'Associazione (12 settembre 1945), durante la quale venne nominato presidente Achille Olcese²⁷³, lo Statuto della stessa era ancora provvisorio, in attesa di essere meglio definito, non appena il nuovo sodalizio avesse raggiunto una

²⁷¹ Non è stato possibile individuare nel fondo del Gruppo Lombardo alcun documento indicante esattamente chi fossero i componenti del citato Comitato promotore. Tuttavia, sappiamo che a tale riunione erano presenti Luigi Colombo, Arturo Molteni, Carlo Boni, Giuseppe Scacchi, Giuseppe Terragni, Carlo Terragni, Giovanni Battista Bavera e Adolfo Bianchi («6 luglio 1945, Riunione del Comitato promotore del Gruppo dirigenti d'Impresa Cattolici Lombardi», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 8, f. 7).

²⁷² Ibidem.

²⁷³ Achille Olcese nacque nel 1892 da Annunziata Polli e Vittorio Olcese, fondatore dell'omonimo Cotonificio. A fine anni Trenta subentrò al padre, che morirà da lì a poco, nella direzione dell'Azienda (F. BERIO, *Olcese, Vittorio*, in sito internet del *Dizionario Biografico degli Italiani*, <http://www.treccani.it/biografico/>, consultato il 17 maggio 2019).

maggior consistenza numerica. Tale Statuto era stato messo a punto dal Comitato promotore e approvato da Schuster.

Il Gruppo aveva intanto iniziato a operare orientando i propri primi sforzi essenzialmente verso la precisazione degli aspetti organizzativi²⁷⁴, cercando di elaborare uno Statuto e un regolamento, di definire i requisiti per l'adesione e la quota associativa, di trovare una sede adeguata e di dar vita ad un periodico²⁷⁵. Nello stesso tempo si tentava di individuare nuovi possibili soci attraverso «amici», parroci della città di Milano e vescovi delle diocesi lombarde; lo scopo era quello di far conoscere l'iniziativa a livello cittadino e regionale²⁷⁶.

La neonata Associazione lombarda aveva anche avviato un programma di studi e di realizzazioni pratiche, cominciando dal riflettere sul problema, a suo parere fondamentale, di stimolare una collaborazione interaziendale fra dirigenti d'impresa e lavoratori e provvedendo alla costituzione di due commissioni di studio. La prima era incaricata dei problemi della morale del lavoro nelle aziende ed erano stati chiamati a farne parte teologi e maestri di morale; la seconda si sarebbe occupata dei problemi tecnici (come, appunto, quello della collaborazione all'interno delle aziende) e vi partecipavano docenti universitari, professionisti e industriali.

Il Gruppo Lombardo operava anche per la diffusione del proprio programma e delle proprie finalità, idee e iniziative tramite pubblicazioni quale il quaderno *Invito ai responsabili dell'economia* di don Ceriani e attraverso un apposito servizio di stampa²⁷⁷.

Invito ai responsabili dell'economia era un volumetto essenzialmente riportante il discorso tenuto dall'assistente spirituale ai membri dell'Associazione nel corso della citata riunione del 12 settembre 1945,

²⁷⁴ «Seduta del 12 settembre 1945», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 13, f. 9; «A sua Eminenza il card. Ildefonso Schuster dal segretario Boni, Note informative sull'attività del Gruppo Lombardo Dirigenti di Impresa Cattolici, 6 ottobre 1945», ibid., c. 61, f. 15.

²⁷⁵ Per un'a ricostruzione di questa prima attività si vedano le carte conservate in ibid., c. 13, ff. 7-14.

²⁷⁶ In appendice l'invito ad aderire al Gruppo Lombardo, doc. 2.

²⁷⁷ «Seduta del 12 settembre 1945», ibid., c. 13, f. 9; «A sua Eminenza il card. Ildefonso Schuster dal segretario Boni, Note informative sull'attività del Gruppo Lombardo Dirigenti di Impresa Cattolici, 6 ottobre 1945», ibid., c. 61, f. 15.

nella quale era stato ben precisato quali fossero la natura e gli obiettivi del Gruppo²⁷⁸.

Don Ceriani aveva iniziato il proprio intervento sottolineando come il momento richiedesse una «collaborazione mutua, organica, ordinata» fra tutti i «responsabili dell'economia», fossero essi lavoratori (dai direttori tecnici all'ultimo operaio) o dirigenti d'impresa (industriale, commerciale o agricola). Dal momento che nella sua «visione organica» del mondo dell'economia ai dirigenti d'impresa spettava una posizione di avanguardia, di direzione, affinché si potesse formare un ordinamento non solo giuridico ed economico ma innanzitutto morale, era necessario preoccuparsi della formazione spirituale e morale dei dirigenti. Dunque, come erano nate le ACLI, che si occupavano anche della formazione lavoratori, era «urgente» che sorgesse un'associazione per la formazione spirituale e morale dei dirigenti.

L'Assistente spirituale accennava poi alle linee essenziali indicate nelle encicliche e nei radiomessaggi pontifici dalle quali i promotori del Gruppo Lombardo avevano desunto il programma, allora ancora orientativo, del nuovo sodalizio. Innanzitutto, pur consapevoli delle tante difficoltà esistenti, a partire dal diffuso materialismo, «tutti i papi» – affermava don Ceriani – si erano espressi affinché anche in Italia, come già accaduto in Belgio e Francia, nascessero associazioni di dirigenti d'impresa cristiani simili a quelle dei lavoratori. In secondo luogo, scopo di tali sodalizi era formare una «schiera di laici industriali apostoli» (*Quadragesimo Anno*)²⁷⁹. Sempre secondo l'Assistente, Pio XII, come il suo predecessore,

²⁷⁸ «Relazione del prof. Ceriani alla riunione del 12 settembre 1945», *ibid.*, c. 1, f. 3.

²⁷⁹ «[...] A Voi soprattutto, venerabili Fratelli, e al vostro Clero spetta cercare con diligenza, scegliere con prudenza, formare ed istruire con opportunità questa schiera di laici apostoli, sia di operai come di padroni. Un'opera certamente ardua s'impone ai sacerdoti, e per sostenerla, tutti quelli che crescono nelle speranze della Chiesa, debbono venirsi preparando con lo studio assiduo delle cose sociali. Ma soprattutto è necessario che quelli da Voi applicati in modo particolare a questo ministero, si mostrino tali, cioè forniti di tanto squisito senso di giustizia, da opporsi con una costanza del tutto virile, alle rivendicazioni esorbitanti ed alle ingiustizie, da qualunque parte vengano; è necessario che siano segnalati per prudenza e discrezione lontana da qualsiasi esagerazione; ma specialmente che siano intimamente compenetrati della carità di Cristo, che sola vale a sottomettere con forza e soavità i cuori e le volontà degli uomini alle leggi della giustizia e dell'equità. Questa è la via già più di una volta raccomandata dal felice esito, e che ora si deve seguire con ogni alacrità e senza titubanze» (Pio XI, *Quadragesimo anno*, in sito

considerava la nascita di questi organismi fra datori di lavoro necessaria per la realizzazione del bene comune e della giustizia sociale. In estrema sintesi, secondo don Ceriani i documenti pontifici evidenziavano come i «responsabili dell'industria e del commercio» fossero anche e prima di tutto i responsabili del Cristianesimo. Poiché il fine ultimo era riordinare in senso cristiano l'economia italiana e mondiale, non bastava un movimento isolato, magari solo regionale, ma questo doveva arrivare ad assumere carattere nazionale e, in prospettiva, internazionale.

L'Assistente spirituale precisava poi che il movimento che andava sorgendo non aveva natura né politica né sindacale. Il Gruppo non aveva carattere politico, poiché il contenuto dell'azione politica era fisso e ben determinato, ovvero la costruzione dell'«ordine temporale»; l'Associazione lombarda intendeva però influenzare la politica economica. Essendo l'ordinamento del mondo del lavoro regolato da leggi formulate in ambito politico, i membri del Gruppo dovevano favorire, anche indirettamente, la promulgazione di leggi in linea con i principi del Cristianesimo. L'Associazione lombarda non era neppure un sindacato degli imprenditori, poiché questo era unico e, in quanto sindacato, non aveva fini religiosi o morali, ma di tutela degli interessi sociali, giuridici ed economici padronali. Il Gruppo, invece, intendeva promuovere iniziative morali, spirituali e tecniche volte alla formazione dei dirigenti d'impresa e dei lavoratori. Come affermato da Pio XII in un discorso ai dirigenti delle ACLI, questa preparazione morale e spirituale avrebbe poi influenzato l'operato dei sindacati, sia quelli dei lavoratori sia quelli sorti in rappresentanza del padronato.

L'Associazione lombarda, tuttavia, non voleva essere solo un luogo di formazione, poiché mirava a contribuire alla riforma sociale del mondo dell'economia. Anche ai fini di questa riforma papa Pacelli aveva dato alcune direttive, riprese nel primo programma del Gruppo.

Innanzitutto, in un ordinamento cristiano dell'economia era necessario che il salario del lavoratore fosse sufficiente al sostentamento dell'operaio

internet della Santa Sede, <http://w2.vatican.va/content/vatican/it.html>, consultato il 12 aprile 2019).

stesso ma anche di sua moglie e dei suoi figli, cosicché la madre di famiglia non avesse esigenza di lavorare. In secondo luogo, bisognava operare per una «democratizzazione della proprietà privata» (Pio XII ai dirigenti delle ACLI) attraverso, come già accennato da Leone XIII e ulteriormente sviluppato e chiarito da Pio XI e dal suo successore, la trasformazione e il superamento del contratto di lavoro con un «contratto di società», venendo così incontro alle legittime rivendicazioni del lavoratore in quanto persona umana. Si trattava di trasformare l'operaio da «schiavo del lavoro» a socio responsabile del lavoro, rendendolo partecipe dell'attività aziendale, nelle forme tecniche ritenute opportune, e, successivamente, consentendogli di partecipare in più larga misura ai redditi dell'impresa. Riprendendo quanto affermato da Fanfani nel corso di una precedente riunione, era questione di restituire al contratto di lavoro la dignità che aveva nel Medioevo, quando era un «contratto di società», un contratto tra persone.

Il discorso tenuto da don Ceriani il 12 settembre 1945 era essenzialmente volto a precisare, a vantaggio dei membri del Gruppo, quali fossero le caratteristiche della loro associazione e le linee guida secondo cui si sarebbe esplicata la sua attività. Rispetto a tale intervento il volumetto *Invito ai responsabili dell'economia*²⁸⁰ presentava alcune iniziali righe di «Avvertenza», nelle quali l'autore sottolineava che le pagine a seguire intendevano essere «un appello alla coscienza dei dirigenti d'impresa cattolici sia perché assumano un impegno morale d'obbedienza alle precise direttive della Chiesa, sia perché nel settore e nella funzione che a loro spetta occupino un posto di avanguardia per la ricostruzione spirituale e materiale della nostra Patria, in quest'ora gravida di responsabilità e di decisioni»²⁸¹. Seguivano due capitoli («Chi sono i responsabili», «Struttura dell'organismo») nei quali veniva sostanzialmente ripreso quanto esposto il 12 settembre, anche se in maniera un poco più ampia e didascalica poiché rivolto all'«esterno» del

²⁸⁰ G. CERIANI, *Invito ai responsabili dell'Economia*, a cura del Gruppo Lombardo Dirigenti di Impresa Cattolici, Milano 1945. Ai fini della presente tesi è stata utilizzata la copia presente in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 67, f. 12.

²⁸¹ *Ibid.*, p. 5.

Gruppo per fini di propaganda e di presentazione del nuovo soggetto. Nel terzo capitolo, «Programma», era invece esposto il programma dell'Associazione, partendo da quella che ne era la finalità specifica, ovvero «di formare gli aderenti ai principi della morale professionale e di promuovere l'attuazione del pensiero sociale e dello spirito cristiano nel campo dell'industria e del lavoro»²⁸². Il Gruppo Lombardo, dunque, oltre a occuparsi della formazione spirituale e morale dei propri membri, riteneva di dover farsi portatore di un'azione riformativa in campo sociale ed economico. Come da Statuto, infatti, «coloro che intendono aderire al Gruppo si impegnano a stimolare le energie pubbliche e private e a collaborare attivamente con tutti i membri del Gruppo affinché vengano realizzate le aspirazioni formulate dagli insegnamenti e dai precisi suggerimenti del Papa»²⁸³.

In particolare, si trattava innanzitutto di affrontare il problema della sussistenza degli operai, di assicurare un salario e delle provvidenze sociali adeguati ai bisogni delle famiglie, di contribuire alla diffusione della proprietà privata tra i lavoratori, di «tendere al progressivo miglioramento del contratto di lavoro con un contratto di società»²⁸⁴ (secondo quanto espresso da Pio XII) e di favorire le aziende nelle quali dirigenti e lavoratori si trovano in una condizione di uguaglianza. Si intendeva anche incoraggiare la costituzione di scuole professionali per operai, occuparsi delle condizioni igieniche e di disciplina all'interno delle imprese e dello stato psicologico dei lavoratori, promuovere lo studio dei problemi di morale professionale e, in generale, indirizzare i propri sforzi verso tutte quelle iniziative che potevano «determinare e rafforzare la corrente di cordiale collaborazione tra i lavoratori di tutti i gradi e di tutte le posizioni»²⁸⁵. Le attività e le riforme sociali promosse dai Gruppi regionali che si sarebbero costituiti dovevano tener conto della situazione nazionale e internazionale complessiva, poiché l'opera di rinnovamento dell'industria era legata all'intero ordinamento economico, politico,

²⁸² *Ibid.*, p. 37.

²⁸³ *Ibid.*, p. 38. «Primo Statuto della UCID-Gruppo Regionale Lombardo, 1945», fornitoci dal Gruppo Lombardo stesso. In appendice, doc. 1.

²⁸⁴ CERIANI, *Invito ai responsabili dell'Economia*, p. 39.

²⁸⁵ *Ibid.*, p. 40.

sindacale e bancario-finanziario nazionale e mondiale. Importante ai fini di tale rinnovamento era la collaborazione tra Gruppi regionali di dirigenti d'impresa cattolici e l'incontro con altri dirigenti d'impresa che, seppure «non ancora preparati a vivere integralmente la vita cristiana, intendono però collaborare al riordinamento del mondo economico nella luce del Vangelo»²⁸⁶.

L'Assistente spirituale forniva, poi, alcuni suggerimenti ai Gruppi regionali circa le attività da sviluppare. Tra queste, adunanze regionali, per formare i soci secondo lo spirito e il programma del Sodalizio, e convegni nei centri industriali di ogni regione, così da «tener desta la coscienza delle responsabilità del dirigente nel campo dell'industria»²⁸⁷. Periodicamente dovevano svolgersi giornate sociali regionali dedicate alla formazione spirituale dei membri del Gruppo locale e allo studio di un problema di carattere tecnico; era, inoltre, necessario prevedere giornate aperte anche a dirigenti non membri dell'Associazione ma interessati ai problemi da essa proposti. Importante era poi l'attività di stampa. Il Gruppo Lombardo aveva infatti deciso di pubblicare una rivista strutturata in tre rubriche: una prima costituita da articoli di studiosi competenti nel campo tecnico del lavoro e da articoli di formazione morale-sociale, una seconda comprendente esperienze, iniziative, proposte, ecc. e una terza «destinata a far sentire la voce dei tecnici e degli operai allo scopo di favorire lo spirito di amicizia e di collaborazione sociale»²⁸⁸. La pubblicazione avrebbe anche avuto lo scopo di diffondere la conoscenza di notizie, inchieste e referendum nel campo nazionale e internazionale del lavoro e informazioni sul Gruppo. Sarebbero stati chiamati a partecipare alle prime due rubriche pure studiosi e dirigenti che, sebbene non iscritti all'Associazione e magari neppure cattolici, si interessavano ai problemi sociali; i membri dei Gruppi regionali erano invitati a contribuire in larga misura alla seconda rubrica.

Il capitolo «Programma» si chiudeva con una sintetica descrizione della struttura organizzativa dell'«Associazione Dirigenti d'impresa

²⁸⁶ *Ibid.*, p. 57.

²⁸⁷ *Ibid.*, p. 58.

²⁸⁸ *Ibid.*, p. 59.

cattolici»²⁸⁹. Questa prevedeva un'Associazione Nazionale Dirigenti d'impresa cattolici con un segretario centrale, Gruppi regionali ognuno con un proprio segretario e Sezioni nei centri industriali delle diverse regioni, con un delegato che si facesse portavoce del nucleo locale nel Segretariato regionale. Si trattava, in ogni caso, di suggerimenti, da perfezionarsi e completarsi sulla base dell'esperienza e dell'attività dei vari Gruppi regionali.

Il volumetto terminava con alcune pagine di conclusione nelle quali si affermava che l'Associazione Dirigenti d'impresa cattolici, cosciente della responsabilità che il momento le imponeva, intendeva servire Cristo e la Chiesa nello spirito di verità, di giustizia e di carità. In appendice vi era una bozza di Statuto del Gruppo Lombardo.

Come già accennato, fondamentale per far conoscere gli obiettivi, il programma e le iniziative del Gruppo era disporre di un proprio organo di stampa. Ed in effetti nel dicembre 1945 venne fondata a Milano la rivista bimestrale «Operare», di cui fu primo direttore Pio Bondioli²⁹⁰. Secondo l'intenzione dei promotori della pubblicazione, il Periodico «si rivolge a tutti i dirigenti d'impresa consapevoli della propria funzione sociale, tratta, sotto il punto di vista dei principi e della pratica realizzazione, i problemi più urgenti nella condotta delle aziende industriali, commerciali e agricole,

²⁸⁹ *Ibid.*, p. 60.

²⁹⁰ TONIZZI, *L'Unione cristiana imprenditori e dirigenti (UCID) e l'Europa*, p. 414. Giornalista e scrittore, appassionato di studi storici e conoscitore di numerose lingue, antiche e moderne, poco dopo la nascita dell'Università Cattolica del Sacro Cuore Pio Bondioli (1890-1958) divenne direttore della rivista «Vita e Pensiero», fondata da padre Gemelli, mons. Olgiati e da Vico Necchi nel 1914. Funse anche da coordinatore di diverse pubblicazioni edite dall'Ateneo cattolico. Già nel 1930 lasciò l'Università per dedicarsi agli studi storici e alla stesura di saggi, per lo più di carattere storico e letterario. Curò l'organizzazione e il lancio del «Giornale del popolo», quotidiano cattolico con il quale collaborò fino alla morte. Entrò, poi, a far parte della redazione della testata cattolica «L'Italia» (terza pagina ed edizione del lunedì) e successivamente, anche grazie all'incoraggiamento di Montini, allora Sostituto alla Segreteria di Stato, costituì e guidò l'Istituto cattolico per la stampa, un'agenzia incaricata di raccogliere e trasmettere ai giornali notizie relative alla Chiesa in tutto il mondo. Con l'occupazione tedesca lasciò «L'Italia» per poi divenire, una volta terminato il conflitto, capo dei servizi di politica estera per il quotidiano democristiano «Il Popolo». L'1 settembre 1945 riprese la pubblicazione de «L'Italia», di cui Bondioli divenne direttore (fu lui a decidere il cambio di denominazione in «L'Osservatore»). Abbandonata la direzione, nel febbraio 1946, riprese a collaborare con «Il Popolo» e fu anche candidato in occasione delle elezioni. La casa editrice Rusconi gli affidò l'amministrazione del suo neonato settimanale «Gente» (N.M. Lugaro, *Bondioli, Pio (1890-1958)*, in *Dizionario della Chiesa ambrosiana*, vol. I, A-Cam, p. 447).

per ottenere il massimo utilizzo delle energie personali dei dirigenti e dei lavoratori; riassume sinteticamente lo svolgimento della vita economica nazionale ed internazionale e informa delle esperienze aziendali e sociali fatte in Italia e all'estero; dà notizie bibliografiche sugli argomenti che interessano il dirigente d'impresa». Il primo numero constava di 44 pagine e poteva essere richiesto direttamente alla Direzione della Rivista, sita a Milano, in via Cappuccini²⁹¹.

Il primo numero di «Operare» (dicembre 1945) si apriva con un articolo di don Ceriani nel quale erano ripresi alcuni concetti del già menzionato intervento dell'assistente spirituale del 12 settembre e di *Invito ai responsabili dell'economia*²⁹². Come questo volumetto, anche l'articolo di «Operare» si rivolgeva a un pubblico potenzialmente più ampio e costituito da un maggior numero di non soci rispetto alla relazione del 12 settembre; esso puntava a chiarire quali fossero le caratteristiche della nuova associazione, i suoi intenti programmatici e le sue linee di azione. Inoltre, sebbene l'articolo si intitolasse «Il nostro programma», don Ceriani sottolineava subito che quanto seguiva era qualcosa di più, era un «invito ai responsabili dell'economia»²⁹³. Si trattava di impegnarsi in una collaborazione «attiva, ordinata e graduata»²⁹⁴ tra datori, lavoratori e «distributori della produzione» ai fini di una ricostruzione sociale e nella consapevolezza della responsabilità particolarmente grave che il momento imponeva ai dirigenti d'impresa. Proprio «per un sentimento profondo, per una coscienza rinnovata delle proprie responsabilità»²⁹⁵ e alla luce degli insegnamenti pontifici, un gruppo di dirigenti d'impresa cristiani aveva deciso di costituire un'unione apolitica, senza finalità sindacali, inizialmente a carattere regionale ma in prospettiva nazionale e, successivamente, parte di una collaborazione internazionale. Il Gruppo Lombardo avrebbe intrapreso iniziative di carattere sia formativo (in

²⁹¹ «Il primo numero di “Operare”», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 72, f. 7.

²⁹² G. CERIANI, *Il nostro programma*, in «Operare. Rivista del Gruppo Lombardo di Dirigenti d'Impresa cattolici», 1 (dicembre 1945), visto in *Passato e futuro dell'UCID*, pp. 55-61.

²⁹³ *Ibid.*, p. 55.

²⁹⁴ *Ibidem.*

²⁹⁵ *Ibidem.*

termini di formazione religioso-morale degli aderenti) che tecnico (in materia di orientamento professionale e specializzazione dei lavoratori, di piena utilizzazione delle loro capacità, di tutela della salute fisica degli operai, ecc.). L'Associazione avrebbe anche incoraggiato potenziali occasioni di incontro con altri dirigenti d'impresa intenzionati a collaborare per un riordinamento dell'economia alla luce del Vangelo.

Allo scritto di don Ceriani seguivano un articolo di Luigi Colombo, che si faceva portatore del saluto dell'ICAS, un testo di mons. Adriano Bernareggi, vescovo di Bergamo, sui «Principi di un'economia cristiana» (lezione tenuta al primo convegno di studio del Gruppo Lombardo, l'11 novembre 1945), alcune riflessioni di Francesco Vito circa «L'atteggiamento del datore di lavoro di fronte al problema sociale contemporaneo» (tema trattato dallo stesso economista in occasione della già citata riunione del 6 luglio 1945), un articolo di Roberto Cesati sulla «Rivoluzione tecnica» e un altro del direttore Bondioli circa l'«Anno decisivo».

Nella seconda parte della pubblicazione, intitolata «Nel mondo del lavoro», erano illustrate, tra gli altri temi, due esperienze di azionariato operaio (presso la Frascoli di Legnano e l'Aeronautica Magnaghi di Milano). Seguivano gli articoli «Per l'attuazione del principio "Lavoro per tutti"», «La foce industriale negli Stati Uniti» e «L'esperimento polacco di economia cooperativa collettivistica». Il numero si chiudeva con un ampio notiziario sulle iniziative del Gruppo Lombardo. In appendice era riprodotto lo Statuto sociale²⁹⁶.

Questo testo «fondativo», messo a punto nel 1945 e approvato da Schuster quello stesso anno²⁹⁷, precisava sin dalle prime righe che il «Gruppo Lombardo Dirigenti di Impresa Cattolici» nasceva «in seno» all'ICAS-Nord Italia e con l'approvazione dell'arcivescovo di Milano. L'Associazione «si considera come un primo nucleo di una più vasta e comprensiva organizzazione di tutti i cattolici dirigenti di attività economiche, che vogliono ispirarsi ai principi del Cristianesimo nella loro

²⁹⁶ «Primo Statuto della UCID-Gruppo Regionale Lombardo, 1945».

²⁹⁷ QUARTERO, *Un'esperienza di Servizio sociale di fabbrica nel decennio '50*, p. 308.

attività professionale. Per questo si collegherà con altre iniziative analoghe che avessero a sorgere in Lombardia o altrove e collaborerà con tutte le associazioni che intendono attuare il pensiero sociale della Chiesa».

Fine principale del Gruppo era «di formare gli aderenti ai principi della morale professionale e di promuovere l'attuazione del pensiero sociale e dello spirito cristiano nel campo dell'industria e del lavoro».

All'Associazione potevano aderire, previa richiesta di ammissione al Comitato direttivo, dirigenti di imprese industriali, commerciali o agricole che fossero «cattolici praticanti, animati da vero spirito cristiano di ineccepibile condotta morale» e che sentissero «la responsabilità che la religione cristiana impone loro nell'attività professionale e procurino con generoso spirito di sacrificio di seguire le iniziative promosse dal Gruppo per dimostrare concretamente che il cristianesimo è forza viva ed efficace nel campo dell'industria e del lavoro». I soci, si sarebbero impegnati a «stimolare le energie pubbliche e private» e a collaborare con gli altri membri del Gruppo affinché fossero realizzati gli insegnamenti e le suggestioni di Pio XII (problema della sussistenza degli operai, «salario familiare», diffusione della proprietà privata tra i lavoratori, transizione da contratto di lavoro a «contratto di società», miglioramento della preparazione professionale degli operai, condizioni igieniche e di disciplina nelle imprese, condizioni psicologiche dei dipendenti, altre «iniziative capaci di determinare e rafforzare la corrente di cordiale collaborazione tra i lavoratori di tutti i gradi e di tutte le posizioni»).

Il Gruppo Lombardo era diretto da un Consiglio nominato dall'assemblea dei soci e comprendente i rappresentanti delle diocesi lombarde; l'assemblea sceglieva anche il presidente, il segretario e il tesoriere dell'Associazione. L'assistente spirituale del Gruppo era designato dall'arcivescovo di Milano ed era incaricato della consulenza morale e religiosa a tutte le iniziative dell'Associazione.

Dopo un periodo di presidenze pro tempore, a partire da quella dell'industriale tessile conte Achille Olcese, il Sodalizio fu guidato da altri due imprenditori dello stesso settore: Giuseppe Mosca (1947-1956) e Angelo Testori (1956-). Giuseppe Mosca aveva aperto a Milano, nel 1917,

una tintoria specializzata nel trattamento di tessuti per usi tecnici, poi trasferitasi a Cusano Milanino (Milano) e ampliata anche alla produzione di abrasivi flessibili; attualmente l'azienda, denominata Manifattura del Seveso, è sita a Osio Sotto (Bergamo) ed è specializzata nella realizzazione di tele per legatoria²⁹⁸. All'inizio del 1956 Mosca fu nominato presidente dell'UNIAPAC; di conseguenza il Consiglio direttivo lombardo decise di chiamare Testori, già vicepresidente del Gruppo, a vicepresidente facente-funzioni di presidente. Testori era un ingegnere industriale inserito, sin dal 1927, nell'impresa di famiglia, la S.A. Fratelli Testori, situata a Novate Milanese (Milano) e operante nella produzione di tessile tecnico. Dal 1942 al 1962 fu presidente diocesano dell'Azione Cattolica e successivamente vicepresidente nazionale dell'Unione Uomini Cattolici²⁹⁹. Nel corso delle successive assemblee dei soci e riunioni degli organi sociali regionali, Testori fu sempre indicato come il presidente del Gruppo Lombardo, senza che dai verbali risulti una sua nomina a tale carica, neanche dopo la morte di Mosca, avvenuta il 18 ottobre 1959³⁰⁰.

I soci e le sezioni del Gruppo Lombardo

Come già accennato, l'Associazione regionale nacque per iniziativa di un limitato gruppo di imprenditori e professionisti lombardi³⁰¹, ma conobbe una rapida crescita del numero dei propri membri.

²⁹⁸ *La storia*, in sito internet della Manifattura del Seveso, <https://manifatturadelseveso.it/it/>, consultato il 13 aprile 2019.

²⁹⁹ *Storia*, in sito internet della Testori Group, <https://www.testori.it/>, consultato il 13 aprile 2019; *Angelo Testori*, in sito internet della parrocchia dei Santi Gervaso e Protaso di Novate Milanese, <https://www.santigervasoeprotasonovate.it/ac/ows/testori.pdf>, consultato il 13 aprile 2019.

³⁰⁰ «Gruppo Lombardo UCID-Relazione attività Segreteria dall'1 marzo al 15 maggio 1956», ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 9, f. 1; «Verbale del Consiglio direttivo regionale del Gruppo Lombardo UCID-16 maggio 1956», *ibid.*, c. 53, f. 6); «Verbale del Comitato di presidenza del Gruppo Lombardo UCID del 20 ottobre 1959-ore 18.30», *ibid.*, c. 54, f. 2).

³⁰¹ Non è stato possibile individuare nel fondo del Gruppo Lombardo alcuna carta riportante i nomi dei soci fondatori. L'Associazione però, in occasione della realizzazione di un volumetto fotografico per il suo settantesimo di fondazione, ha fornito un documento (elenco dei soci per gli anni 1945-1947, in appendice, doc. 3), nel quale vi è un elenco (probabilmente parziale) di nominativi per gli anni 1945, 1946 e 1947. Tale elenco riporta, per il 1945, 28 nomi, indicati come quelli dei soci fondatori: Luigi Colombo, Carlo Molteni, Bossi, Giuseppe Scacchi, Giuseppe e Carlo Terragni, Bianchi, Alfredo Castelli, Enrico Falck, Angelo Testori, Rainoldi (padre), Gian Battista Cerletti, Paolo Santagostino, Chiari, Casati, Gian Battista Rampi, Pasta (per Gallarate), Somasca (per Busto Arsizio), Macchetti (per Legnano), De Capitani (per Monza), Scuri (per Seregno), Bavera (per Saronno), don Grazioso Ceriani, D. Annoni, Achille Olcese,

Per quanto riguarda la struttura, il Gruppo comprendeva nuclei di aderenti nei principali centri industriali della diocesi di Milano e sezioni nelle altre diocesi della Lombardia³⁰². Sin dai primi anni di vita dell'Associazione vi è traccia di iniziative di propaganda finalizzate alla creazione di nuove sezioni e all'ampliamento di quelle già esistenti³⁰³.

Particolare attenzione fu rivolta alla Sezione milanese, per la quale la Segreteria regionale richiedeva un'accurata selezione dei nominativi degli imprenditori e dei dirigenti solo formalmente aderenti³⁰⁴. Dato il poco materiale rinvenuto a riguardo nel fondo del Gruppo Lombardo, non è chiaro a quando risalga la fondazione della Sezione di Milano. Tuttavia, è possibile ipotizzare che non abbia seguito di molto la nascita del Gruppo poiché il primo elenco dei soci reperito data 28 gennaio 1946. Tale elenco comprende 56 nominativi, tra i quali possiamo ricordare i già citati Carlo Boni, Virginio Bontadini, Alfredo Castelli, Giovanni Battista Cerletti, Roberto Cesati, Enrico Falck, Achille Olcese, Paolo Santagostino, Remo Vigorelli (direttore generale de «La Rinascente» e vicepresidente del Gruppo Lombardo). Ne facevano parte anche il biologo e genetista Carlo Barigozzi, l'ingegnere, professore e deputato Francesco Mauro e il senatore democristiano Pietro Vecellio. Il documento in oggetto non riporta indicazioni circa la professione dei membri della Sezione, ma dai titoli indicati possiamo constatare che vi aderivano numerosi ingegneri e alcuni membri di famiglie nobili o dell'alta società lombarda, quali Piero

Bondioli, Franco Feroldi (dell'Ufficio studi della Banca Commerciale Italiana e professore di Economia politica, Scienza delle finanze e Statistica all'Università di Parma) e Capannelli. Per il 1946, invece, figuravano solo sei nominativi: Guggiari, Bontadini, don Ubaldo Pellegrino, Noli, Remo Vigorelli, Vaccari. Infine, cinque per il 1947: Gavazzi, V. Bolis, Falcicola, Sala, A. Braschi.

³⁰² «6 luglio 1945, Riunione del Comitato promotore del Gruppo dirigenti d'Impresa Cattolici Lombardi», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 8, f. 7; TONIZZI, *L'Unione cristiana imprenditori e dirigenti (UCID) e l'Europa*, p. 415.

³⁰³ Tra gli altri, vedi «UCID, Assemblea generale del Gruppo Lombardo», [s. d.], in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 4, f. 6; «Relazione 18 ottobre 1948», ibid., c. 46, f. 4; «Relazione per l'anno 1952», ibid., f. 8; MORABITO, *Un caso dell'associazionismo imprenditoriale italiano negli anni della grande crescita economica*, p. 721.

³⁰⁴ MORABITO, *Un caso dell'associazionismo imprenditoriale italiano negli anni della grande crescita economica*, p. 721.

Gnecchi Ruscone (industriali della seta), Gaetano Monacelli Lattanzi, il già menzionato conte Olcese e il conte Lodovico Riccardi³⁰⁵.

Il 3 maggio 1947, inoltre, nel capoluogo lombardo si tenne una riunione tra i principali esponenti della Sezione ambrosiana avente tra i punti all'ordine del giorno la questione dell'allargamento e della riorganizzazione del Gruppo regionale e della Sezione stessa, che quindi, evidentemente, non era di nuova costituzione³⁰⁶. Come per altre sezioni lombarde, anche quella di Milano conobbe vicende e andamenti alterni: ad esempio, risulta che detta sezione avesse ripreso la sua attività tra il settembre e l'ottobre 1952, evidentemente dopo un'interruzione o un rallentamento della stessa³⁰⁷. Più in generale, da diversi documenti emerge come la nascita delle sezioni fu spesso un processo lungo (per lo più a causa di impedimenti personali dei promotori locali e di difficoltà e disinteresse incontrati tra i concittadini) e come non di rado vi furono casi in cui la stessa sezione venne più volte costituita e sciolta o subì pressoché un arresto nella sua operatività.

Il primo elenco datato e apparentemente completo dei soci del Gruppo Lombardo rinvenuto all'interno del fondo risale al 15 luglio 1949³⁰⁸. A quella data i membri dell'Associazione regionale risultavano essere 107, residenti per lo più a Milano, ma anche in altre località lombarde delle attuali provincie di Milano (Cernusco sul Naviglio, Legnano, Novate Milanese, Sesto San Giovanni), Monza e Brianza (Monza, Seregno), Bergamo (Bergamo, Gazzaniga), Brescia (Brescia, Palazzolo sull'Oglio), Como (Como, Nibbiono), Lecco (Lecco), Varese (Bizzozzero, Busto Arsizio, Castiglione Olona, Gallarate, Saronno), Pavia (Vigevano) e Lodi

³⁰⁵ «Elenco alfabetico aderenti al Gruppo di Milano al 28 gennaio 1946», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 40, f. 8.

³⁰⁶ L'ordine del giorno dell'assemblea era stato definito a partire da un promemoria inviato dal segretario generale dell'UCID, Vittorio Vaccari, al presidente interinale del Gruppo Lombardo, Enrico Falck. Interessante constatare come tra gli «inconvenienti» richiamati nel promemoria vi fosse la predominanza numerica dei dirigenti rispetto agli imprenditori all'interno dell'Associazione regionale. Per ovviare a tale problema si proponeva di ampliare la base associativa avvicinando, tramite invito personale da parte di imprenditori già iscritti, figure di primo piano del mondo dell'industria («Verbale della riunione tenuta il giorno 3 maggio 1947 dei principali esponenti della Sezione Milanese», *ibid.*, f. 9).

³⁰⁷ «Relazione attività segreteria Gruppo Lombardo UCID 15 settembre-15 ottobre 1951», *ibid.*, c. 46, f. 8.

³⁰⁸ «Elenco dei soci-Gruppo Lombardo, anno 1949», *ibid.*, c. 1, f. 1 (in appendice, doc. 4).

(Sant'Angelo Lodigiano). Diversi anche i settori rappresentati: agricoltura (imprenditori agricoli, enologici e nell'ambito della distillazione di liquori), industria (alimentare, grafica, chimica, siderurgica, elettrica e, soprattutto, edile, meccanica e tessile) e terziario (per lo più bancario e commerciale). Non mancavano, poi, i professionisti, quali avvocati, ingegneri e commercialisti; si trattava per la maggior parte di imprenditori. Ricordiamo, tra i nomi principali, Gino Amman (dirigente Borletti), Leonardo Adler (direttore generale ATM), il banchiere e avvocato Francesco Bellini, il marchese Annibale Brivio, il già citato Giovanni Battista Cerletti (titolare dell'Agenzia enologica italiana), Furio Cicogna (presidente Châtillon), Enrico Falck, gli industriali tessili Giacomo Garbagnati e Pietro Gavazzi, i conti Franco Ratti (presidente del Banco Ambrosiano e parente di papa Pio XI), Eugenio Radice Fossati e Scipione Barbiano di Belgioioso, Remo Vigorelli e l'industriale alimentare Giuseppe Vismara (salumificio).

Sei anni dopo, al 31 luglio 1952³⁰⁹, i membri del Gruppo Lombardo risultavano essere 193, sempre residenti in Città e nelle diverse provincie della regione: 153 nel Milanese (Legnano, Milano, Novate Milanese, San Vittore Olona) e i restanti nella zona di Bergamo (Bergamo, Gazzaniga), Brescia (Brescia, Palazzolo sull'Oglio), Lecco (Casatenovo, Cremella), Monza e Brianza (Briosco, Desio, Monza, Muggiò, Seregno), Como (Cernobbio, Como, Lambrugo), Varese (Bizzozero, Busto Arsizio, Castiglione Olona, Gallarate, Saronno), Novara³¹⁰ (Galliate), Lodi (Sant'Angelo Lodigiano) e Pavia (Vidigulfo). Solo un socio, Giovanni Battista Cerletti abitava fuori dalla Lombardia, a Roma, ma era titolare

³⁰⁹ «Gruppo Lombardo UCID-Elenco soci a tutto il 31 luglio 1952», *ibid.*, c. 2, f. 2.

³¹⁰ Come si vedrà anche in seguito, tra i membri del Gruppo Lombardo figuravano pure imprenditori e dirigenti di città italiane non lombarde da un punto di vista amministrativo, ma considerabili come tali sul piano economico. In effetti, l'area economica lombarda, nella «costitutiva fase sette-ottocentesca», comprendeva «due soglie spaziali ben distinguibili ma strettamente interconnesse: una regione interna costituita dall'ampio *milieu* subalpino che scorreva sulla fascia dell'altopiano e delle sue derivazioni prossime nelle valli alpine, tra Ticino e Garda lungo la linea portante Milano-Bergamo-Brescia; una più ampia regione estesa comprensiva, a sud e a ovest, della pianura a sinistra del Po sino al Mantovano, cui si raccordavano il Piacentino, il Pavese, la Lomellina e il Novarese; mentre a nord si diramava, con non poche disomogeneità, verso le principali vallate alpine "lombarde" e verso il Verbano» (A. CARERA, *I confini dello sviluppo. La regione economica lombarda come questione storiografica (XVIII-XX secolo)*, ISU, Milano 2000, p. 71).

dell'Agencia enologica italiana, avente sede a Milano. Come per il precedente elenco, risultavano rappresentati sia il settore primario (imprenditoria agricola) che quello secondario (in particolare industria tessile, edile, meccanica, metalmeccanica e chimica, ma anche alimentare, pellettiera, grafica, cartiera, elettrica e dei carburanti) e terziario (banca e commercio); permanevano tra i soci professionisti di diversa tipologia.

Confrontando tale elenco con il precedente è possibile constatare come molti dei membri abbiano mantenuto l'adesione al Gruppo; non pare, però, trascurabile il numero di nuovi soci e di nominativi del 1949 non più presenti (tra i quali, ad esempio, Giuseppe Vismara). Predominava ancora, in termini quantitativi, la categoria degli imprenditori, anche se i dirigenti risultavano in crescita. Come settori era sempre ampiamente rappresentato quello tessile, ma rispetto al primo elenco erano in aumento coloro che operavano nell'edilizia, nell'agricoltura e nel settore metalmeccanico.

Negli anni successivi il numero dei soci conobbe un ulteriore incremento. Al 31 dicembre 1955 l'Associazione lombarda comprendeva 242 soci (200 nel 1953 e 210 nel 1954)³¹¹. Secondo un elenco aggiornato all'1 maggio 1955³¹², dei 226 membri solo pochi risultavano essere nuovi associati rispetto al 31 luglio 1952 e altrettanto esiguo era il quantitativo di coloro che non figuravano più tra gli iscritti (in entrambi i casi, la variazione era stata inferiore se confrontata a quanto accaduto tra il 1949 e il 1952). Circa le sezioni, la più numerosa era quella di Milano, con 191 soci, seguiva Piacenza con 16, Bergamo 11, Como 9, Monza 7, Legnano 5, Brescia 2 e Gallarate 1.

Quasi sei anni dopo, al 6 luglio 1961³¹³, il Gruppo Lombardo annoverava 554 soci, suddivisi tra le Sezioni di Milano (la più consistente, con 385 membri), Bergamo (42), Brescia (24), Crema (18), Cremona (22), Mantova (14), Novara (21) e Piacenza (28). Rispetto ai dati del 1955 si era verificato un costante e rapido aumento delle adesioni: al dicembre 1956 i

³¹¹ Totale soci per categoria (comprese le Sezioni) e Totale soci per Sezione al 31 dicembre 1955, in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 2, f. 7.

³¹² «Nominativi soci all'1 maggio 1955», *ibid.*, f. 3. Il fondo del Gruppo Lombardo non conserva documenti successivi a tale data riportanti i nomi dei soci; per gli anni seguenti risultano disponibili solo dati quantitativi e di localizzazione geografica.

³¹³ «Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1956. 1957. 1958. 1960. 1961 (11 luglio) presentata all'Assemblea dell'11 luglio 1961», *ibid.*, c. 4, f. 10.

soci totali erano 242, 323 nello stesso mese del 1957, 388 nel 1958, 444 nel dicembre 1959 e 522 in quello del 1960.

Circa sei anni dopo, al 20 ottobre 1967³¹⁴, il numero dei soci aveva conosciuto un ulteriore incremento, arrivando ad attestarsi sulle 762 unità. Ancora una volta la sezione più consistente risultava essere quella di Milano (496 membri), mentre Bergamo ne contava 40, Brescia e Como 39 ognuna, Crema 17, Cremona 38, Mantova 13, Novara 51, Piacenza 27 e Vigevano 2. Rispetto al 1961, dunque, erano sorte due nuove sezioni (Como e Vigevano) e, salvo qualche minima eccezione, quelle già esistenti avevano sperimentato un aumento delle adesioni. Come per il periodo 1956-1961, si era trattato di una crescita costante: partendo da 554 soci al luglio 1961, si era passati a 632 nel dicembre 1962, a 675 nello stesso mese del 1963, a 684 nel 1964, a 705 nel 1965 e a 718 nel dicembre 1966.

Un incremento dei soci si ebbe anche negli anni Settanta; infatti, al 31 maggio 1977³¹⁵ risultava una nuova crescita della consistenza associativa del Gruppo Lombardo, sebbene in misura minore rispetto alle annate precedentemente considerate. I membri erano ora 806³¹⁶, suddivisi tra le sezioni di più antica fondazione (Milano 421³¹⁷, Bergamo 28, Brescia 55, Como 31, Crema 11, Cremona 34, Mantova 8, Novara 93 e Piacenza 42) e le neocostituite Inverigo (7 membri, sorta il 4 maggio 1969), Busto Arsizio (29 soci, fondata il 18 gennaio 1971) e Monza (47 iscritti, istituita il 18 giugno 1973); la Sezione di Vigevano era venuta meno. Considerando l'andamento delle adesioni al dicembre di ogni anno nel decennio 1967-

³¹⁴ «Relazione sull'attività svolta dal Gruppo negli esercizi 1961 (dall'11 luglio). 1962. 1963. 1964. 1965. 1966. 1967. (21 ottobre) presentata all'Assemblea del 21 ottobre 1967», *ibid.*, c. 5, f. 1.

³¹⁵ «Relazione sull'attività svolta dal Gruppo negli esercizi 1967 (dal 21 novembre) 1968. 1969. 1970. 1971. 1972. 1973. 1974. 1975. 1976. 1977. (31 maggio) presentata all'Assemblea dei Soci del 22 giugno 1977», *ibid.*, f. 3.

³¹⁶ Il documento riporta, con riferimento ai soci totali, «806 + 44», ma non è chiaro a cosa si riferisca il «44» (*ibidem*).

³¹⁷ Secondo una nota presente nella Relazione stessa, nel periodo 1967-1977 la Sezione di Milano aveva acquisito 247 nuovi soci, ma ne aveva persi 322 a causa di passaggi ad altri Gruppi regionali o Sezioni, dimissioni e decessi (*ibidem*). In effetti, dai primi anni Settanta il Gruppo Lombardo sperimentò un importante mutamento nella propria fisionomia associativa, con una riduzione del numero dei membri della Sezione milanese e la crescita di quelle degli altri centri urbani. Una trasformazione, questa, conseguente allo spostamento di numerose attività manifatturiere da Milano ad altre aree (MORABITO, *Un caso dell'associazionismo imprenditoriale italiano negli anni della grande crescita economica*, pp. 713-714).

1977, è possibile constatare come in realtà, a fronte di un aumentato numero di soci al maggio 1977 (806) rispetto all'ottobre 1967 (762), in tale arco di tempo le iscrizioni abbiano conosciuto fasi alterne. Al dicembre 1968, infatti, i membri erano 831, ulteriormente cresciuti a 852 nel 1969, a 864 nel dicembre 1970 e a 875 in quello del 1971, per poi calare a 853 nel 1972, a 816 nel 1973, a 806 nel dicembre 1974 e a 789 nel 1975; al dicembre 1976 risultava un lieve incremento a 796 unità, per poi raggiungere, come detto, le 806 adesioni al 31 maggio 1977.

Uno dei problemi che il Gruppo Lombardo sperimentò fin dai primi anni successivi alla costituzione fu la scarsa partecipazione attiva di molti membri alla vita dell'Associazione, anche in termini di conferimento delle quote sociali³¹⁸. Una difficoltà condivisa anche dall'UCID nazionale, tanto è vero che nel novembre 1953 risultava istituita in seno a tale unione una commissione incaricata dello sviluppo associativo e dell'attivazione degli iscritti. Su richiesta dell'UCID era sorta, in via sperimentale, una commissione equivalente anche a livello lombardo, poiché l'Associazione nazionale riteneva che il Gruppo regionale non avesse conosciuto in Milano, centro della vita industriale, lo sviluppo sperimentato in altre città. Tale commissione avrebbe dovuto, da un lato, rivedere gli elenchi dei soci, eliminando quelli che si sapeva non intendevano più far parte del Gruppo Lombardo e contattando i restanti iscritti inattivi. Dall'altro, avrebbe operato per incrementare la base sociale, a Milano come nei centri

³¹⁸ A titolo di esempio, nel novembre 1953 solo 120 dei 200 soci avevano pagato la quota associativa per il 1953, mentre 21 avevano contribuito fino al 1952, 23 fino al 1951, 19 fino al 1950, 6 fino al 1949, 4 fino al 1948 e 2 fino al 1947 («Commissione per lo sviluppo ed attivazione dei soci, 24 novembre 1953», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 15, f. 31). Vedi anche, tra gli altri, Relazione del 18 ottobre 1948 sull'attività del Gruppo, *ibid.*, c. 46, f. 4; «Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1953-1954-1955 presentata all'Assemblea del 7 aprile 1956», *ibid.*, c. 4, f. 9; «Verbale Commissione sviluppo e propaganda, 9 giugno 1956, ore 16», *ibid.*, c. 16, f. 4; «Programma per l'attività della Commissione sviluppo e propaganda per l'anno sociale 1957», *ibid.*; «Verbale della riunione del 27 maggio 1957 della Commissione sviluppo e propaganda», *ibid.* Tonizzi ricorda che negli anni Cinquanta, sommando gli iscritti ai diversi Gruppi regionali, il numero degli associati toccava ormai le circa 1.200 unità, ma i membri effettivamente attivi erano soltanto alcune decine (TONIZZI, *L'Unione cristiana imprenditori e dirigenti (UCID) e l'Europa*, p. 415). Anche Morabito sottolinea che furono per lo più la Segreteria lombarda e pochi membri del Consiglio direttivo regionale a farsi carico del compito organizzativo e di proposta, come emerge dai frequenti richiami agli obblighi associativi rivolti agli iscritti e dalle note della Segreteria circa lo scarso impegno dei soci in termini di propaganda (MORABITO, *Un caso dell'associazionismo imprenditoriale italiano negli anni della grande crescita economica*, p. 725).

periferici della regione, attraverso un'azione capillare di accostamento e riunioni presso le sezioni già esistenti; a tal fine poteva essere utile che coloro che erano già membri dell'Associazione lombarda segnalassero almeno due nominativi di persone da avvicinare³¹⁹.

2.2 La proposta formativa del Gruppo Lombardo

Come già accennato, la formazione rivestiva un ruolo di primaria importanza per il Gruppo Lombardo dell'UCID. Al secondo punto del suo primo Statuto, redatto nel 1945, si affermava che:

fine del Gruppo è di formare gli aderenti ai principi della morale professionale e di promuovere l'attuazione del pensiero sociale e dello spirito cristiano nel campo dell'industria e del lavoro. Per questo fine curerà:

1. La formazione spirituale e morale dei membri.
2. La conoscenza e la piena comprensione dei principi della morale cattolica e della dottrina sociale cristiana, contenuta soprattutto nei documenti pontifici.
3. Lo studio e l'attuazione di iniziative con le quali i membri del Gruppo intendono assumere una posizione di avanguardia nell'ordinare l'aspetto

³¹⁹ «Commissione per lo sviluppo ed attivazione dei soci, 24 novembre 1953», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 15, f. 31. In effetti, negli anni si assistette a un aumento del numero dei membri, soprattutto grazie all'adesione di colleghi, amici e parenti di imprenditori e dirigenti già soci del Gruppo (MORABITO, *Un caso dell'associazionismo imprenditoriale italiano negli anni della grande crescita economica*, p. 725).

sociale dell'industria e del lavoro secondo le esigenze del pensiero cristiano.

4. L'attuazione delle varie iniziative che possono migliorare le condizioni igieniche e psicologiche e soprattutto quelle morali e spirituali dell'ambiente di lavoro.
5. La formazione nei propri membri, e di conseguenza in tutti gli ambienti che da essi dipendono, di quello spirito sociale "*che, mitigando i contrasti di interesse e di classe, toglie agli operai il sentimento della segregazione con la esperienza confortante di una solidarietà genuinamente umana e cristianamente fraterna*" (Pio XII)».

Lo stesso documento ratificava, già in questa fase iniziale, l'avvenuta istituzione di due commissioni incaricate, rispettivamente, di promuovere la formazione cristiana e l'educazione dei soci secondo i principi della morale professionale e di studiare e incoraggiare iniziative attraverso le quali gli aderenti al Gruppo Lombardo potevano «assumere un posto di avanguardia nell'ordinare l'aspetto sociale dell'industria e del lavoro secondo le precise direttive dei Pontefici».

In numerose altre occasioni l'Associazione regionale tornava a illustrare le motivazioni e i criteri che soggiacevano alla sua offerta formativa. Nella Relazione sull'attività del Gruppo nel triennio 1953-1955, ad esempio, trattando delle direttrici di lavoro da seguire per gli anni a venire, il

segretario regionale Francesco Bellini³²⁰ si soffermava su due di esse, la formazione degli iscritti e la coerenza dell'attività dei soci alla formazione conseguita, definendole come lo «scopo supremo» del Gruppo Lombardo, dal quale derivavano la loro ragion d'essere tutte le altre direttrici. Discutendo, poi, nello specifico di formazione, si richiamava l'importanza per l'Associazione della formazione morale e di quella tecnica. Formazione morale in quanto:

«[...] come unico è il fine dell'uomo, unica è la norma per raggiungerlo: per il credente ricambiare l'Amore del suo Dio offrendo liberamente tutto sé stesso al Suo volere, per il non credente usare della ragione per guidare la propria libertà. [...] La ragione educherà al rispetto della libertà altrui nell'esercizio della propria. In quest'ultima proposizione è riassunta tutta la legge di morale naturale che vincola ogni uomo che abbia uso di ragione. [...] Sulla legge di morale naturale che ha per presupposti fondamentali la libertà e la ragione, poggia ogni umano rapporto e l'intero vivere civile, su essa sono fondate le possibilità di progresso in ogni settore»³²¹.

³²⁰ «Relazione attività Segreteria 20 gennaio-27 febbraio 1953», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 46, f. 12; «Relazione del Segretario Regionale avv. Francesco Bellini presentata all'Assemblea del Gruppo l'11 luglio 1961», ibid., c. 4, f. 10.

³²¹ Ibidem.

Formazione morale, dunque, significava «educazione della ragione all'uso della libertà».

Tuttavia, poiché associazione di categoria, era «giusto e necessario» che il Gruppo regionale coltivasse e curasse con particolare attenzione anche la formazione tecnica.

Tra gli obiettivi del Sodalizio vi era quello di stimolare il mondo della produzione e del lavoro a operare una «totale revisione dei valori» che portasse, poi, «ad una formazione spirituale più approfondita, ad una competenza tecnica più completa che includa in sé non soltanto la competenza tecnica in senso stretto, ma una competenza tecnica che abbracci tutto il rapporto della produzione e del lavoro nei suoi elementi umani, dall'idea creatrice attraverso il lavoro, fino al consumo»³²².

La formazione religiosa degli associati

Molte delle iniziative formative messe a punto dal Gruppo Lombardo³²³ erano aperte anche a imprenditori e dirigenti non iscritti al sodalizio. Vi erano, tuttavia, alcune proposte rivolte ai soli membri dell'Associazione, quali numerose attività di formazione religiosa, riunioni conviviali e visite a complessi aziendali e opere assistenziali.

Le prime consistevano, ad esempio, in incontri, ritiri ed esercizi spirituali, pellegrinaggi, corsi, conferenze su temi come le Encicliche papali. Importanti erano le celebrazioni eucaristiche, i momenti di meditazione e di adorazione organizzati dalla commissione del Gruppo incaricata della formazione religiosa. Sebbene tali iniziative abbiano accompagnato un po' tutta la vita dell'Associazione³²⁴, è soprattutto dalla

³²² «Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1953-1954-1955 presentata all'Assemblea del 7 aprile 1956», *ibid.*, f. 9.

³²³ In questa sede, come nei successivi paragrafi, non sono prese in considerazione attività organizzate da associazioni, enti e altri soggetti terzi alle quali parteciparono membri o rappresentati del Gruppo Lombardo.

³²⁴ Si vedano, tra gli altri, «Appunti per una relazione organizzativa dell'attività del Gruppo dal 5.12.1948 al 3.12.1949», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 46, f. 4; «Relazione attività mese di settembre-primi giorni mese di ottobre 1949», *ibid.*; «Relazione attività mese di aprile e prime tre settimane mese di maggio 1949», *ibid.*; «Breve relazione attività Gruppo Lombardo ottobre 1949-aprile 1950», *ibid.*; «Relazione dell'attività del Gruppo Lombardo 15-28 febbraio 1951», *ibid.*, c. 46, f. 11; «Relazione attività Segreteria Gruppo Lombardo periodo 24 agosto-14 settembre 1951», *ibid.*, f. 8; «Relazione attività Segreteria Gruppo Lombardo UCID 15 settembre-30 ottobre 1951»,

metà degli anni Cinquanta che se ne hanno notizie più dettagliate. Da considerare, a riguardo, che era lo stesso Gruppo Lombardo a rilevare come, nel triennio 1953-1955, la propria attività religiosa fosse andata sviluppandosi. Attività che, nel periodo in oggetto, si era concretizzata in funzioni religiose, adorazioni, ritiri e pellegrinaggi, riunioni ristrette di formazione spirituale presso le abitazioni di alcuni soci sotto la direzione di padre Innocenzo Casati, don Carlo Colombo, don Ghinelli e don Udaonda, in incontri a carattere spirituale e sociale diretti da padre Giacomo Perico³²⁵ e in conferenze di formazione religiosa tenute da padre Casati³²⁶. Il 18 giugno 1955, inoltre, l'arcivescovo di Milano, Montini, si era recato in visita alla sede dell'Associazione. Si riporta un passaggio del discorso tenuto dal prelado in tale occasione, a testimonianza della vicinanza di Montini ai soci del Sodalizio:

«[...] Io vi assicuro del mio
grandissimo interesse.
Apprezzo questa professione
di sentimenti cristiani e di
adesione alla dottrina della
Chiesa: abbiate fiducia che
questa dottrina e questa vostra

ibid.; «Relazione attività Segreteria Gruppo Lombardo dal novembre 1951 al 29 gennaio 1952», ibid., f. 9; «Relazione attività Segreteria Gruppo Lombardo UCID 1-20 ottobre 1952», ibid., f. 11; «Relazione attività Segreteria 20 gennaio-27 febbraio 1953», ibid., f. 12; «Relazione attività Segreteria dall'1 al 15 marzo 1953», ibid.; «Relazione attività Segreteria dal 15 marzo al 15 aprile 1953», ibid.; «Relazione Segreteria Gruppo Lombardo UCID maggio-giugno 1953», ibid.; «Relazione attività Segreteria dal 20 luglio al 6 settembre 1953», ibid.; «Relazione attività Segreteria 29 settembre-19 ottobre 1953», ibid.; «Relazione attività Segreteria dal 28 ottobre al 16 novembre 1953», ibid.; «Relazione attività Segreteria 1 aprile-22 dicembre 1953», ibid.; «Allegato n. 1 al Verbale Comitato di presidenza del 29 settembre 1953. Relazione attività Segreteria 15-28 settembre 1953», ibid.; «Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1953-1954-1955 presentata all'Assemblea del 7 aprile 1956», ibid., c. 4, f. 9.

³²⁵ Tra gli incontri mensili a carattere spirituale e sociale ricordiamo, nel 1954, quelli sui temi: «Coerenza con Dio e noi stessi», «La formazione spirituale e morale dell'imprenditore presupposto indispensabile a un comportamento di coerenza», «Atteggimento di coerenza nella nostra posizione di comando», «Il mezzo soprannaturale per attuare il mio programma di coerenza» e «La mia preghiera». Nel 1955, «La preghiera e il mio lavoro», «Frattura fra il mio lavoro e il mio destino supremo» e «Ricchezza e povertà» («Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1953-1954-1955 presentata all'Assemblea del 7 aprile 1956», ibid., c. 4, f. 9.).

³²⁶ Per informazioni più dettagliate circa le attività di carattere spirituale organizzate per il triennio 1953-1955, si veda ibidem.

docilità non vi porteranno fuori strada, non turberanno il progresso, lo sviluppo e la bontà delle vostre concezioni tecniche, economiche e produttive, anzi ne saranno garanzia. Questa vostra Unione è destinata davvero a portare nel mondo imprenditoriale una nota di serenità, di nobiltà e di spiritualità. [...] Che la vostra affermazione si diffonda come esempio, come invito al mondo industriale e siate certi che quello che qui fate, con questa docilità agli insegnamenti della Chiesa, con questi propositi di rendere benefico il vostro servizio al mondo sociale e al nostro Paese, avrà certamente ottimi risultati e perché tali li abbia, io volentieri di cuore ve lo auguro con la mia benedizione»³²⁷.

Sei mesi dopo, il 17 dicembre 1955, era ancora Montini a visitare la Cappella di Bruzzano edificata grazie a una sottoscrizione avviata dall'UCID³²⁸.

Le iniziative di formazione morale e religiosa conobbero un'ulteriore intensificazione nel quinquennio successivo e consistettero in «attività di culto», «attività di formazione spirituale», «attività di formazione morale»

³²⁷ «Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1953-1954-1955 presentata all'Assemblea del 7 aprile 1956», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 4, f. 9.

³²⁸ Ibidem.

e «attività per una più approfondita cultura religiosa». Se le attività di culto coincidevano con alcuni momenti dell'anno particolarmente significativi da un punto di vista religioso come Natale e Pasqua, quelle di formazione spirituale (riunioni di meditazione, incontri³²⁹, esercizi e ritiri) erano più frequenti e pensate per il livello di preparazione in tale ambito di ogni socio. Per migliorare e approfondire la formazione morale degli iscritti erano, poi, proposti singole riunioni o corsi, quali i corsi di morale imprenditoriale e della dirigenza messi a punto e svolti da padre Perico.

Un significativo esempio di «attività per una più approfondita cultura religiosa» è sicuramente il Ciclo di conferenze per il Concilio Ecumenico (8-11 marzo 1960)³³⁰, voluto dai cardinali Giuseppe Siri e Gregorio Pietro Agagianian e dal vescovo mons. Antonio Poma; non risulta chiaro se tali conferenze fossero aperte anche a terzi³³¹.

La prima conferenza si svolse presso il Museo della Scienza e della Tecnica e vide l'intervento dell'arcivescovo di Genova Giuseppe Siri in merito a «Il Concilio Ecumenico: significato e funzione storica», presenti mons. Montini, i vescovi mons. Alberto Castelli (segretario della Conferenza Episcopale), mons. Ugo Poletti (ausiliare di Novara), Lorenzo Valerio Bona (presidente generale dell'UCID), Vittorio Vaccari (segretario generale dell'UCID) e le massime autorità civili, politiche e militari. La seconda fu tenuta, sempre in una sala del Museo, da mons. Antonio Poma sul tema «Sommo Pontefice ed Episcopato nel Concilio Ecumenico»; assistettero all'incontro i vescovi ausiliari di Milano mons. Sergio Pignedoli e mons. Giuseppe Schiavini. Durante l'ultima conferenza, il cardinale Gregorio Pietro Agagianian, proprefetto della Sacra Congregazione de Propaganda Fide, trattò de «Il Concilio Ecumenico e la situazione attuale della cristianità». Agagianian fu introdotto agli astanti da

³²⁹ Nel 1956 ebbero luogo gli incontri spirituali «Ricchezza e povertà» (quattro giornate), con padre Giacomo Perico, e «Conoscere Dio», «Amare Dio» e «Servire Dio» con padre Innocenzo Casati. Per il 1958 si ricordino i tre incontri spirituali con padre Perico circa «L'uomo moderno e la preghiera». Nel 1961, incontro spirituale con padre Perico sul tema «La responsabilità dell'esempio» («Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1956. 1957. 1958. 1959. 1960. 1961 (11 luglio) presentata all'Assemblea dell'11 luglio 1961», *ibid.*, f. 10).

³³⁰ *Ibidem.*

³³¹ «Relazione del Segretario Regionale avv. Francesco Bellini presentata all'Assemblea del Gruppo l'11 luglio 1961», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 4, f. 10.

Montini, il quale esprime il proprio compiacimento per l'iniziativa assunta dal Gruppo Lombardo. Il pubblico per questo terzo incontro si attestò intorno alle 2.500 persone e vide la presenza anche di mons. Pignedoli e mons. Schiavini, dei vescovi mons. Poletti, mons. Civelli e mons. Pirovano e delle autorità civili, politiche e militari

Nel maggio 1957 una rappresentanza del Gruppo Lombardo si recò presso mons. Sergio Pignedoli, vescovo ausiliare di Milano, per offrire la collaborazione dell'Associazione ai fini della Missione cittadina.

Nel gennaio 1959, si svolse il primo di una serie di incontri tra i consulenti morali delle Sezioni del Gruppo Lombardo, in questo caso presieduto dal vescovo ausiliare e vicario generale di Novara mons. Ugo Poletti; nella stessa occasione fu effettuata una visita di ossequio all'arcivescovo Montini³³². L'8 marzo 1960, poi, l'arcivescovo di Genova, Siri, visitò la sede del Gruppo Lombardo; sempre nel marzo 1960, padre Angelo Macchi tenne, presso i locali dell'Associazione regionale, una conversazione su «Alcuni aspetti della Chiesa Cattolica negli Stati Uniti d'America»³³³.

Anche per gli anni Sessanta l'attività di formazione religiosa pensata dal Gruppo Lombardo per i propri membri si articolò, sostanzialmente, in celebrazioni eucaristiche, cicli di conversazioni teologiche³³⁴, incontri

³³² Anche tali visite da parte di consulenti morali o di rappresentanti laici del Gruppo Lombardo si ripeterono negli anni successivi, tanto sotto Montini che sotto il card. Colombo, soprattutto in circostanze quali scambi di auguri natalizi o pasquali. A tal riguardo si vedano, tra le altre, «Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1953-1954-1955 presentata all'Assemblea del 7 aprile 1956», *ibid.*, f. 9; «Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1956. 1957. 1958. 1959. 1960. 1961 (11 luglio) presentata all'Assemblea dell'11 luglio 1961», *ibid.*, f. 10; «Relazione sull'attività svolta dal Gruppo negli esercizi 1961 (dall'11 luglio). 1962. 1963. 1964. 1965. 1966. 1967. (21 ottobre) presentata all'Assemblea del 21 ottobre 1967», *ibid.*, c. 5, f. 1; «Relazione sull'attività svolta dal Gruppo negli esercizi 1967 (dal 21 novembre) 1968. 1969. 1970. 1971. 1972. 1973. 1974. 1975. 1976. 1977 (31 maggio) presentata all'Assemblea dei Soci del 22 giugno 1977», *ibid.*, f. 3.

³³³ «Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1956. 1957. 1958. 1959. 1960. 1961 (11 luglio) presentata all'Assemblea dell'11 luglio 1961», *ibid.*, c. 4, f. 10.

³³⁴ Il tema scelto per le Conversazioni del 1962 fu «La Divina Provvidenza»; relatori padre Giordano Ghini su «Fede nella Provvidenza», padre Perico circa «Alla scoperta della Provvidenza» e don Luigi Belloli in merito a «Collaborazione alla Provvidenza». Il ciclo del 1953 ebbe per oggetto «La dimensione sociale delle virtù teologali», di cui discussero don Belloli («La dimensione sociale delle virtù teologali: la Fede»), padre Giuseppe Riboldi («La dimensione sociale delle virtù teologali: la Speranza») e ancora don Belloli («La dimensione sociale delle virtù teologali: la Carità»). Nel 1964 si trattò de «La Grazia realtà soprannaturale», con tre interventi di don Belloli su «La realtà

spirituali con le famiglie³³⁵, pellegrinaggi, incontri spirituali residenziali³³⁶. Un momento significativo di formazione era l'attività dei gruppi di conversazione religiosa presso case private di soci. Questi consistettero negli incontri di Casa Gavazzi (1963-1967), del «Gruppo Padre Cattoretto» in Casa Cimbali (1964-1966) e, per il biennio 1966-1967, del «Gruppo Padre Caccin» presso il Convento di S. Maria delle Grazie³³⁷.

Il decennio successivo vide la prosecuzione dell'attività religiosa in termini di celebrazioni eucaristiche, cicli di conversazioni, incontri spirituali con le famiglie e residenziali, pellegrinaggi. I cicli di conversazioni ebbero per oggetto «celebrazioni» religiose (Anno Santo

soprannaturale della Grazia», «I mezzi della Grazia» e «La vita nella Grazia». Infine, il ciclo di conversazioni teologiche del 1966 fu dedicato a «La Chiesa e il mondo contemporaneo» e vide le cinque relazioni di don Belloli «Le caratteristiche del mondo, oggi – Il problema dell'ateismo», «La famiglia, oggi», «Vita economico-sociale», «La Chiesa di fronte alla cultura» e «La Chiesa e la comunità internazionale» («Relazione sull'attività svolta dal Gruppo negli esercizi 1961 (dall'11 luglio). 1962. 1963. 1964. 1965. 1966. 1967. (21 ottobre) presentata all'Assemblea del 21 ottobre 1967», *ibid.*, c. 5, f. 1).

³³⁵ Gli incontri spirituali con le famiglie si svolsero per lo più presso il Convento di S. Maria alle Grazie e furono guidati da don Belloli. In alcuni di essi, tenutisi tra il 1965 e il 1967, furono toccati temi relativi al Concilio Vaticano II: «I laici nelle nuove prospettive indicate dal Concilio Ecumenico Vaticano II», «Panoramica dei documenti conciliari del Vaticano II», «Dichiarazione del Concilio sull'educazione dei figli», «Dignitatis humanae – riguardante la libertà religiosa», «Costituzione dogmatica “Dei Verbum” riguardante la Rivelazione Divina» e «“Unitatis Redintegratio” riguardante l'ecumenismo». Successivamente si ebbero gli incontri «Riflessioni sull'Anno della Fede», «Obiezioni alla Fede nel nostro tempo» (entrambi con don Belloli), «L'atteggiamento del credente oggi» (don Giuseppe Brusadelli), «L'atteggiamento del credente oggi» (don Belloli) e, presso il Centro Giovanile Cardinal Schuster, «Vita e Fede» (ancora con don Belloli). Seguirono, sempre con relazione di don Belloli, «Carità dimensione dell'uomo moderno», «Fede e magistero», «Libertà e contestazione» (nei locali del Centro Giovanile Salesiano Umberto Dei), «Vocazione alla santità, nota caratteristica del nostro tempo» (Centro Schuster) e «La liturgia della Chiesa». Infine, «Segni dei tempi» (don Belloli), «Il mistero della Pasqua» (don Belloli) e «Vocazione umana e cristiana dell'Imprenditore dirigente», con don Carlo Costamagna (*ibidem*).

³³⁶ Tra i temi oggetto di questi incontri, organizzati per lo più presso il Centro Getsemani di Casale Corte Cerro (Verbania), «La promozione della giustizia e la tutela della dignità umana siano la vostra carità» (ottobre 1968, con don Brusadelli), «Riflessioni sulla Carità nella Bibbia con riferimento alla vita cristiana attuale» (ottobre 1969, relatore mons. Teresio Ferraroni) e, nell'ottobre 1970, nuovamente con mons. Ferraroni, «L'ordine è da fondarsi sulla Verità, realizzarsi nella giustizia, deve essere vitalizzato dall'amore, deve trovare un equilibrio sempre più umano nella libertà» (*ibidem*). È possibile ipotizzare che incontri residenziali fossero già previsti negli anni Cinquanta poiché alcuni degli incontri segnalati semplicemente come «spirituali» erano plurigiornalieri (si vedano, per esempio, «Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1953-1954-1955 presentata all'Assemblea del 7 aprile 1956», *ibid.*, c. 4, f. 9; «Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1956. 1957. 1958. 1959. 1960. 1961 (11 luglio) presentata all'Assemblea dell'11 luglio 1961», *ibid.*, f. 10).

³³⁷ «Relazione sull'attività svolta dal Gruppo negli esercizi 1961 (dall'11 luglio). 1962. 1963. 1964. 1965. 1966. 1967. (21 ottobre) presentata all'Assemblea del 21 ottobre 1967», *ibid.*, c. 5, f. 1.

1974 e decennale del Concilio Vaticano II), ma anche temi allora di attualità, sempre da un punto di vista spirituale: ci riferiamo, ad esempio, all'iniziativa organizzata in occasione della Quaresima del 1976, dal titolo «Un cammino nel deserto per l'incontro con Dio, in Cristo». Gli incontri con le famiglie e quelli residenziali riguardarono, come in precedenza, argomenti di ordine teologico, morale e sociale; si differenzia solo, per il maggior richiamo alle problematiche del tempo, un incontro residenziale del 1976 intitolato «Questo è tempo di preghiera e di coraggio». Circa i pellegrinaggi, non molto frequenti anche negli anni Cinquanta e Sessanta, ne risulta uno solo, effettuato a Lourdes nell'ottobre del 1973 come «introduzione all'Anno Santo e all'impegno degli operatori economici per una riconciliazione sociale»³³⁸.

La formazione sui temi di attualità

La crescita culturale dei soci veniva favorita anche attraverso periodiche riunioni conviviali, consistenti in incontri-colazioni presso il Bar Commercio di Milano finalizzati a «puntualizzare problemi di attualità ed a favorire un maggior affiatamento fra i Soci». Queste riunioni, che riprendevano il modello di altri sodalizi di imprenditori³³⁹, ebbero inizio il 26 marzo 1953. Secondo quanto deliberato dal Consiglio del Gruppo, tali iniziative dovevano tenersi due giorni al mese ed essere dedicate di volta in volta a un tema specifico³⁴⁰. All'intervento del relatore, socio o non, scelto dal Sodalizio regionale per lo più tra gli esponenti del mondo imprenditoriale, dirigenziale, politico e religioso e tra i principali professionisti, seguiva una breve discussione con i presenti³⁴¹.

³³⁸ «Relazione sull'attività svolta dal Gruppo negli esercizi 1967 (dal 21 novembre) 1968. 1969. 1970. 1971. 1972. 1973. 1974. 1975. 1976. 1977 (31 maggio) presentata all'Assemblea dei Soci del 22 giugno 1977», *ibid.*, f. 3.

³³⁹ Si vedano, tra gli altri, A. FRUMENTO (a cura di), *Nascita e rinascita del Rotary a Milano ed in Italia*, Rotary Club di Milano centro, Milano 1975; A. BELLONI SONZOGNI, *Rotary di Milano 1923-1993. Interpretazione storica di un progetto civile*, [s. n.], [s. l.] 1993.

³⁴⁰ «Relazione attività Segreteria 20 gennaio-27 febbraio 1953», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 46, f. 12; «Relazione attività Segreteria dal 15 marzo al 15 aprile 1953», *ibid.*; «Relazione sull'attività svolta dal Gruppo negli esercizi 1961 (dall'11 luglio). 1962. 1963. 1964. 1965. 1966. 1967. (21 ottobre) presentata all'Assemblea del 21 ottobre 1967», *ibid.*, c. 5, f. 1.

³⁴¹ «Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1953-1954-1955 presentata all'Assemblea del 7 aprile 1956», *ibid.*, c. 4, f. 9.

Nell'ambito del primo ciclo, gli argomenti degli incontri (pressoché quindicinali) furono i più disparati, spaziando dalle attività dell'UCID al problema della disoccupazione nella provincia di Milano, a quanto predisposto presso le AFL Falck in termini di assistenza sociale, ecc.; ricordiamo, tra le altre, le relazioni «Disoccupazione nella provincia di Milano» e «I doveri dell'imprenditore nell'ora attuale»³⁴².

I raduni conviviali ripresero con il nuovo anno sociale, a partire dal 22 ottobre 1953³⁴³. Come per l'edizione precedente, le riunioni toccarono temi assai diversi tra loro, quali l'opera di ricostruzione della città di Milano («L'attività del Comune»), le riviste e i giornali cattolici («La Stampa Cattolica»), esempi di collaborazione aziendale e il commercio estero («Recente convegno sul commercio coll'estero alla Bocconi»)³⁴⁴.

³⁴² Nella prima riunione, «Impegno cristiano della UCID», il presidente del Gruppo Lombardo, Giuseppe Mosca, illustrò brevemente il tema in oggetto; vi parteciparono 39 tra soci e simpatizzanti. Seguirono gli incontri «Notizie milanesi» (51 presenti), con Martinenghi, «Disoccupazione nella provincia di Milano», con Santambrogio (della Camera di commercio cittadina, 39 partecipanti) e un quarto raduno, «I doveri dell'imprenditore nell'ora attuale», dedicato ai dieci anni di vita del Gruppo Lombardo, con intervento ancora di Mosca (47 presenti). Nella quinta riunione, alla quale assistettero 69 persone, Achille Gattuso (direttore divisione amministrativa e segretario generale AFL Falck) descrisse l'organizzazione dell'assistenza sociale presso le Acciaierie e Ferriere Lombarde Falck. Successivamente Edilio Pautrie (direttore della Giunta tecnica Edison, vicepresidente del Gruppo e delegato per l'Associazione al convegno dell'UNIAPAC a Colonia del 7-10 maggio 1953), discusse del problema della formazione dei capi e dei dirigenti d'azienda, questione appunto portata dall'UCID all'incontro in Germania (33 partecipanti). Chiusero il ciclo Mosca, che riferì sui lavori del Consiglio nazionale dell'UCID a Genova (31 gennaio e 21 febbraio 1953), e padre Casati, che nella stessa occasione commemorò il defunto senatore Falck; ancora una volta i presenti furono 33 («Relazione attività Segreteria dal 15 marzo al 15 aprile 1953», *ibid.*, c. 46, f. 12; «Relazione Segreteria Gruppo Lombardo UCID maggio-giugno 1953», *ibid.*; «Relazione attività Segreteria 1 aprile-22 dicembre 1953», *ibid.*; «Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1953-1954-1955 presentata all'Assemblea del 7 aprile 1956», c. 4, f. 9).

³⁴³ «Relazione attività Segreteria 29 settembre-19 ottobre 1953», *ibid.*, c. 46, f. 12; «Relazione attività segreteria dal 20 ottobre al 27 ottobre 1953», *ibid.*

³⁴⁴ Il primo raduno trattò degli Incontri spirituali di Assisi (Virginio Bontadini) e registrò la partecipazione di 36 persone tra soci e simpatizzanti; il secondo, con mons. Ernesto Pisoni, direttore del quotidiano cattolico «L'Italia», fu dedicato a «La Stampa Cattolica» (33 presenti). La successiva riunione, «L'attività del Comune», ebbe per oggetto i problemi della ricostruzione di Milano dal punto di vista dell'Amministrazione comunale (con l'assessore Agostino Giambelli, 41 partecipanti). Adrio Casati, presidente della Provincia di Milano, descrisse, nel quarto incontro, le funzioni e l'attività dell'Amministrazione Provinciale e le forme di assistenza sociale esistenti nel Milanese; vi presenziarono, tra soci e simpatizzanti, 25 persone. Questo secondo ciclo di riunioni conviviali proseguì anche nel 1954 con «Esperienze di collaborazione aziendale» (Franco Pellegrini, dirigente Settore Affari Generali e del Personale ENEL; 51 partecipanti), «VI Congresso Nazionale UCID – considerazioni sulla prolusione S. E. Cardinal Siri» (Pino Moneta, 31 presenti), «L'Opera dell'Assistente Sociale nella collaborazione aziendale» (Odile Vallin, direttrice Scuola pratica di Servizio sociale ENSISS di Milano; 32 persone) e «Impressioni sul Congresso della CIOS a San Paulo - Brasile» (Mosca, 51 partecipanti

Un terzo ciclo di incontri conviviali fu organizzato per il periodo 1954-1955. Ancora una volta, non è individuabile un argomento portante poiché si andò da questioni come il ruolo della grande impresa nella lotta contro il comunismo al Messaggio natalizio di Papa Pio XII («Commento al Messaggio Natalizio del S. Padre»), dalla realtà delle periferie milanesi («Ciminiere e campanili alla periferia di Milano») alla «giustizia fiscale» («L'imprenditore e la giustizia fiscale»)³⁴⁵.

Nuove riunioni conviviali si ebbero anche per l'anno sociale 1955-1956³⁴⁶, quando si discusse del convegno organizzato dalle ACLI a Bologna (novembre 1955), del nesso tra espansione economica ed «espansione spirituale», del contributo che l'UCID intendeva offrire ai fini della messa a punto del Piano Vanoni (con riferimento al settore agricolo), di «Oriente» («Impressioni e considerazioni sull'Oriente»), di «giustizia tributaria» («Perequazione tributaria e possibilità del contribuente

tra soci e simpatizzanti). Gli ultimi incontri di tale edizione furono: «Recente convegno sul commercio coll'estero alla Bocconi», con intervento di Bontadini (23 presenti), «Convegno dei Jeunes Chefs d'Entreprise d'Europe», con relazione di Pautrie (43 partecipanti), e «Alcuni aspetti particolari dell'ECA», tenuto da Giuseppe Casolo davanti a 18 persone tra soci e simpatizzanti («Relazione attività segreteria dal 20 ottobre al 27 ottobre 1953», *ibid.*; «Relazione attività Segreteria dal 17 novembre al 9 dicembre 1953», *ibid.*; «Relazione attività Segreteria 1 aprile-22 dicembre 1953», *ibid.*; «Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1953-1954-1955 presentata all'Assemblea del 7 aprile 1956», *ibid.*, c. 4, f. 9).

³⁴⁵ La prima riunione conviviale del nuovo anno sociale fu affidata a Bontadini e riguardò i problemi del commercio estero; 34 i presenti. Seguirono «Economia sociale», con Anacleto Benedetti (dell'Ufficio studi dell'UCID di Torino, 40 persone tra soci e simpatizzanti), «La grande impresa nella lotta anticomunista», relazione di Giorgio Lanzillo (41 partecipanti), «Ciminiere e campanili alla periferia di Milano», con intervento di padre Aldo Milani (33 presenti), e «Significato dell'Anno Mariano», con padre Casati (36 persone). Il ciclo continuò con «La funzione Internazionale e Nazionale del CEPES» (Paolo Succi, 38 partecipanti), «Coordinamento delle forze cattoliche nell'azione politica sociale» (Ettore Massacesi, 39 tra soci e simpatizzanti), «Commento al Messaggio Natalizio del S. Padre» (padre Casati, 30 persone) e «L'imprenditore e la giustizia fiscale» (Alcide Toffoloni, 34 presenti). Si ebbero, poi, gli incontri «Giornalismo finanziario ed economia politica», con intervento di Italo Minunni (giornalista di «24 Ore», 40 partecipanti), «Nostro telefono quotidiano», relazione di Carlo Galamini (32 tra soci e simpatizzanti) e «La UCID nel mondo attuale», con Vittorio Vaccari (51 presenti). Chiuse l'edizione una riunione durante la quale si discusse di un recente convegno dell'UNIAPAC (con Mosca), del settimo Congresso nazionale dell'UCID a Napoli del 2-5 giugno 1955 (Pautrie) e dell'incontro dei *Jeunes Chefs d'Entreprise d'Europe* ad Avignone (Pellegrini); i partecipanti furono 33 («Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1953-1954-1955 presentata all'Assemblea del 7 aprile 1956», *ibid.*).

³⁴⁶ Per il 1955-1956 furono, in linea di massima, mensili, mentre fino a quel momento erano stati previsti due incontri al mese (*ibidem*; «Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1956. 1957. 1958. 1959. 1960. 1961 (11 luglio) presentata all'Assemblea dell'11 luglio 1961», *ibid.*, c. 4, f. 10).

italiano)), dell'importanza di Milano come centro produttivo e delle nuove autostrade italiane³⁴⁷.

Gli incontri conviviali ricominciarono nel 1957³⁴⁸ con alcuni interventi circa la Fiera Campionaria di Milano, la Missione cittadina indetta da Montini («La grande Missione cittadina»), i corsi di Tecnica aziendale proposti dal Gruppo Lombardo, il traffico aereo continentale e intercontinentale e le sue prospettive di sviluppo, e le opportunità per gli imprenditori italiani in Canada³⁴⁹.

Nel periodo 1957-1958 le riunioni conviviali tornarono ad avere cadenza mensile; tra gli argomenti affrontati, i trasporti via acqua nella Pianura Padana («Trasporti per acque interne nella Val Padana»), le ripercussioni a livello sociale dell'automazione («Aspetti sociali dell'automazione») e il «panorama elettorale» per il 1958³⁵⁰. Anche i raduni del 1958-1959 non presentavano un tema unificante. Essi riguardarono, per esempio, il Mercato Europeo Comune («Il MEC, la Zona

³⁴⁷ Questo ciclo di incontri conviviali si aprì con un intervento di mons. Pisoni su «Espansione economica ed espansione spirituale»; vi presero parte 50 persone. Le successive riunioni affrontarono i temi: «Congresso ACLI di Bologna», con Sergio Vaccà (assistente all'Università Cattolica di Milano, 43 partecipanti), «Contributo UCID allo schema Vanoni – Settore agricoltura», relazione di Mosca (42 presenti), e «Impressioni e considerazioni sull'Oriente», con Vittorio Vaccari. Infine, si trattò di «Perequazione tributaria e possibilità del contribuente italiano» (Mario Chiavazza), «Milano, centro della produttività lombarda» (Giambelli) e di «Nuove autostrade in Italia», con Mario Cappelletti («Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1953-1954-1955 presentata all'Assemblea del 7 aprile 1956», *ibid.*, f. 9; «Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1956. 1957. 1958. 1959. 1960. 1961 (11 luglio) presentata all'Assemblea dell'11 luglio 1961», *ibid.*, f. 10).

³⁴⁸ Per i soli mesi di gennaio, febbraio, aprile, maggio e giugno («Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1956. 1957. 1958. 1959. 1960. 1961 (11 luglio) presentata all'Assemblea dell'11 luglio 1961», *ibid.*).

³⁴⁹ I temi discussi nell'anno sociale 1956-1957 furono: «La Campionaria di Milano - storia e sviluppo», con Guido Michele Franci (presidente della Fiera Campionaria), «La grande Missione cittadina» (mons. Pignedoli), «I Corsi di Tecnica aziendale UCID», relatore Pautrie, «Importanza e sviluppo del traffico aereo continentale e intercontinentale nell'ultimo decennio e sue prospettive per il futuro» (Giovanni Pezzani) e «Le nuove possibilità imprenditoriali italiane in Canada», intervento di Vittorio Vaccari (*ibidem*).

³⁵⁰ Relatore nel primo incontro fu Mosca, che si soffermò su «Il Canada – prospettive di lavoro per l'industria italiana – ed il Congresso mondiale della UNIAPAC». Seguirono «I trafori rotabili transalpini» (Cappelletti), «Trasporti per acque interne nella Val Padana» (Gattuso), «La via marittima del S. Lorenzo» (Raymond Beriault) e «Aspetti sociali dell'automazione» (Erasmus Peracchi, laureato in Economia alla Cattolica di Milano, iscritto alla DC, futuro presidente della Provincia di Milano). Il ciclo si concluse con le riunioni «Panorama elettorale 1958» (Salvatore Cannarella) e «Alberghi e turismo in Italia», intervento del direttore dell'hotel Gallia di Milano, Costantino Gallia (*ibidem*).

di Libero Scambio e l'interesse italiano»), le origini della banca moderna e gli sviluppi della città di Milano da un punto di vista architettonico³⁵¹.

Meno frequenti, di fatto bimensili, furono gli incontri conviviali per il successivo anno sociale. Come sempre, assai varie le questioni discusse: il tempo libero e le sue ricadute in termini economici, politici e culturali, le opportunità offerte dal Marocco per un'espansione industriale e commerciale italiana, la possibilità di produrre energia elettrica grazie al nucleare, la tutela della famiglia nella legislazione italiana. Ricordiamo, a titolo di esempio, gli interventi «Variazioni sociologiche sulla parabola dei talenti» di Salvatore Magri e «Lo sport e l'industria» di Giulio Onesti (presidente del Comitato Olimpico Nazionale Italiano)³⁵².

Nel periodo 1960-1961 le riunioni ripresero a svolgersi mensilmente e toccarono, tra gli altri temi, quelli delle migrazioni italiane («Di fronte al fenomeno italiano della migrazione»), della Afro-Asian Bank e della sua utilità ai fini di uno sviluppo dei rapporti Italia-Africa e Italia-Asia, e

³⁵¹ Inaugurava il nuovo ciclo la relazione di Minunni circa «Il MEC, la Zona di Libero Scambio e l'interesse italiano». Successivamente si discusse de: «I risultati della Mostra italiana di Teheran e lo sviluppo delle nostre esportazioni verso l'Iran» (Ambrogio Pagani), «Odierni problemi tributari» (Ernesto D'Albergo, studioso di Scienza delle finanze e professore di Scienza delle finanze e di Diritto Finanziario presso l'Università La Sapienza di Roma), «Le origini della banca moderna» (Aurelio Gandini, banchiere), «Le Camere di Commercio nei sei paesi della CEE» (Eugenio Radice Fossati, presidente della Camera di commercio di Milano) e «Sviluppi di Milano», con l'architetto Gio Ponti (ibidem).

³⁵² Il ciclo 1959-1960 fu aperto dall'intervento di Giovanni Malaspina su «La III Esposizione Internazionale delle Attrezzature Tessili». Si ebbero poi «Il tempo libero e i suoi riflessi sull'economia, la politica, la cultura» (Francesco Vito, economista e docente di Economia politica all'Università Cattolica di Milano), «Il giornale è un'azienda?» (Ferruccio Lanfranchi, giornalista de «Il Corriere della sera», fondatore e presidente del Circolo della stampa di Milano), «Attualità Politica» (Giuseppe Pella, ministro degli Esteri), «La Metropolitana di Milano» (Ercole Bottani, professore di Ingegneria elettrica del Politecnico di Milano, tra i promotori della costruzione della metropolitana a Milano) e «Variazioni sociologiche sulla parabola dei talenti» (Salvatore Magri). Seguirono gli incontri «La possibilità nel Marocco per una espansione commerciale e industriale italiana» (Driss Debbagh, ambasciatore del Marocco a Roma), «Produzione di energia elettrica da energia nucleare» (Noverino Faletti, direttore generale, amministratore delegato e presidente di aziende del Gruppo Edison quali DINAMO, SEEE, OROBIA, SELNI, CESI, docente di Impianti elettrici all'Università di Bologna), «Il problema della tutela della famiglia nella legislazione italiana» (Giovanni Battista Migliori, consigliere democristiano del Comune di Milano), «Lo sport e l'industria» (Onesti), «Il moderno giornale di notizie» (Luigi D'Amato, giornalista, fondatore e direttore del settimanale «Vita») e «L'energia nello sviluppo industriale: ieri - oggi - domani» (Francantonio Biaggi, deputato liberale). Presso il grattacielo di piazza della Repubblica (Milano), padre Bettan affrontò alcuni argomenti di carattere spirituale; concluse questa edizione l'intervento di Silvio Coggi, presi su «La Fiera di Milano» (ibidem).

dell'evoluzione del settore agricolo nella Penisola («Considerazioni sulla evoluzione dell'economia agricola»)³⁵³.

Per l'anno sociale 1961-1962 gli incontri conviviali furono otto, riguardanti problematiche assai diverse tra loro quali la ripresa dell'economia siciliana («La rinascita economica della Sicilia»), i possibili futuri scenari per Milano in termini religiosi («L'avvenire religioso di Milano»), la formazione professionale per adulti e l'attualità politica e sociale del tempo³⁵⁴.

Solo sei riunioni vennero messe a punto per il 1962-1963; i temi affrontati furono la RAI («Considerazioni sulla nostra RAI»), la prima fase del Concilio Vaticano II, le opere realizzate per fini turistici in Valsassina (Lecco), i problemi che stava conoscendo l'industria dell'automobile, il giornalismo economico e i cinquant'anni dall'introduzione in Italia del suffragio universale³⁵⁵. Abbastanza numerosi, invece, i raduni previsti per

³⁵³ Il primo raduno previsto per l'anno sociale 1960-1961 fu «Di fronte al fenomeno italiano della migrazione», relatore don Belloli. Successivamente si tennero le riunioni «Impressioni sugli Stati Uniti d'America», con Giovanni Monti, «Riflessioni sui nostri tempi e sui nostri metodi» (Furio Cicogna, presidente di Assolombarda), «Sviluppo industriale del Lodigiano», con intervento di Mario Dosi, «La Afro-Asian Bank strumento di sviluppo per i rapporti italiani in Africa ed in Asia» (Nino Cugnasca) e «La UNIAPAC ed il Latino-America», con padre George Dubois. Il ciclo si chiuse con gli incontri «La situazione attuale e le prospettive future della edilizia popolare nella Provincia di Milano» (Bontadini), «Per un piano regolatore della Regione Lombarda» (Michele Perini Golda), «Celebrazioni in Torino del Centenario dell'Unità d'Italia» (Achille Marazza, avvocato e politico democristiano), «Considerazioni sulla evoluzione dell'economia agricola» (Giuseppe Cantoni) e «Perché la UNIAPAC a Santiago?», con Vittorio Vaccari (ibidem).

³⁵⁴ Inaugurò la nuova edizione l'incontro «La rinascita economica della Sicilia», con Gualtiero Nicotra; 75 i presenti. Seguirono «Problemi e prospettive dell'industria italiana di fronte all'integrazione economica europea» (relazione di Emanule Dubini, presidente di Assolombarda; 128 partecipanti), «Credito all'arte» (Gian Marco Manusardi, banchiere; 70 persone), «L'avvenire religioso di Milano» (mons. Milani, 56 partecipanti) e «L'Università nel problema della scuola» (Armando Saporì, docente e studioso di Storia economica; 82 presenti tra soci e simpatizzanti). Infine, si discusse di «Formazione professionale accelerata per adulti» con don Vincenzo Benati (64 partecipanti), di «Attualità politica sociale» con il sottosegretario agli Interni Oscar Luigi Scalfaro (210 presenti) e di «Come dirigo il quotidiano cattolico» (90 partecipanti) con Giuseppe Lazzati («Relazione sull'attività svolta dal Gruppo negli esercizi 1961 (dall'11 luglio). 1962. 1963. 1964. 1965. 1966. 1967. (21 ottobre) presentata all'Assemblea del 21 ottobre 1967», ibid., c. 5, f. 1).

³⁵⁵ Più dettagliatamente, il nuovo ciclo di incontri si articolò nelle riunioni: «Considerazioni sulla nostra RAI» (Novello Papafava dei Carraresi, scrittore e presidente della RAI; 79 presenti), «La prima fase del Concilio Vaticano II» (mons. Carlo Colombo, 75 partecipanti), «Realizzazioni turistiche in Valsassina» (Cugnasca, 86 persone), «Problemi attuali dell'industria automobilistica» (Giuseppe Luraghi, presidente dell'Alfa Romeo; 117 presenti), «Giornalismo economico» (Gennaro Pistolese, giornalista e direttore de «Il Sole»; 67 partecipanti) e «Il cinquantenario del suffragio universale», con relazione di Migliori davanti a 60 persone tra soci e simpatizzanti (ibidem).

il periodo 1963-1964. Anche in tal caso si analizzarono argomenti differenti, per lo più di carattere economico: «Un decennio di evoluzione strutturale e funzionale della Cassa di Risparmio», «L'industria metalmeccanica e il Mercato Comune alle soglie del 1964», «Contributo delle Camere di Commercio allo sviluppo regionale e alla collaborazione interregionale», «Il contributo delle libere istituzioni alla ricerca scientifica e alla elevazione culturale del Paese», ecc.³⁵⁶.

L'attualità economica fu ancora oggetto degli incontri per l'anno sociale 1964-1965, quando si toccarono anche questioni di natura finanziaria (quale «La bilancia dei pagamenti italiana»), religiosa («Il viaggio di Paolo VI in India»), aziendale («Esigenze sanitarie all'interno delle aziende»), urbanistica («Esperienze di pianificazione territoriale in provincia di Trento») e legate alla realtà milanese («L'approvvigionamento idrico di Milano»). Le riunioni proposte furono ben 16, poiché alcune si rivolgevano ai residenti di zone specifiche del capoluogo lombardo³⁵⁷.

³⁵⁶ Il ciclo, infatti, iniziò con un incontro circa «Un decennio di evoluzione strutturale e funzionale della Cassa di Risparmio»; la relazione fu affidata a Gaetano Di Carlo e si registrarono 76 presenze. Seguirono «Iniziativa privata e prospettive di sviluppo dei traffici internazionali», con Giacomo Costa (87 partecipanti), «L'industria metalmeccanica e il Mercato Comune alle soglie del 1964», con Giuseppe Lauro (91 persone), «Considerazioni sulla formazione dei capi intermedi», con Renato Bevilacqua (58 tra soci e simpatizzanti), e «Contributo delle Camere di Commercio allo sviluppo regionale e alla collaborazione interregionale», con Radice Fossati (106 presenti). Conclusero questa edizione «Il contributo delle libere istituzioni alla ricerca scientifica e alla elevazione culturale del Paese» (Vito, 53 partecipanti), «Il viaggio di S. S. Paolo VI in Terra Santa» (mons. Poletti, 65 persone), «Questo inquieto mercato dell'automobile» (Lauro, 80 presenti), «I trafori rotabili transalpini con particolare riguardo a Milano e Lombardia» (Mario Cappelletti Ferretti, 81 partecipanti) e «I compiti della Provincia nella Regione» (67 tra soci e simpatizzanti), con Adrio Casati (ibidem).

³⁵⁷ Apriva l'anno sociale 1964-1965 la riunione «Il Concilio tra cronaca e storia», con intervento di mons. Pisoni davanti a 64 persone. Si ebbero, poi, «Strada: incontro delle moderne generazioni» (Adrio Casati, 86 presenti), «La bilancia dei pagamenti italiana» (Liberio Lenti, economista e accademico; 104 partecipanti) e «La persona dell'Imprenditore e del Dirigente nel mondo di oggi» (relazione di Gattuso per la zona Sempione, 51 i presenti). Seguirono «Il viaggio di Paolo VI in India» (Raimondo Manzini, 78 tra soci e simpatizzanti), «L'approvvigionamento idrico di Milano» (Pietro Vecellio, senatore democristiano; 78 partecipanti), «Milano ambrosiana» (nuovamente per la zona Sempione, con intervento di Luigi Meda di fronte a 91 persone), «Un dilemma attuale: rilancio economico e congiuntura marxista» (Vittorio Vaccari, 144 presenti) e «Collaborazione sindacale nell'ora attuale» (Ettore Calvi, segretario della CISL per la provincia di Milano, 70 partecipanti). Infine, «I problemi dell'esportazione italiana e le sue attuali prospettive» (per la zona Magenta, con relazione di Vecellio davanti a 43 persone), «Umanesimo e tecnica» (Giacchi, 64 presenti), «Da una sociologia normativa a una sociologia costruttiva» (Costa, 68 partecipanti), «Aspetti finanziari dei trasporti urbani ed interurbani» (relazione di Giambelli per la zona Ticinese, 53 i presenti tra soci e

Con l'edizione successiva gli incontri tornarono ad essere indirizzati ai soci dell'intero territorio cittadino; le tematiche, sempre assai variegata, spaziavano dalla situazione dell'Est Europa ai rapporti commerciali italo-nigeriani, al piano sessennale della Provincia per Milano, ecc. Tra gli altri, parteciparono con proprie relazioni il presidente dell'Alta autorità della CECA Dino Del Bo («Situazione dell'Europa nel periodo odierno»), il presidente di Confindustria Furio Cicogna («Ultimo viaggio in URSS») ed Erasmo Peracchi («Il piano sessennale dell'Amministrazione Provinciale di Milano»); Peracchi era laureato in Economia alla Cattolica di Milano, iscritto alla DC, futuro presidente della Provincia di Milano)³⁵⁸. Nel periodo 1966-1967, poi, si discusse di argomenti quali i temi affrontati alla XXXVIII Settimana Sociale dei Cattolici d'Italia, l'intervento statale in economia e il diritto in materia, e la cooperazione tecnologica a livello europeo³⁵⁹.

simpatizzanti), «Esigenze sanitarie all'interno delle aziende» (Bartolomeo Vezzoso, 47 persone), «Impopolarità dell'imprenditore» (Piero Ottone, giornalista e redattore capo de «Il Corriere della sera»; 170 presenti) ed «Esperienze di pianificazione territoriale in provincia di Trento» (50 partecipanti), con Bruno Kessler, presidente della Provincia di Trento (ibidem).

³⁵⁸ La prima riunione, dal titolo «Impressioni di un viaggio in Cina», con relazione di Malaspina, vide la partecipazione di 93 persone tra soci e simpatizzanti. Successivamente si discusse de: «La socialità nella concezione moderna» (Rosario Massimo, 66 presenti), «Il piano sessennale dell'Amministrazione Provinciale di Milano» (Erasmo Peracchi, laureato in Economia alla Cattolica di Milano, iscritto alla DC, futuro presidente della Provincia di Milano; 61 partecipanti), «Aspetti e prospettive della vita imprenditoriale» (Gilberta Minganti, imprenditrice nel settore meccanico; 117 persone), «Niente di nuovo all'est?» (Magri, 91 tra soci e simpatizzanti) e «Italia e Germania nella nuova Europa» (Rudolph Salat, 61 presenti). Chiusero il ciclo «Il significato inalterabile del progresso economico sociale» (Vittorio Vaccari, 156 partecipanti), «Situazione dell'Europa nel periodo odierno» (Dino Del Bo, 145 persone), «Rapporti commerciali italo-nigeriani» (L.O.W. Anionwu, 107 partecipanti) e «Ultimo viaggio in URSS» (134 presenti) con il presidente di Confindustria Cicogna (ibidem).

³⁵⁹ Inaugurò la nuova edizione di incontri conviviali la relazione di Vito su «Sviluppo economico e ordine morale come sintesi della XXXVIII Settimana Sociale dei Cattolici d'Italia»; 80 i presenti. I raduni proseguirono con «Prospettive di pianificazione per il territorio milanese» (Luigi Bellini, 102 partecipanti), «L'intervento dello Stato nell'attività economica e il diritto» (Giacchi, 62 persone), «Cittadini, Corpi Intermedi, Stato» (don Brusadelli, 66 tra soci e simpatizzanti), «Le strutture economiche per grandi aree e le integrazioni tra regioni – La Lombardia e le Venezie» (Domirco Re, dirigente della Vetrocoker, del gruppo Montecatini Edison; 95 presenti). Infine, «Motivi di integrazione economica tra Liguria e Lombardia» (Augusto Pedullà, sindaco di Genova; 87 partecipanti), «La cooperazione tecnologica europea» (Leopoldo Rubinacci, avvocato, politico e sindacalista; 95 tra soci e simpatizzanti), «Mie esperienze di Ministro delle poste e delle telecomunicazioni» (Giovanni Spagnoli, senatore democristiano; 33 persone), «Il Comune di Milano per la scuola» (Lino Montagna, assessore al Comune di Milano; 54 presenti) e «Pensieri e commenti sul momento politico internazionale» (170 partecipanti), con intervento di Scalfaro (ibidem).

L'anno sociale 1967-1968 vide lo svolgimento di un minor numero di riunioni conviviali; tra le questioni trattate, la localizzazione dei giacimenti di ferro («Un po' di geografia del ferro»), «La società democratica e il cattolico-cittadino» e la politica economica estera adottata dagli Stati Uniti³⁶⁰. Come per il 1964-1965, furono proposti anche alcuni incontri sociali «zonali», «pensati e attuati per dare alla UCID uno strumento di maggiore penetrazione fra gli imprenditori e i dirigenti abitanti e operanti nel settore cittadino considerato di volta in volta dalla iniziativa». Oggetto di questi incontri, analogamente a quanto accadde per il 1968-1969 e il 1969-1970, furono sempre diversi aspetti della realtà milanese del tempo o ipotetici scenari futuri riferiti alla città (trasporti, edilizia, decentramento amministrativo, ecc.)³⁶¹.

Ancora meno numerosi furono gli incontri messi a punto per il 1968-1969, quando si discusse de «I giovani in una società in trasformazione» (Ugo Sciascia, direttore generale Comitati Civici), «Priorità della ricerca biomedica nella politica della ricerca scientifica» (Silvio Garattini; scienziato, fondatore e direttore dell'Istituto di Ricerche Farmacologiche

³⁶⁰ Nell'ottobre del 1967 Massimo Gonnì presentò la relazione «Un po' di geografia del ferro». Seguirono «Riflessioni natalizie» (mons. Ferdinando Maggioni), «Libertà e società dei consumi» (Livio Labor, presidente centrale delle ACLI), «Il costo della socialità» (Scalfaro), «La società democratica e il cattolico-cittadino» (Luigi Gedda, medico, già presidente dell'Azione Cattolica, tra i fondatori della casa editrice AVE, del Centro Sportivo Italiano e dei Comitati Civici), «Strategia della responsabilità» (Vittorio Vaccari) e «La politica economica estera degli Stati Uniti d'America», con Richard N. Gardner, docente di Economia presso diversi Atenei statunitensi e membro dello staff del presidente americano John Fitzgerald Kennedy (ibidem).

³⁶¹ Il primo incontro sociale zonale del 1967-1968 fu «Milano domani», con particolare attenzione all'area nord-orientale della città; intervennero P. G. Bosisio sul tema «Urbanistica», Antonio Marzotto (presidente Federtrasporti e vicepresidente dell'*Union Internationale des Transports Publics*) su «Trasporti locali» e G. Rusconi in merito ad «Attività edilizia in sviluppo». Per lo stesso anno fu proposto anche «Milano sud - domani», con relazioni di Piero Bassetti («Lo sviluppo di Milano sud in rapporto alla realizzazione del Canale Milano-Cremona-Po»), Bosisio («Urbanistica») e Migliori («Futuro dei trasporti e della viabilità»). Nel 1968-1969 si discusse di «Milano nord-ovest domani», con specifico riferimento ad «Attualità e futuro della Fiera Internazionale di Milano» (M.G. Frangi), «Urbanistica» (Bosisio) e «Comunicazioni autostradali a nord di Milano» (D. Vanoni). Il secondo incontro zonale del 1968-1969 fu, invece, dedicato al tema «Decentramento amministrativo comunale», con il sindaco di Milano Aldo Aniasi e con Andrea Borruso (sociologo, sarà deputato per la Democrazia Cristiana). L'anno sociale successivo vide un solo incontro zonale, relativo a «Consuntivo del lavoro svolto dai Consigli di Zona del settore nord-ovest, nell'ambito del programma proposto dal Decentramento amministrativo di Milano»; interventi di Borruso e dei rappresentanti dei Consigli di Zona («Relazione sull'attività svolta dal Gruppo negli esercizi 1967 (dal 21 novembre) 1968. 1969. 1970. 1971. 1972. 1973. 1974. 1975. 1976. 1977 (31 maggio) presentata all'Assemblea dei Soci del 22 giugno 1977», ibid., c. 5, f. 3).

Mario Negri IRCCS), «L'uomo nell'era degli elaboratori» (Luigi Dadda, ingegnere elettronico, docente del Politecnico di Milano, tra i primi accademici italiani a riconoscere le possibilità offerte dall'informatica), «Impresa cristiana nel Sudan Meridionale» (mons. Edmondo Mason), «Pace e sviluppo dei popoli» (Oscar Luigi Scalfaro, ministro dei Trasporti e dell'Aviazione civile) e «Il lavoro misura del progresso» (Luigi Gedda, medico, già presidente dell'Azione Cattolica, tra i fondatori della casa editrice AVE, del Centro Sportivo Italiano e dei Comitati Civici)³⁶². I raduni previsti per il periodo 1969-1970, infine, ebbero per oggetto essenzialmente questioni di carattere politico-amministrativo ed economico quali la nascita delle Regioni («Fare bene le Regioni») e lo scenario sindacale («Dopo l'autunno sindacale»)³⁶³.

Gli incontri sociali (solo quelli «generalisti», non le riunioni zonali) proseguirono regolarmente negli anni Settanta, trattando sempre tematiche relative all'attualità del tempo. Iniziarono, inoltre, incontri sociali «riservati» con esponenti del mondo della Chiesa, della politica, della stampa, sindacale e rappresentanti e soci dell'UCID nazionale o del Gruppo Lombardo; si notano, tra questi incontri «riservati», numerose riunioni svolte tra marzo e maggio 1975 «per il rilancio dell'attività dell'UCID»³⁶⁴.

La proposta formativa per l'aggiornamento dei soci si sviluppò anche attraverso visite a complessi aziendali e a opere assistenziali. A tali iniziative potevano prendere parte, oltre agli iscritti al Gruppo Lombardo e alla sua Sezione Giovani, anche assistenti sociali del Segretariato dell'UCID e membri di altri Gruppi regionali o di associazioni estere aderenti, come il Gruppo Lombardo, all'UNIAPAC³⁶⁵.

³⁶² Ibidem.

³⁶³ Più dettagliatamente, il primo intervento fu affidato a Bassetti, che affrontò il tema «Fare bene le Regioni». Le successive riunioni trattarono de: «Il nostro momento: tra innovazione e partecipazione» (Vittorio Vaccari), «Il futuro di Milano» (Filippo Hazon, consigliere comunale democristiano), «Dopo l'autunno sindacale» (Antonio Coppi, dirigente d'industria e senatore PLI), «Gli imprenditori e i dirigenti lombardi di fronte alle elezioni amministrative» (Bassetti, Peracchi, G. Belgioioso, Luigi Bellini, Borruso) e «La nuova immagine degli imprenditori», con Alberto Mucci, direttore de «Il Sole 24 Ore» (ibidem).

³⁶⁴ Ibidem.

³⁶⁵ «Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1953-1954-1955 presentata all'Assemblea del 7 aprile 1956», ibid., c. 4, f. 9. L'UNIAPAC (*International Christian*

Nell'ottobre 1951 ebbe luogo una visita allo stabilimento e alle opere della Olivetti; vi parteciparono 75 persone, per lo più soci³⁶⁶. Nell'aprile 1955 fu proposta una visita alle opere sociali delle AFL Falck; si registrarono 50 presenze tra soci «adulti», Giovani e assistenti sociali³⁶⁷. Il 21 giugno 1958 ci si recò, invece, presso gli stabilimenti della Moto Guzzi a Mandello del Lario (Lecco).

L'anno successivo furono organizzate ben quattro visite: al Centro di Produzione RAI-TV di Milano, alla sede della Banca Provinciale Lombarda, agli stabilimenti della Dalmine di Dalmine (Bergamo) e Sabbio Bergamasco (Bergamo), e al complesso Necchi di Pavia. Altrettanto accadde nel 1960, quando furono offerte quattro nuove visite sociali: agli stabilimenti Alfa Romeo, alla Cementeria di Merone (Como), alla SALBAR di Maggianico (Lecco) e alla De Bartolomeis di Lecco³⁶⁸.

Queste iniziative paiono perdere di importanza negli anni che seguirono: nel luglio 1962 agli stabilimenti Innocenti di Milano (65 partecipanti) e nel maggio 1966 alla De Rica di San Giorgio Piacentino (70 presenti). Non figurano visite nel decennio successivo³⁶⁹.

Le iniziative culturali per la città

Oltre a proposte di carattere religioso, incontri conviviali e visite a stabilimenti e opere sociali, il Gruppo Lombardo offriva numerose altre iniziative a scopo formativo, aperte anche a non iscritti all'Associazione, quali Serate UCID³⁷⁰, tavole rotonde, conferenze, cicli di lezioni e corsi³⁷¹.

Union of Business Executives) è una federazione internazionale ecumenica di associazioni imprenditoriali costituita nel 1931 a Roma (*History*, in sito internet dell'UNIAPAC, <http://www.uniapac.org/>, consultato il 19 dicembre 2018).

³⁶⁶ «Relazione attività Segreteria Gruppo Lombardo UCID 15 settembre-30 ottobre 1951», *ibid.*, c. 46, f. 8.

³⁶⁷ «Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1953-1954-1955 presentata all'Assemblea del 7 aprile 1956», *ibid.*, c. 4, f. 9.

³⁶⁸ «Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1956. 1957. 1958. 1959. 1960. 1961 (11 luglio) presentata all'Assemblea dell'11 luglio 1961», *ibid.*, f. 10.

³⁶⁹ «Relazione sull'attività svolta dal Gruppo negli esercizi 1967 (dal 21 novembre) 1968. 1969. 1970. 1971. 1972. 1973. 1974. 1975. 1976. 1977 (31 maggio) presentata all'Assemblea dei Soci del 22 giugno 1977», *ibid.*, c. 5, f. 3.

³⁷⁰ Si trattava, sostanzialmente, di conferenze o conversazioni con diversa cadenza temporale che prevedevano un iniziale, sintetico intervento di un relatore interno o esterno al Gruppo (nella maggior parte dei casi imprenditori, dirigenti, professionisti, sindacalisti, esponenti del mondo della politica ed ecclesiastici) circa temi di carattere religioso, morale, sociale o economico o in merito a problemi dell'attualità del tempo. Seguiva un ampio dibattito con i presenti. Gli incontri si tennero per lo più presso la sede del Gruppo Lombardo, l'Ambrosianum e l'Angelicum («Gruppo Lombardo.

Nei primi anni di vita il Gruppo indirizzò i propri sforzi essenzialmente verso l'attività di propaganda, al fine di incrementare il numero degli aderenti³⁷², e verso lo studio delle possibilità e modalità di partecipazione dei lavoratori al controllo della produzione e della distribuzione in ambito aziendale³⁷³.

Da notare, inoltre, come ancora il 5 dicembre 1948 ebbe luogo un'assemblea generale dei membri dell'Associazione regionale nel corso della quale, tra gli altri punti, fu approvato il regolamento sociale³⁷⁴ e un ordine del giorno secondo cui i soci auspicavano che la loro unione, «nuovamente riorganizzata e resa più efficiente [(nella stessa seduta erano stati eletti gli organi collegiali del Gruppo)] possa rapidamente avviarsi ad assolvere i compiti spirituali e sociali ai quali è chiamata»³⁷⁵. Il 24 maggio 1949 il Comitato di presidenza deliberò l'attuazione di diverse iniziative, quali serate-convegno settimanali per gli aderenti e le loro consorti, affinché l'attività dell'Associazione divenisse «sempre più concreta e fattiva»³⁷⁶.

I primi anni Cinquanta videro un'intensificazione della proposta formativa del Sodalizio lombardo, sia, come detto, in termini di iniziative di carattere religioso, che sociali e tecniche, quali, appunto, convegni, incontri, tavole rotonde, conferenze, Serate UCID e corsi.

Supplemento relazione attività mese di maggio 1949», *ibid.*, c. 46, f. 4; «Gruppo Lombardo. Cronache per Operare-10 giugno 1949», *ibid.*; «Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1953-1954-1955 presentata all'Assemblea del 7 aprile 1956», *ibid.*, c. 4, f. 9; «Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1956. 1957. 1958. 1959. 1960. 1961 (11 luglio) presentata all'Assemblea dell'11 luglio 1961», *ibid.*, f. 10; «Relazione sull'attività svolta dal Gruppo negli esercizi 1967 (dal 21 novembre) 1968. 1969. 1970. 1971. 1972. 1973. 1974. 1975. 1976. 1977 (31 maggio) presentata all'Assemblea dei Soci del 22 giugno 1977», *ibid.*, c. 5, f. 3).

³⁷¹ Rientrano tra questi ultimi i corsi di Tecnica aziendale, dei quali si dirà successivamente in un paragrafo specifico.

³⁷² Si veda, a titolo di esempio, il verbale della riunione del Consiglio direttivo del Gruppo Lombardo del 25 novembre 1947. In tale occasione Mosca sottolineava come la propaganda, fino a quel momento la principale attività dell'Associazione, avesse consentito un aumento degli iscritti, anche se lentamente («Riunione del Consiglio Direttivo del Gruppo Lombardo, 25 novembre 1947», *ibid.*, c. 8, f. 9).

³⁷³ Come emerge, tra gli altri, dai documenti relativi all'attività della Commissione tecnica, *ibid.*, c. 13, ff. 7-14.

³⁷⁴ «UCID, Assemblea generale del Gruppo Lombardo», *ibid.*, c. 4, f. 6.

³⁷⁵ «Verbale dell'Assemblea del Gruppo Lombardo UCID tenutasi in Milano presso la sede dell'Università Cattolica - Sala Pio XI ad ore 10 del giorno 5 dicembre 1948», *ibid.*, c. 53, f. 5.

³⁷⁶ «Gruppo Lombardo. Supplemento relazione attività mese di maggio 1949», *ibid.*, c. 46, f. 4.

Tra le attività meglio documentate nel fondo del Gruppo Lombardo troviamo le citate Serate UCID. Queste presero avvio già nel giugno del 1949, pochi giorni dopo il richiamato pronunciamento in tal senso da parte del Comitato di presidenza regionale. Gli incontri offerti per la seconda metà dell'anno sociale 1948-1949 e per il 1949-1950 riguardarono i temi più vari, dal discorso rivolto da Papa Pio XII agli intervenuti a un recente Congresso dell'UNIAPAC all'apprendistato, al diritto di sciopero e al commercio estero³⁷⁷. Nel febbraio 1950 il Gruppo rivolse un invito ai propri nuovi soci affinché tenessero Serate³⁷⁸.

Il 1950-1951 vide lo svolgimento di nuove Serate UCID, anche in questo caso in merito a tematiche di carattere morale e sociale. Ricordiamo, tra le altre, l'incontro con mons. Siri circa «L'istanza evangelica nell'economia d'oggi» e quello con il consulente morale padre Innocenzo Casati in merito a «La dignità del lavoro umano»³⁷⁹. Le Serate

³⁷⁷ Le Serate dell'1 e 9 giugno 1949 furono dedicate allo studio del citato discorso del Pontefice: nel primo incontro il consulente morale don Ceriani e il presidente Mosca lo illustrarono e commentarono, discutendone poi con i presenti, mentre nel secondo furono prese in esame le possibilità di partecipazione dei lavoratori alla vita dell'impresa sulla base di quanto espresso da Pio XII nel proprio intervento (descritto come di «ampia visuale»). Nel mese di luglio, invece, si svolsero una conferenza di Giuseppe Riccardo Prever (direttore generale RIV di Torino, circa 50 i presenti) sugli Stati Uniti, dai quali era recentemente rientrato, e un incontro avuto per oggetto la problematica dell'apprendistato. Seguirono alcune Serate concernenti il diritto di sciopero (con Anacleto Benedetti, il 13 ottobre, al fine di mettere a punto le risposte al questionario Fanfani), problemi sindacali/Convegno di Rapallo del novembre 1949 (7 novembre), le criticità relative all'istruzione professionale (14 e 21 novembre, ancora con Benedetti), l'orientamento professionale (con Trabattoni, il 12 dicembre) e la teoria delle apparenze (19 dicembre, con lo scienziato Marco Todeschini). Gli incontri ripresero l'1 febbraio con un intervento di mons. Congedo, decano dei parroci di New York, circa i problemi dell'industria americana da un punto di vista morale, la necessità di una mentalità cristiana (9 febbraio, con padre Casati) e la proprietà nella dottrina cattolica (16 febbraio, nuovamente con padre Casati). Le serate del mese di marzo videro la proiezione di cortometraggi (2 e 30) e interventi su come «riformare l'impresa» (Thomas Lhoest, ingegnere e industriale del Belgio, consulente tecnico della FEPAC belga e dell'API canadese, il 4), sul Congresso internazionale di Friedenweiler (De Skoda, 11 marzo), sul commercio estero (19, con Edoardo Clerici, sottosegretario al Commercio estero) e su «Realizzazioni sociali nell'impresa e loro aspetti» (Testori e Remondini, 20 marzo). Infine, il 27 aprile Benedetti trattò de «La tutela della famiglia nella legislazione e nell'assistenza» («Appunti per una relazione organizzativa dell'attività del Gruppo dal 5.12.1948 al 3.12.1949», *ibid.*; «Gruppo Lombardo. Cronache per Operare-10 giugno 1949», *ibid.*; «Relazione attività mese di settembre-primi giorni mese di ottobre 1949», *ibid.*; «Breve relazione attività Gruppo Lombardo ottobre 1949-aprile 1950», *ibid.*; documento senza titolo circa l'attività del Gruppo Lombardo nel 1950, *ibid.*, f. 5).

³⁷⁸ «Breve relazione attività Gruppo Lombardo ottobre 1949- aprile 1950», *ibid.*, f. 4.

³⁷⁹ Il 15 febbraio 1951 padre Casati tenne una conferenza di ordine morale dal titolo «La dignità del lavoro umano», alla quale ne seguì una seconda l'1 marzo circa «Fatica e scopo del lavoro»; il 15 marzo fu sempre il Consulente del Gruppo a trattare de «Il

riprese, poi, nel novembre 1951 con una riunione sulla disoccupazione condotta da Edilio Pautrie (direttore della Giunta tecnica Edison e vicepresidente del Gruppo Lombardo) e finalizzata a discutere le conclusioni della Commissione studio del Gruppo in preparazione del IV Convegno nazionale UCID; seguirono altri incontri di argomento economico e sociale³⁸⁰.

Come per il 1951-1952, anche per l'anno sociale 1952-1953 risultano essere state organizzate poche Serate. Si trattò, per l'esattezza, di solo quattro incontri: il 12 gennaio 1953, con Noverino Faletti (direttore generale, amministratore delegato e presidente di aziende del Gruppo Edison quali DINAMO, SEEE, OROBIA, SELNI, CESI, docente di Impianti elettrici all'Università di Bologna), circa «La formazione sociale dei dirigenti», il 28 gennaio, «su invito della Sede centrale e d'intesa con l'Università Internazionale Pro Deo», con Peter Drucker (economista, saggista e consulente a livello internazionale nell'ambito della gestione aziendale) in merito a «Concezioni realistiche nella moderna società industriale», il 30 aprile con padre Lisandrini sul tema «Gli uomini hanno bisogno di Dio» e l'1 giugno con Mosca circa «Proposte concrete di riforme sociali secondo il pensiero di un imprenditore cristiano»³⁸¹.

calvario dell'imprenditore». Padre Riccardo Lombardi, in occasione di una Serata da lui condotta il 21 aprile, esortò gli imprenditori cristiani a promuovere iniziative concrete finalizzate alla risoluzione dei problemi sociali del tempo; pochi giorni dopo, il 26 aprile, Feroldi intervenne circa «La funzione del risparmio». Infine, il 14 maggio, l'arcivescovo di Genova indicò, durante la Serata «L'istanza evangelica nell'economia d'oggi», la via da seguire per realizzare un'«economia cristiana» («Relazione dell'attività del Gruppo Lombardo, 15-28 febbraio 1951», *ibid.*, f. 11; «Relazione dell'attività della Segreteria 1-13 marzo 1951», *ibid.*, f. 8; «Relazione dell'attività Gruppo Lombardo 16 marzo-3 aprile 1951», *ibid.*; «Relazione dell'attività del Gruppo Lombardo 16 marzo-5 aprile 1951», *ibid.*, f. 6; «Relazione attività del Gruppo Lombardo 16-30 aprile 1951», *ibid.*, f. 8; «Relazione attività Segreteria Gruppo Lombardo 1-30 maggio 1951», *ibid.*, f. 7).

³⁸⁰ Le Serate UCID per l'anno sociale 1951-1952 ebbero inizio con la citata riunione sulla disoccupazione (15 novembre 1951); il 17 gennaio, poi, Vito e padre Casati trattarono de «La funzione dell'imprenditore e la proprietà dell'impresa». In un successivo incontro (24 gennaio), dal titolo «Aspetti economici della situazione politica internazionale», Enrico Mattei, dell'Ufficio Studi della Edison, fece il punto sulla congiuntura economica internazionale del tempo («Relazione attività Segreteria Gruppo Lombardo dal novembre 1951 al 29 gennaio 1952», *ibid.*, f. 9).

³⁸¹ «Relazione attività Segreteria Gruppo Lombardo 20 dicembre 1952-20 gennaio 1953», *ibid.*, f. 12; «Relazione attività Segreteria 20 gennaio- 27 febbraio 1953», *ibid.*; «Relazione Segreteria Gruppo Lombardo UCID maggio-giugno 1953», *ibid.*; «Relazione attività Segreteria 1 aprile-22 dicembre 1953», *ibid.*; «Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1953-1954-1955 presentata all'Assemblea del 7 aprile 1956», *ibid.*, c. 4, f. 9.

Le Serate offerte nel periodo 1953-1954 toccarono per lo più temi di carattere economico e sociale quali «La situazione sindacale nel momento attuale» ed «Esperienze sociali ed economiche delle due Americhe»³⁸². Più vari furono, invece, gli argomenti affrontati nell'anno sociale 1954-1955, spaziando da incontri di natura economica ad altri riguardanti temi religiosi o, genericamente, di attualità: «L'efficacia concreta della comunione quotidiana», con Filippo Del Giudice (produttore cinematografico, 9 dicembre 1954), «Economia pubblica ed economia privata nel problema dell'IRI», con Orio Giacchi (docente di Diritto canonico ed ecclesiastico all'Università Cattolica di Milano, 14 gennaio), «Le mistiche manifestazioni di Gemma Galvani», ancora con Del Giudice (21 marzo), e «Problemi di attualità», con Sciascia³⁸³.

Nell'anno sociale 1955-1956 si trattò di «Quartieri residenziali dei Comuni agricoli vicini» (24 gennaio 1956), con Massimo Marazzi; gli incontri proseguirono anche nel 1956-1957, con gli interventi di Paolo Vigorelli su «Problema morale e attività pratica» (23 gennaio 1957) e alcune Serate con padre Perico (circa «Vita economica e ordine morale»³⁸⁴) e con padre Casati³⁸⁵.

³⁸² Più dettagliatamente, il primo incontro, dal titolo «La situazione sindacale nel momento attuale», vide l'intervento di Ettore Calvi (14 settembre 1953). Calvi parlò dell'impostazione della politica salariale della CISL e illustrò alcuni punti delle richieste avanzate in quei giorni da CISL, CGIL e UIL: conglobamento, contingenze anomale, regolamentazione dei cottimi, commissioni interne (controversie per l'articolo 10), rinnovo dei contratti di categoria, nuove procedure per le vertenze, licenziamenti. Gli oratori e i presenti auspicavano un riavvicinamento delle parti per continuare il dialogo ed evitare lo sciopero, che, a loro parere, poteva portare, dato il momento di tensione ed esasperazione, a situazioni nazionali estremamente difficili e pericolose. Relatori per le successive Serate furono Vaccà, circa «Alcune tendenze della moderna organizzazione economica alla luce di un recente messaggio Pontificio» (30 ottobre), e Mosca, su «Esperienze sociali ed economiche delle due Americhe» (21 maggio 1954); seguirono «Una nuova esperienza di organizzazione internazionale: la Comunità Europea del Carbone e dell'Acciaio», con Armando Frumento (ordinario di Economia all'Università Bocconi, capo dell'Ufficio Studi della Falck, procuratore generale AFL Falck e delegato per l'Italia in varie commissioni economiche internazionali; 29 aprile) e «L'arte e l'industria cinematografica» (15 giugno), con il produttore cinematografico Filippo Del Giudice («Relazione attività Segreteria 6-14 settembre 1953», *ibid.*, c. 46, f. 12; Relazione attività Segreteria 1 aprile-22 dicembre 1953», *ibid.*; «Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1953-1954-1955 presentata all'Assemblea del 7 aprile 1956», *ibid.*, c. 4, f. 9).

³⁸³ «Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1953-1954-1955 presentata all'Assemblea del 7 aprile 1956», *ibid.*

³⁸⁴ Il tema fu discusso negli incontri dell'11 gennaio 1957, 14 febbraio, 28 marzo e 16 maggio («Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1956. 1957. 1958. 1959. 1960. 1961 (11 luglio) presentata all'Assemblea dell'11 luglio 1961», *ibid.*, f. 10).

A differenza dell'annata precedente, caratterizzata per lo più da relazioni su argomenti morali, il 1957-1958 vide interventi circa problematiche di natura economica o inerenti all'istruzione³⁸⁶. Il tema dell'istruzione tornò anche l'anno sociale successivo, quando si affrontarono pure questioni legate al Mercato Europeo Comune, quali le prospettive per alcuni comparti dell'industria tessile italiana di fronte a questa nuova realtà³⁸⁷.

Nel febbraio 1959 prese anche avvio un corso di Teologia per laici (11 febbraio-29 aprile), aperto dalla prolusione dell'arcivescovo Montini su «Statura di Cristo», presso il Museo della Scienza e della Tecnica³⁸⁸. Questi corsi di Teologia erano indirizzati tanto ai membri del Gruppo Lombardo quanto ai non iscritti e, attraverso un metodo che rendeva più facilmente accessibili contenuti tanto elevati, aprivano «nuovi orizzonti di cultura religiosa» e, di conseguenza, fornivano «basi più concrete» alle

³⁸⁵ Non è stato possibile individuare l'argomento delle Serate con padre Casati, svoltesi il 3 e 10 aprile e il 15 e 22 maggio (ibidem).

³⁸⁶ Il 18 gennaio 1958 ebbe luogo la Serata «Le esigenze della Scuola primaria italiana», con Attilio Frajese (ingegnere, docente di scuola media [settore in cui fu anche ispettore centrale, capo-gabinetto e direttore generale presso il Ministero della Pubblica istruzione]) e di Storia della matematica all'Università di Roma); seguirono, il 13 marzo, «L'agricoltura italiana tra MEC e ZLS», con Radice Fossati, e, l'8 maggio, «L'organizzazione industriale americana – appunti di un viaggio», con Silvio Montaretto Marullo, premio Eisenhower 1957 (ibidem).

³⁸⁷ Più dettagliatamente, il 15 gennaio 1959 Giuseppe Palladino (economista, docente di Economia dello sviluppo presso la Pontificia Università Gregoriana, direttore scientifico dell'Istituto Luigi Sturzo) illustrò il tema «Il MEC e la convertibilità», mentre il 20 febbraio Piero Bassetti trattò de «Prospettive dell'industria italiana cotoniera e lino-canapiera di fronte al MEC». Infine, il 15 aprile Frajese tenne la relazione «Il Piano decennale della scuola e le recenti polemiche sull'insegnamento delle lingue classiche» (ibidem).

³⁸⁸ Il corso prevedeva quattro lezioni con don Belloli in merito a, rispettivamente, «Esposizione critica dei documenti principali relativi a Gesù Cristo, provenienti da ambienti non cristiani» (18 febbraio 1959), «Il Vangelo e i Vangeli come documenti storici» (25 febbraio, con la presenza di mons. Pignedoli), «L'affermazione centrale dei Vangeli: Gesù è il Cristo e il Figlio di Dio» (4 marzo) e «Il carattere e la spiritualità di Gesù Cristo» (13 marzo). Seguivano due incontri affidati a mons. Giovanni Battista Guzzetti, che approfondì i temi «Il modo e il contenuto dell'insegnamento di Cristo» (25 marzo) e «I miracoli di Cristo e la ragione filosofica» (9 aprile). Nella settima lezione (16 aprile) Giuseppe Stabilini trattò de «I miracoli di Cristo e la scienza», mentre nell'ottava, nuovamente con don Belloli, si ragionò su «La resurrezione di Gesù Cristo come fatto storico» (22 aprile). Chiuse il corso l'intervento di don Grazioso Ceriani circa «Il mistero di Cristo» (29 aprile), alla presenza di mons. Giuseppe Schiavini, vescovo ausiliare e vicario generale di Milano (ibidem; Pieghevole «Corso di Teologia per Laici», ibid., c. 63, f. 3).

«convinzioni» dei soci»³⁸⁹. In particolare, scopo di questa prima edizione, dal titolo «Gesù Cristo. La parola della storia», era «un sereno studio storico su Gesù Cristo». Le lezioni avevano luogo in fascia serale presso la sede del Gruppo Lombardo³⁹⁰.

Le Serate dell'anno sociale 1959-1960, affidate a padre Mario Reina e al consulente morale del Sodalizio don Luigi Belloli, toccarono questioni di carattere morale e religioso quali «La responsabilità dell'imprenditore cristiano nei confronti della Commissione Interna» e «La realtà della Chiesa»³⁹¹. Per il 1960-1961, invece, furono previste Serate UCID aventi per oggetto temi di ordine più «tecnico», quale «Ragioni e caratteristiche della ricerca industriale»; non mancarono riflessioni di carattere sociale come quella sviluppata con l'intervento di padre Reina, relatore in due incontri sul tema «L'attuale orientamento dei sindacati lavoratori alla luce della Rerum Novarum»³⁹². Il 9 novembre 1960 fu anche inaugurato un nuovo corso di Teologia per laici dal titolo «Il messaggio della salvezza»; le lezioni, tenute in fascia serale presso la sede sociale di via Bigli, durarono dal 9 al 30 novembre³⁹³.

³⁸⁹ «Relazione del Segretario Regionale avv. Francesco Bellini presentata all'Assemblea del Gruppo l'11 luglio 1961», *ibid.*, c. 4, f. 10.

³⁹⁰ «Introduzione», in dispensa «Corso di Teologia per Laici - "Gesù Cristo. La parola della Storia"», *ibid.*, c. 46, f. 2.

³⁹¹ Nell'incontro del 21 ottobre 1959 padre Mario Reina trattò di «Pensiero sociale cristiano e l'attuale momento sindacale in Italia – dati e valutazioni»; seguirono le Serate «La responsabilità dell'imprenditore cristiano nei confronti della Commissione Interna» (18 novembre, sempre con padre Reina) e, con don Belloli, «La realtà della Chiesa» (16 febbraio). Il 16 marzo fu nuovamente padre Reina a intervenire, questa volta in merito a «Premio di collaborazione e contrattazione aziendale» («Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1956. 1957. 1958. 1959. 1960. 1961 (11 luglio) presentata all'Assemblea dell'11 luglio 1961», *ibid.*, c. 4, f. 10).

³⁹² Le Serate UCID dell'anno sociale 1960-1961 ebbero inizio il 22 novembre 1960, quando Robert M. Burns, direttore della Sede europea dello Stanford Research Institute, illustrò il tema «Ragioni e caratteristiche della ricerca industriale». In un successivo incontro, il 7 marzo, Justin M. Murrish (anch'egli dello Stanford Research Institute) discusse di «Problemi della utilizzazione dei calcolatori elettronici nelle aziende industriali», mentre il 21 aprile e il 23 giugno padre Reina trattò di «L'attuale orientamento dei sindacati lavoratori alla luce della Rerum Novarum». Fu considerato Serata UCID anche il convegno su «Il contributo della ricerca operativa all'automazione», organizzato dal Gruppo Lombardo in collaborazione con l'Associazione Nazionale Italiana per l'Automazione (ANIPLA) e svoltosi il 5 luglio presso il Museo della Scienza e della Tecnica. Il Convegno, presieduto da Ferdinando Di Fenizio, vide le relazioni di Luigi Dadda, Renato Teani (del settore finanziario della Pirelli S.p.A.), Luigi Martinoli e Lionello Cantoni (professore universitario ed Electronic Data Processing manager all'Olivetti e alla FIAT Auto; *ibidem*).

³⁹³ Le prime tre lezioni furono tenute dal consulente morale don Belloli e riguardarono i temi «Il messaggio della salvezza e il mondo contemporaneo» (9 novembre 1960;

Se questioni inerenti al mondo del lavoro, sia in termini di azionariato operaio che di insegnamenti derivabili dalla *Mater et Magistra*, furono al centro delle Serate UCID 1961-1962³⁹⁴, nell'anno sociale successivo i due soli incontri proposti si concentrarono su «Il problema educativo dei figli»³⁹⁵.

Le Serate UCID, probabilmente sospese per il 1963-1964³⁹⁶, ripresero nell'anno 1964-1965 con due incontri di natura economico-sociale, relativi al ruolo rivestito in quel momento storico dagli operatori economici e alle opportunità di realizzare abitazioni per collaboratori d'azienda, e uno religioso, di commento al discorso tenuto da Papa Paolo VI all'UCID l'8 giugno 1964³⁹⁷. Anche le Serate, più numerose, previste per il periodo 1965-1966 affrontarono sostanzialmente temi di carattere economico-sociale, quali «Atteggiamenti del mondo cattolico di fronte alle nuove realtà sociali» e «Riunione preparatoria per un libero “Dibattito” fra i soci sul “Dialogo con i sindacati”»³⁹⁸.

incontro che vide una larga partecipazione di soci e simpatizzanti e di loro familiari), «Gli uomini hanno bisogno di Dio» (16 novembre) e «Il sacrificio di Cristo» (23 novembre). La quarta e ultima lezione (30 novembre) fu affidata a mons. Ugo Poletti, che intervenne circa «Cristo ha bisogno degli uomini» (ibidem; «Relazione del Segretario Regionale avv. Francesco Bellini presentata all'Assemblea del Gruppo l'11 luglio 1961», ibid.).

³⁹⁴ Gli incontri proposti per il 1961-1962 furono tre: «L'azionariato operaio», con Carlo Faina (presidente Montecatini; 18 dicembre 1961, 150 partecipanti) e, con padre Reina, «Nuove prospettive sindacali nell'Enciclica “Mater et Magistra”» (13 febbraio, 66 presenti) e, il 9 marzo, con la partecipazione di 50 persone, «Ulteriori approfondimenti dell'insegnamento della “Mater et Magistra” sui problemi del lavoro» («Relazione sull'attività svolta dal Gruppo negli esercizi 1961 (dall'11 luglio). 1962. 1963. 1964. 1965. 1966. 1967. (21 ottobre) presentata all'Assemblea del 21 ottobre 1967», ibid., c. 5, f. 1).

³⁹⁵ Le due Serate, entrambe condotte da padre Perico, si tennero il 4 dicembre 1962 e il 22 gennaio 1963 e registrarono, rispettivamente, 88 e 65 partecipanti (ibidem).

³⁹⁶ Non risulta documentazione a riguardo.

³⁹⁷ Fu Emilio Colombo (ministro del Tesoro), il 14 novembre 1964, a trattare de «Gli operatori economici nell'ora attuale» (500 presenti); seguirono, il 30 novembre, la relazione di don Belloli su «Commento al discorso di Sua Santità Paolo VI alla UCID» e «Le prospettive e le possibilità di costruzione di condomini per collaboratori d'azienda» (21 dicembre, 12 partecipanti), con Gianni Vigorelli («Relazione sull'attività svolta dal Gruppo negli esercizi 1961 (dall'11 luglio). 1962. 1963. 1964. 1965. 1966. 1967. (21 ottobre) presentata all'Assemblea del 21 ottobre 1967», ibid., c. 5, f. 1).

³⁹⁸ La prima Serata dell'anno sociale 1965-1966 si svolse il 10 dicembre e vide l'intervento di Guido Baglioni circa «Aspetti delle nuove realtà sociali»; si registrarono 45 partecipanti. Gli incontri successivi toccarono i temi «Atteggiamenti del mondo cattolico di fronte alle nuove realtà sociali» (21 dicembre 1965, 48 presenti), con mons. Guzzetti, «La presenza cristiana nell'ambiente di lavoro» (25 gennaio, 52 persone), con Marzotto, e «Gli operatori economici nelle attese dell'arcivescovo» (9 marzo), commento di don Belloli alla lettera pastorale del cardinale Giovanni Colombo. Infine, «Dibattito sul documento dell'Episcopato francese del marzo 1966 dal titolo: “Riflessioni sull'attuale

Per l'anno sociale 1966-1967 fu proposta una sola Serata UCID, che ebbe luogo il 30 maggio 1967 presso il Centro Giovanile Cardinal Schuster e consistette in una discussione, condotta da don Belloli, sull'ultimo documento pontificio, la *Populorum Progressio*³⁹⁹. Circa il 1967-1968, il 10 maggio 1968 soci e simpatizzanti si ritrovarono nella sede del Gruppo per continuare il confronto su «Milano domani» iniziato con l'Incontro del 23 marzo 1968; l'11 luglio Luigi Frey, incaricato di Economia politica all'Università Cattolica, intrattene i presenti in merito a «Divario tecnologico: la situazione italiana». Infine, con riferimento all'annata 1968-1969, il 26 settembre 1968 Tassin dell'UNIAPAC tenne una conferenza stampa nei locali dell'Associazione lombarda.

Le Serate continuarono anche negli anni Settanta, ma furono proposte in numero assai limitato (una nel 1972 e tre nel 1976) e solo occasionalmente. Anche i contenuti cambiarono, con una prevalenza di temi di carattere economico e sociale (il disegno di legge relativo al regime dei suoli, la questione del rinnovo dei contratti, le problematiche della società italiana e la particolare funzione dell'UCID, ecc.) piuttosto che di natura morale o religiosa⁴⁰⁰.

La documentazione relativa al Gruppo Lombardo reca notizie anche di altre iniziative (apparentemente proposte dall'Associazione regionale) di difficile definizione, in termini di tipologia e/o di destinatari. Ricordiamo, tra le altre, la riunione con Silvio Gava circa «Considerazioni sulla sicurezza sociale» (1 febbraio 1959), la conferenza con l'arcivescovo Siri su «Tecnica e morale» (3 maggio 1960, presso l'Angelicum), una riunione con Angelo Costa riservata ai soci interessati al settore metalmeccanico (23 novembre 1962) e gli incontri del 3 febbraio e 9 marzo 1964 con relazioni di Giacchi («Il laico nel nuovo Ordinamento Canonico») e di alcuni soci. Il 13 dicembre 1965 il Gruppo regionale organizzò, in collaborazione con il Comitato Civico Zonale di Milano e altre

situazione economica e sociale»» (5 luglio, 32 presenti), con Pautrie, e «Riunione preparatoria per un libero "Dibattito" fra i Soci sul "Dialogo con i sindacati"» (12 luglio, 40 partecipanti), con Francesco Bellini (ibidem).

³⁹⁹ Ibidem.

⁴⁰⁰ «Relazione sull'attività svolta dal Gruppo negli esercizi 1967 (dal 21 novembre) 1968. 1969. 1970. 1971. 1972. 1973. 1974. 1975. 1976. 1977 (31 maggio) presentata all'Assemblea dei Soci del 22 giugno 1977», ibid., f. 3.

associazioni, una riunione in occasione della quale Sciascia trattò de «La partecipazione attiva alla vita pubblica»; un incontro riservato tra alcuni membri del Gruppo Lombardo interessati all'interscambio con gli Stati Uniti e Michele Sindona ebbe luogo il 6 aprile 1966. L'11 maggio 1967, invece, si tenne una tavola rotonda in collaborazione con l'UCITecnici circa «Agricoltura e programmazione in Lombardia» (relatori Piero Bassetti, Giovanni Galizzi e Giuseppe Barbiano di Belgioioso)⁴⁰¹.

I convegni regionali

I convegni regionali di studio del Gruppo Lombardo erano finalizzati alla formazione culturale e morale dei propri membri e allo studio di possibili soluzioni alle problematiche individuate nella realtà del tempo. Tali iniziative erano rivolte anche a tutti quegli imprenditori e dirigenti non ancora iscritti ma interessati, o potenzialmente interessati, ad aderire all'Associazione. Generalmente i lavori erano aperti da una celebrazione eucaristica⁴⁰², alla quale seguivano uno o più interventi portanti e la relativa discussione; in alcuni casi era anche prevista la lettura di relazioni inviate da soci o simpatizzanti. Alcuni convegni furono preceduti da un'inchiesta tra gli iscritti circa il tema in oggetto.

La prima di queste iniziative ebbe luogo già l'11 novembre 1945 a Milano, presso il Cenobio di S. Simpliciano, e vide un'iniziale lezione di mons. Adriano Bernareggi, vescovo di Bergamo, circa «La responsabilità morale del datore di lavoro cristiano» e una successiva relazione su «I rapporti fra i dirigenti d'impresa e lavoratori nell'interesse della produzione»⁴⁰³.

Seguì, dopo soli due mesi (13 gennaio 1946), un secondo convegno, avente come tema «Modi tecnici di realizzazione dell'associazione tra dirigenti d'impresa e lavoratori nell'apporto di operosità alla produzione». Tenuto presso l'Istituto Gonzaga di Milano, vi intervenne Giordano

⁴⁰¹ «Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1956. 1957. 1958. 1959. 1960. 1961 (11 luglio) presentata all'Assemblea dell'11 luglio 1961», *ibid.*, c. 4, f. 10; «Relazione sull'attività svolta dal Gruppo negli esercizi 1961 (dall'11 luglio). 1962. 1963. 1964. 1965. 1966. 1967. (21 ottobre) presentata all'Assemblea del 21 ottobre 1967», *ibid.*, c. 5, f. 1.

⁴⁰² Alcune di queste celebrazioni vennero presiedute dal cardinale Schuster: si vedano, a riguardo, i vari inviti ai Convegni conservati in *ibid.*, cc. 22, ff. 1-10 e 23, f. 1.

⁴⁰³ Invito al Convegno, *ibid.*, c. 22, f. 1.

Dell'Amore⁴⁰⁴. Due incontri di analoga tipologia furono organizzati per il 10 marzo e il 20 giugno. Nel convegno estivo, sempre nei locali dell'Istituto Gonzaga, di trattò di «Criteri pratici di realizzazione degli organi di collaborazione aziendale», con relazione di Silvio Benedetti della Società Breda su «Realizzazioni pratiche degli organi di collaborazione aziendali»⁴⁰⁵.

Anche nel 1947 si svolsero tre di queste iniziative. Tema generale del primo convegno, il 16 febbraio presso l'Università Cattolica di Milano, fu «Problemi attuali delle Assicurazioni Sociali». Si ebbe una lezione di mons. Bernareggi circa «Etica naturale e cristiana del lavoro con speciale riguardo al problema delle Assicurazioni Sociali», alla quale fece seguito un intervento di Achille Gattuso (direttore divisione amministrativa e segretario generale AFL Falck) su «La previdenza sociale negli istituti attuali e nella riforma della Costituzione»⁴⁰⁶. Il 20 aprile, sempre nelle aule della Cattolica di Milano, Filiberto Guala (ingegnere, dirigente d'azienda, ministro del Lavoro e della Previdenza sociale, amministratore delegato RAI) discusse di «Alcuni aspetti del servizio sociale per i lavoratori»⁴⁰⁷.

Infine, il 21 settembre a Villa Cagnola alla Gazzada (Varese) fu previsto un convegno regionale preliminare di quello nazionale fissato per il 25 e 26 ottobre di quello stesso anno a Firenze. Mons. Bernareggi parlò in merito a «La missione dell'imprenditore e dirigente secondo la dottrina sociale della Chiesa» e il presidente Mosca tenne una relazione sul tema «Per la realizzazione del programma sociale cristiano»⁴⁰⁸.

Nuovi incontri furono organizzati per il 14 marzo, 23 maggio e 4 luglio 1948. Il primo di questi convegni, in Università Cattolica, vide una relazione di Franco Feroldi (dell'Ufficio studi della Banca Commerciale Italiana e professore di Economia politica, Scienza delle finanze e Statistica all'Università di Parma, già docente della Cattolica), circa «La politica salariale»⁴⁰⁹. Si tenne presso l'Università milanese anche

⁴⁰⁴ Inviti al Convegno, *ibid.*, ff. 2-3.

⁴⁰⁵ Invito al Convegno, *ibid.*, f. 4.

⁴⁰⁶ Invito al Convegno, *ibid.*, f. 5.

⁴⁰⁷ Inviti al Convegno, *ibid.*, ff. 5-6.

⁴⁰⁸ Invito al Convegno, *ibid.*, f. 7.

⁴⁰⁹ Invito al Convegno, *ibid.*, f. 8.

l'iniziativa del 23 maggio, relativa a «Linee di un programma sociale nell'industria»⁴¹⁰. Il 4 luglio, nella bresciana Villa S. Filippo, si discusse con Mosca de «La disoccupazione e le riforme sociali nell'industria». Un convegno, quest'ultimo, che voleva essere una presa di posizione degli imprenditori cristiani su una problematica, quella della disoccupazione, allora molto attuale e considerata dal Gruppo Lombardo come grave e urgente⁴¹¹. Sempre a Brescia, il 28 novembre 1955, si ragionò con Anacleto Benedetti (Ufficio studi dell'UCID di Torino) in merito a «La formazione dei capi di maestranza»⁴¹².

Il Gruppo Lombardo organizzò alcuni convegni che per l'importanza delle tematiche trattate e dei relatori furono considerati dalla Segreteria e dalla Presidenza generale come convegni nazionali.

Fu questo il caso dell'iniziativa volta ad approfondire i temi della *Mater et Magistra*, tenuta il 18 novembre 1961 presso la Sala dei Congressi della Provincia di Milano; vi parteciparono oltre 700 persone tra imprenditori e dirigenti. Le relazioni presentate furono: «Magistero della Chiesa in campo sociale» (arcivescovo Montini), «La giustizia sociale e le zone sottosviluppate», affidata a Giulio Pastore, ministro per lo Sviluppo economico del Mezzogiorno e delle Aree Depresse, «Le vie al pieno impiego», curata da Furio Cicogna, e «Il progresso civile e la dottrina sociale cristiana», sviluppata dall'arcivescovo di Genova, cardinale Giuseppe Siri⁴¹³.

Un secondo convegno degno di nota, dal titolo «Bene comune e programmazione», fu organizzato il 15 dicembre 1962 presso la Camera di commercio di Milano alla presenza di Montini. Gli oltre 400 astanti, tra imprenditori e dirigenti, assistettero agli interventi sui seguenti temi: «Programmazione e sviluppo economico-sociale», tenuto da Emilio Colombo, ministro dell'Industria e Commercio, «Prospettive della iniziativa a partecipazione statale nell'ambito della programmazione»,

⁴¹⁰ Invito al Convegno, *ibid.*, f. 9.

⁴¹¹ Invito al Convegno, *ibid.*, f. 10.

⁴¹² Invito al Convegno, *ibid.*, c. 23, f. 1.

⁴¹³ «Relazione sull'attività svolta dal Gruppo negli esercizi 1961 (dall'11 luglio). 1962. 1963. 1964. 1965. 1966. 1967. (21 ottobre) presentata all'Assemblea del 21 ottobre 1967», *ibid.*, c. 5, f. 1.

affidato a Giuseppe Petrilli, presidente dell'IRI e membro della Commissione della Comunità Economica Europea, «Prospettive della iniziativa privata nell'ambito della programmazione», curato da Emanuele Dubini, presidente dell'Assolombarda, e "Il Capo d'impresa cristiano e la programmazione, sviluppato da Vittorio Vaccari, segretario generale dell'UCID⁴¹⁴.

Il successivo incontro riconosciuto come nazionale, sul tema «Piloti di una società più giusta», si svolse il 6 febbraio 1965 e ebbe al suo centro la riflessione sul discorso pronunciato da Papa Paolo VI all'UCID nel 1964⁴¹⁵. Aperto dall'intervento dell'arcivescovo di Milano mons. Giovanni Colombo, che sviluppò una riflessione sul tema «Il Cristianesimo e gli operatori economici», il convegno del 1965 proseguì con le relazioni su «La dirigenza politica e gli operatori economici», tenuta Giuseppe Medici, ministro dell'Industria e Commercio, e su «Industria e Socialità», curata da Furio Cicogna; l'iniziativa si concluse con l'intervento di Léon R. De Rosen, presidente dell'UNIAPAC e uditore laico al Concilio. Sede dell'iniziativa, alla quale parteciparono oltre 600 tra imprenditori e dirigenti, fu il Centro Pirelli

Due anni dopo fu, invece, la volta di un convegno su più giornate dal titolo «Occupazione, produzione e redditi nel quadro della programmazione»⁴¹⁶. Tale iniziativa si articolò in otto momenti di riflessione tenuti, sempre a Milano, in giorni diversi con cadenza settimanale. Il primo incontro (31 gennaio) fu affidato a Livio Labor, presidente centrale delle ACLI, e riguardò «Le ACLI dopo Vallombrosa nel dibattito economico e politico italiano»; 180 i presenti. Si ebbero, poi, «La posizione dell'impresa nella politica di programmazione» (7 febbraio, 150 partecipanti), con il segretario dell'UCID Studi Anacleto Benedetti, «La partecipazione dei lavoratori alla programmazione» (14 febbraio, 150 presenti), con padre Reina, direttore del Centro Studi Sociali, «Il Sindacato e le relazioni industriali» (21 febbraio, 230 persone), con Bruno Storti, segretario generale della CISL, e «Politici e tecnici di fronte alla

⁴¹⁴ Ibidem.

⁴¹⁵ Ibidem.

⁴¹⁶ Ibidem.

programmazione», con Bruno Pagani, direttore di «Mondo Economico» (28 febbraio, 170 presenti). Il 18 marzo ci furono ben quattro interventi, ai quali assistettero 600 persone: «La piena occupazione come scopo prioritario del programma quinquennale» (Giulio Andreotti, ministro dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato), «La redenzione del lavoro nella storia della salvezza» (card. Giovanni Colombo, arcivescovo di Milano), «Le prospettive della produzione e lo sviluppo tecnologico italiano ed europeo» (Gianni Agnelli, presidente della FIAT) e «La programmazione come condizione di stabilità e di equilibrio nello sviluppo» (Emilio Colombo, ministro del Tesoro). Chiusero il Convegno le relazioni «La conciliazione degli obiettivi di politica sociale economica e monetaria», del governatore della Banca d'Italia Guido Carli (13 giugno, 550 partecipanti), e «Le prospettive economiche e sociali dell'Europa e delle aree collegate» (22 giugno, 145 presenti), di Dino Del Bo, presidente dell'Alta Autorità della CECA.

Conclusa l'importante iniziativa del 1967, bisogna attendere un decennio per avere notizia di un nuovo convegno regionale con valenza nazionale, tenutosi nel maggio del 1977. Con questo incontro, dal titolo «Per una ripresa economica», il Gruppo Lombardo intendeva «contribuire al dibattito sulla “ripresa”, sui problemi sociali, economici e strutturali ad essa connessi» attraverso «dati, suggerimenti e proposte che possano sensibilizzare l'opinione pubblica sulle necessità di rapidi rimedi alla crisi tutt'ora in atto». Durante l'incontro furono dibattuti soprattutto i temi della difesa delle retribuzioni e del risparmio, della formazione e preparazione dei giovani e del loro primo posto di lavoro, nonché quello della competitività della produzione per qualità e costo⁴¹⁷. Il 29 maggio 1978, invece, si svolse il convegno «Il nuovo volto della famiglia»⁴¹⁸.

La formazione tecnica per imprenditori, manager e quadri

Nelle prime fasi del processo di integrazione europea in vertici del gruppo lombardo ritennero indispensabile la promozione di corsi di Tecnica

⁴¹⁷ «Relazione sull'attività svolta dal Gruppo negli esercizi 1967 (dal 21 novembre) 1968. 1969. 1970. 1971. 1972. 1973. 1974. 1975. 1976. 1977 (31 maggio) presentata all'Assemblea dei Soci del 22 giugno 1977», *ibid.*, f. 3.

⁴¹⁸ Invito al Convegno, *ibid.*, c. 23, f. 2.

aziendale per imprenditori e dirigenti e di corsi di Tecnica aziendale per capi maestranza/intermedi⁴¹⁹. Secondo l'Associazione regionale, infatti, tale processo rendeva essenziale incrementare la produttività e la competitività delle aziende italiane, così da metterle nelle condizioni di far fronte all'aumentata concorrenza dall'estero in seguito alla nascita della «nuova Europa». Ciò sarebbe stato possibile solo attraverso un rinnovamento degli impianti produttivi, dei rapporti di lavoro, e delle competenze professionali della manodopera e tramite un miglioramento del *know-how* degli imprenditori e dei dirigenti italiani⁴²⁰. I corsi in oggetto furono concepiti dal Gruppo Lombardo come un contributo in questa direzione.

Al riguardo un primo documento interessante è la citata relazione sull'attività dell'Associazione regionale nel triennio 1953-1955⁴²¹. In tale resoconto si sottolineava come, essendo il Gruppo Lombardo un'associazione di categoria, fosse «giusto e necessario» che oltre alla formazione morale il Sodalizio approfondisse e curasse anche quella tecnica. In occasione di una riunione del Comitato di presidenza regionale del novembre 1955⁴²², poi, si ricordava come all'UCID spettasse il compito di formare delle personalità e come tale formazione dovesse essere sia di carattere spirituale che tecnico. I corsi di Tecnica aziendale, inoltre, potevano costituire un utile strumento di propaganda presso gli allievi e presso quelle aziende che ne avrebbero richiesto le dispense⁴²³.

Il Gruppo Lombardo predispose i detti corsi, aperti anche a terzi, in seguito a una richiesta in tal senso da parte dell'UCID nazionale (1953)⁴²⁴,

⁴¹⁹ Dall'analisi dei documenti conservati nell'archivio del Gruppo Lombardo emerge un utilizzo pressoché sinonimico di «capo intermedio» e «capo maestranza». Al fine del presente lavoro di tesi si è deciso di adottare il termine di volta in volta utilizzato dall'Associazione stessa.

⁴²⁰ TEDESCHI, *Nuove imprese e nuovi imprenditori per essere competitivi nella «nuova Europa»*, pp. 227, 232.

⁴²¹ «Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1953-1954-1955 presentata all'Assemblea del 7 aprile 1956», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 4, f. 9.

⁴²² Verbale del Comitato di presidenza regionale del 15 novembre 1955, *ibid.*, c. 53, f. 4.

⁴²³ Per tale ragione, dunque, era bene non imporre quote di iscrizione troppo elevate («Verbale Comitato di presidenza del 14 settembre 1954», *ibid.*, f. 2).

⁴²⁴ Il Comitato di presidenza centrale si riservava, poi, di approvare il programma proposto dal Gruppo («Verbale Comitato di presidenza, 21 luglio 1953», *ibid.*, c. 52, f. 1; «Relazione attività Segreteria dal 20 luglio al 6 settembre 1953», *ibid.*, c. 46, f. 12). Già

dopo che altri Gruppi regionali (Ligure e Piemontese) ne avevano già attivati nel biennio precedente. Questo «ritardo» non dipese da un'attenzione minore rispetto alle Associazioni ligure e piemontese o a scarse capacità organizzative (sin dai primi anni di vita il Gruppo Lombardo aveva previsto corsi e convegni su diverse tematiche di potenziale interesse per gli imprenditori e i dirigenti lombardi), ma dalla decisione dell'Associazione della Lombardia di concentrarsi, in una prima fase, su iniziative riservate agli iscritti, il cui numero già implicava, potenzialmente, una nutrita presenza a ogni riunione.

I corsi promossi dal 1954, così come i successivi per capi maestranza, si presentavano sottoforma di seminari comprendenti un intervento di non più di un'ora, tenuto da un docente selezionato tra i professori e gli assistenti universitari dei maggiori atenei italiani, tra i principali dirigenti di imprese e istituti della Penisola o tra gli esponenti del mondo politico, al

nel 1952, inoltre, nella Mozione generale a conclusione del quinto Congresso nazionale dell'UCID (Torino, 12-14 dicembre) avente per tema la formazione sociale dei soggetti dell'impresa, si affermava che «il Congresso ravvisa l'opportunità di studiare e promuovere tecniche adeguate a rendere sollecitamente effettive e operanti la sociale sensibilità e la morale responsabilità di quanti partecipano alla vita aziendale. Sul piano pratico – per la formazione di una coscienza professionale completa, con l'integrazione della preparazione prevalentemente tecnica e specifica con nozioni di discipline complementari – possono venire suggerite, in particolare agli ambienti responsabili qualificati: la promozione di scuole per la formazione ai problemi umani e professionali della direzione aziendale; la preparazione di incontri, discussioni e seminari – possibilmente periodici – tra imprenditori, dirigenti e capi, con l'ausilio di esperti e con la possibile valutazione delle concrete esperienze dei sistemi di addestramento finora seguiti nei diversi Paesi. Il Congresso impegna la Presidenza, gli organi centrali e regionali della UCID e i singoli soci a cooperare, in modo concreto, all'attuazione di simili iniziative di studio e di formazione sociale per preparare e favorire una collaborazione di tutti i soggetti dell'impresa e di tutte le forze sociali – collaborazione che è indispensabile al raggiungimento e al mantenimento di uno stabile e operoso ordine economico produttivo e sociale» (*Le conclusioni del Congresso. Mozione generale*, in «Operare», novembre-dicembre 1952, 6, p. 253). Anche negli anni successivi l'UCID si espresse più volte circa l'importanza della formazione tecnica. Ad esempio, nella Dichiarazione conclusiva del VII Congresso nazionale per lo studio dei problemi relativi a «L'imprenditore e l'avvenire del Mezzogiorno d'Italia» (Napoli, 2-5 giugno 1955), si asseriva che «lo sviluppo e il perfezionamento delle iniziative per la formazione tecnica è un aspetto sostanziale e prioritario, e non accessorio e susseguente, dell'azione per l'espansione economica [circa la quale si sosteneva, in un altro punto della Dichiarazione, che «il progresso economico che si manifesta con l'elevamento del benessere di una popolazione, va subordinato ai fini soprannaturali dell'uomo e alle esigenze del bene comune. In quanto rappresenta un'aspirazione naturale dell'individuo, esso costituisce un obiettivo d'azione intrinsecamente valido»]. L'insufficiente preparazione tecnica allo svolgimento di compiti direttivi ed esecutivi non solo è elemento di ristagno e ostacolo psicologico all'assunzione di iniziative, ma anche è fonte di turbamento sociale suscitando l'incomprensione delle forme di vita caratteristiche di una civiltà industrializzata» (*Dichiarazione conclusiva del VII Congresso nazionale*, in «Operare», marzo-aprile 1955, 2, p. 61).

quale seguivano una discussione guidata di uguale durata con gli astanti e mezz'ora di conclusioni del relatore. I temi oggetto dei corsi venivano esaminati da più prospettive, così da offrire un'ampia formazione professionale (economia, diritto, organizzazione aziendale⁴²⁵, ecc.) ai «nuovi imprenditori». Questi dovevano essere in grado di incrementare l'efficienza produttiva delle loro aziende, di circondarsi di dipendenti qualificati, di prevedere correttamente l'evoluzione dei mercati di approvvigionamento e di sbocco, ma anche di accrescere i redditi dell'impresa, garantendo, al contempo, retribuzioni tali da consentire al personale dipendente di mantenere le rispettive famiglie. Per realizzare questo assai difficile obiettivo era necessario contenere il costo del lavoro e mirare ad aumentare la produttività dei fattori della produzione; riducendo anche gli altri costi (quelli connessi al reperimento delle materie prime, alla vendita dei prodotti finiti, ecc.). Di conseguenza, durante le lezioni si trattarono temi come gli «obblighi morali» degli imprenditori e dei dirigenti e la loro formazione tecnica, economica e psicologica, l'organizzazione interna dell'impresa e i rapporti dell'azienda con gli ambienti economici e con i dipendenti, il processo di automazione, la selezione dei dirigenti e la valutazione del loro operato, la formazione per i quadri e per il personale responsabile delle vendite. Altri incontri riguardarono questioni più «pratiche», in vista o, successivamente, in ragione dell'ingresso nella nuova realtà competitiva europea: le più recenti tecniche di produzione, i moderni sistemi distributivi, l'analisi dei costi, la politica dei prezzi, il funzionamento dei mercati⁴²⁶.

Come si può constatare dalla sintetica presentazione dei corsi che segue, nel tempo questa iniziativa subì variazioni sia in termini di programma che di impostazione⁴²⁷, sulla base delle esigenze di volta in volta individuate dalla Commissione, ma anche degli esiti dei propri corsi

⁴²⁵ Quello dell'organizzazione aziendale era un tema allora nuovo per l'Italia (TEDESCHI, *Nuove imprese e nuovi imprenditori per essere competitivi nella «nuova Europa»*, p. 244).

⁴²⁶ *Ibid.*, pp. 244-245; «Riunione Commissione Corsi di Tecnica aziendale, 7 giugno 1956», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 16, f. 5; Relazione senza titolo circa i primi quattro corsi di Tecnica aziendale, *ibid.*

⁴²⁷ Informazioni circa i programmi di queste iniziative, i loro destinatari, durata, impostazione, ecc. possono essere ricavate dai pieghevoli dei singoli Corsi conservati in *ibid.*, c. 16, f. 5; c. 41, ff. 3-7; c. 43, f. 3; c. 61, f. 1; c. 62, f. 22; c. 63, ff. 1-3; c. 64, f. 1.

e di quelli organizzati da altri Gruppi regionali⁴²⁸, e dei referendum sottoposti ai frequentanti alla conclusione delle lezioni⁴²⁹. Salvo diversa indicazione, gli incontri avevano luogo in fascia serale (dalle 21 circa).

Il primo corso di aggiornamento per dirigenti d'azienda si svolse da metà gennaio a fine marzo 1954, dopo che la Commissione corsi di Tecnica aziendale, appositamente costituita in seno all'Associazione lombarda, aveva studiato quanto già offerto dai Gruppi Ligure e Piemontese⁴³⁰ e da altri soggetti operanti a Milano⁴³¹. Si intendevano

⁴²⁸ Si veda, per esempio, «Commissione Corsi di Tecnica aziendale, riunione del 5 luglio 1956», *ibid.*, c. 16, f. 5. Negli anni anche altri Gruppi regionali oltre a quelli Ligure, Piemontese e Lombardo iniziarono a proporre propri corsi di Tecnica aziendale, sempre con l'approvazione e il coordinamento dell'UCID nazionale (tra la documentazione a riguardo, «Relazione attività di Segreteria del Gruppo maggio-dicembre 1954», *ibid.*, c. 46, f. 14; «Relazione attività di Segreteria del Gruppo Lombardo, novembre 1955», *ibid.*, f. 15).

⁴²⁹ Come, ad esempio, «Referendum Corso per imprenditori e dirigenti» e «Referendum Corso per capi maestranza», entrambi con data 4 luglio 1956, *ibid.*, c. 16, f. 5. Per ulteriori informazioni sulle ragioni che portarono a proporre questi corsi, sul processo di messa a punto e sulle relative difficoltà incontrate si veda anche l'articolo di Prever *Esperienze di formazione dei quadri dirigenti*, in «Operare», marzo-aprile 1955, 2, p. 69.

⁴³⁰ «Verbale Comitato di presidenza, 21 luglio 1953», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 52, f. 11; «Relazione attività Segreteria dal 20 luglio al 6 settembre 1953», *ibid.*, c. 46, f. 12; «Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1953-1954-1955 presentata all'Assemblea del 7 aprile 1956», *ibid.*, c. 4, f. 9.

⁴³¹ «Riunione Commissione Corsi di Tecnica Aziendale, 7 giugno 1956», *ibid.*, c. 16, f. 5. Per esempio, nel 1953 il Politecnico ospitò il XVIII Corso di cultura sulla organizzazione e direzione delle imprese, voluto dall'ALDAI (Associazione Lombarda Dirigenti di Aziende Industriali). Tale iniziativa si rivolgeva ai dirigenti d'azienda e intendeva contribuire al loro perfezionamento professionale e alla formazione di nuovi elementi direttivi. Insegnamenti proposti: Tecnica delle esportazioni, Esperienze organizzative, Legislazione e prassi tributaria, Costi industriali, Orientamento e selezione professionali, Organizzazione amministrativa dell'impresa, Igiene del lavoro, Legislazione del lavoro, Organizzazione tecnica dell'impresa, Economia industriale. Il corso era integrato da un ciclo di lezioni sulle «Relazioni umane nel lavoro». Tra i docenti, professori universitari, politici e professionisti del calibro di Virginio Bontadini (presidente dell'ALDAI), Gemelli, Romani, Roberto Tremelloni e Vito. Le lezioni erano aperte a dirigenti soci dell'ALDAI operanti nei settori industriale, commerciale, bancario, assicurativo e agricolo; erano anche ammessi allievi non dirigenti, purché provvisti di laurea o di titolo equipollente («Politecnico di Milano, Città degli Studi - Milano -Piazza L. Da Vinci, 32, XVIII Corso per dirigenti di aziende, Anno Accademico 1952-1953», *ibid.*, c. 99, f. 10). In occasione di una riunione del Comitato di presidenza del 1953, Remo Vigorelli, direttore generale de «La Rinascente» e vicepresidente del Gruppo Lombardo, richiamava l'attenzione dei membri del Comitato circa la necessità di prendere accordi con Bontadini per non interferire nell'organizzazione dell'iniziativa dell'ALDAI («Verbale Comitato di presidenza 20 ottobre 1953», *ibid.*, c. 52, f. 12). Per il successivo corso di Tecnica aziendale per capi maestranza, uno dei modelli considerati, data la concretezza dei temi in essi trattati, furono i corsi della Edison per diplomati («Sintesi della Riunione della "Commissione corsi" tenutasi presso la Sede Sociale - lunedì 1 dicembre 1958 ore 14.45», *ibid.*, c. 16, f. 5).

evitare sovrapposizioni⁴³² e, prima di predisporre i propri corsi, si voleva valutare i risultati di queste iniziative già avviate. Il primo corso fu organizzato dal Gruppo Lombardo⁴³³ in collaborazione con il Comitato nazionale per la produttività e l'Unione Cattolica Italiana Tecnici (UCIT). All'origine della proposta vi era la convinzione che «la moderna impostazione della vita economica, i nuovi concetti che ispirano l'esercizio della funzione imprenditoriale e le esperienze più recenti in altri paesi» suggerissero «di offrire agli imprenditori e dirigenti la possibilità di un periodico aggiornamento nello studio dei problemi relativi ai moderni criteri di conduzione dell'azienda» e di fornire «agli uomini che esercitano la responsabilità economica» alcuni strumenti utili per la «valutazione e [il] controllo dei fatti economici». Il programma dell'iniziativa comprendeva, dunque, incontri quali «Nuovi orientamenti nelle ricerche di mercato», «La statistica come strumento di direzione aziendale» e «L'impresa e le moderne correnti di politica economica».

Ogni lezione aveva la forma di un «seminario con discussione guidata», così da offrire l'apporto di figure che «alla specifica alta preparazione scientifica uniscono il controllo dell'esperienza pratica» e da permettere al singolo allievo di intervenire e, dunque, di portare «il contributo della sua personale esperienza arricchendo l'impostazione del docente e offrendo ai colleghi utili termini di riferimento e di comparazione, ponendo così le premesse per un tentativo di elaborazione scientifica della problematica aziendale, anche con riferimento all'attuale congiuntura economica». Gli incontri erano ripartiti nei due moduli di «Organizzazione e Tecnica aziendale» e «Relazioni umane»⁴³⁴, con particolare attenzione per il

⁴³² Si veda, tra gli altri, «Verbale Comitato di presidenza, 20 ottobre 1953», *ibid.*, c. 52, f. 12.

⁴³³ Il Comitato direttivo era, in questa circostanza, formato dai soci Virginio Bontadini, Gattuso, Giuseppe Moneta (presidente della Sezione Giovani UCID) e Pautrie (Pieghevoli «Corso di aggiornamento su problemi di direzione aziendale», *ibid.*, c. 64, f. 1).

⁴³⁴ Le tematiche affrontate nel primo corso furono: «Nuovi orientamenti nelle ricerche di mercato» (Guglielmo Tagliacarne, segretario generale Unione Italiana delle Camere di commercio, collaborò con Giordano Dell'Amore alla creazione della Scuola di perfezionamento in economia aziendale per la formazione dei quadri direttivi di azienda), «Schemi di un'organizzazione commerciale» (Giovanni Enriques, direttore dell'IPSOA di Torino), «Tecnica dell'esportazione» (Bontadini), «La statistica come strumento di direzione aziendale» (Agostino De Vita, docente all'Università degli Studi di Pavia), «L'industrializzazione delle aree depresse» (Saraceno), «Problemi di medicina del

secondo poiché il Gruppo Lombardo considerava la questione delle relazioni umane come «punto di convergenza tra la valutazione tecnico economica dei problemi e quella etico sociologica: nella convinzione che l'efficienza a parità di situazioni tecniche è sempre in funzione del migliore processo di integrazione sociale degli sforzi e della collaborazione aziendale».

Le lezioni si svolgevano presso la sede del Gruppo in via Bigli (Milano) ed erano aperte, previo pagamento di una quota d'iscrizione di 30.000 lire, a imprenditori, dirigenti e a funzionari designati dalle aziende. Le domande di partecipazione passavano al vaglio di una Commissione nominata dalla Presidenza dell'Associazione regionale e il cui parere era «insindacabile». Il corso ebbe 54 iscritti, provenienti da imprese e istituti di grandi dimensioni localizzati in Lombardia⁴³⁵, quali la Società Montecatini, le Acciaierie e Ferriere Lombarde Falck, la Banca Provinciale Lombarda e La Rinascente⁴³⁶.

lavoro» (Enrico Vigliani, direttore della Clinica del lavoro «Devoto»), «L'impresa e le moderne correnti di politica economica» (Feroldi). Si trattò, poi, di: «Aspetti finanziari dell'azienda: autofinanziamento» (Vaccà), «Funzione e formazione del dirigente» (Faletti), «Le relazioni aziendali» (Prever), «Funzioni e formazione dei capi» (Gino Martinoli, direttore generale alla Necchi di Pavia), «Pubblicità e prezzi» (Siro Lombardini, docente di Economia politica all'Università Cattolica di Milano, direttore dell'IRES [Istituto Ricerche E Studi] di Torino), «La valutazione dei compiti e dei meriti» (Enrico De Gennaro, direttore del personale alla Socony Vacuum Italiana di Genova), «L'industria e la ricerca applicata» (Pautrie), «I rischi e le assicurazioni facoltative e obbligatorie» (Gattuso), «Produttività e aziende dimostrative» (Antonio Bardoscia, segretario generale del Comitato nazionale per la produttività), «Il servizio sociale di fabbrica» (Vallin) e «L'impresa e la sua funzione sociale» (Vittorio Vaccari, segretario generale dell'UCID nazionale). Aveva aperto il corso la prolusione di Vittorio (docente del Politecnico di Torino, specialista di trasporti meccanici) su «Concetti e limiti della organizzazione del lavoro» (TEDESCHI, *Nuove imprese e nuovi imprenditori per essere competitivi nella «nuova Europa»*, pp. 245-246; Pieghevoli «Corso di aggiornamento su problemi di direzione aziendale», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 64, f. 1; «Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1953-1954-1955 presentata all'Assemblea del 7 aprile 1956», ibid., c. 4, f. 9).

⁴³⁵ TEDESCHI, *Nuove imprese e nuovi imprenditori per essere competitivi nella «nuova Europa»*, pp. 245-246; Pieghevoli «Corso di aggiornamento su problemi di direzione aziendale», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 64, f. 1; «Relazione attività Segreteria dall'11 dicembre 1953 all'11 gennaio 1954», ibid., c. 46, f. 12; «Remo Vigorelli, vicepresidente UCID Lombarda, Seduta inaugurale del corso, 14 gennaio 1954», ibid., c. 41, f. 2; «Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1953-1954-1955 presentata all'Assemblea del 7 aprile 1956», ibid., c. 4, f. 9.

⁴³⁶ Altri istituti e aziende rappresentati in questo primo corso erano la Manifattura del Seveso, la Società Mutua Assicurazioni, il Calzettificio Ronchetti, il Colorificio Max Mayer, il Consorzio Villorosi, la Banca Provinciale Lombarda, la SAFT, la Metallurgica Moneta, la Richard Ginori, la Fabbrica del Duomo, la Tessitura Egidio Gavazzi, la Società Anonima Elettificazione, la Società M.T. Castoldi, la Società Industria Chimica

Dato il successo dell'edizione del 1954, il Gruppo Lombardo decise di proporre un secondo corso per il gennaio seguente, questa volta elaborato congiuntamente con il Comitato Europeo per il Progresso Economico e Sociale (CEPES-Gruppo Nazionale Italiano)⁴³⁷. Come per l'anno precedente, fine primo dell'iniziativa era «offrire agli uomini che esercitano la responsabilità economica qualche strumento di valutazione e controllo dei fatti economici, favorire la selezione delle esperienze migliori, dare un contributo sperimentale alla penetrazione teorica di quegli aspetti dell'attività direzionale che fino a oggi sono restati fuori dalla analisi scientifica». Secondo l'Associazione regionale, infatti, «il fenomeno direttivo è scarsamente conosciuto nella sua natura, nelle sue premesse e nelle sue condizioni di esercizio». La proposta non aveva «alcuna pretesa istituzionale», ma intendeva soltanto «toccare alcuni problemi chiave della vita d'impresa» che potevano «offrire materia di studio per alcuni orientamenti essenziali»; erano, dunque, previsti incontri quali «I controlli della efficienza produttiva», «Moderne esperienze di direzione» e «Lo studio del mercato come strumento di direzione».

Le lezioni, bisettimanali, erano suddivise secondo le quattro aree tematiche di «Organizzazione e tecnica della produzione», «Organizzazione amministrativa», «Problemi del personale» e «Problemi di mercato»⁴³⁸. Come per la precedente edizione, gli incontri si tenevano

Edison, la FACE, la Banca Lombarda Depositi e Conti Correnti, l'AGIP e la Compagnia Generale Contatori («Remo Vigorelli, vicepresidente UCID Lombarda, Seduta inaugurale del corso, 14 gennaio 1954», *ibid.*, c. 41, f. 2; Elenco provvisorio degli iscritti al I Corso di aggiornamento su problemi di direzione aziendale, *ibid.*).

⁴³⁷ Membri del Comitato direttivo del corso erano ancora Bontadini, Gattuso, Moneta e Pautrie, con l'aggiunta di Giuseppe Mosca (presidente del Gruppo Lombardo, vicepresidente nazionale dell'UCID e presidente della Manifattura del Seveso), di Angelo Testori (vicepresidente del Gruppo Lombardo) e di Remo Vigorelli, vicepresidente del Gruppo Lombardo e segretario generale de «La Rinascente» di Milano (Pieghevoli «II Corso di aggiornamento per dirigenti d'azienda», *ibid.*, f. 5).

⁴³⁸ Più precisamente, durante il corso si discusse de: «La previsione a lunga scadenza» (Federico Maria Paces, studioso in ambito economico-amministrativo, professore ordinario nella facoltà di Economia e commercio dell'Università degli Studi di Torino, tra i fondatori del quotidiano 24 Ore), «La programmazione lineare dei processi meccanici» (Sergio Ricossa, direttore dell'Ufficio studi dell'Unione Industriale di Torino), «Il controllo statistico di qualità» (Prever), «I controlli della efficienza produttiva» e «L'ufficio metodi e tempi nella impresa moderna» (Zignoli), «La dinamica dei costi d'impresa» (Paces), «Meccanizzazione e ordinamento della contabilità» (Eduardo Ardemani, docente dell'Università Cattolica di Milano), «La partecipazione delle imprese ai nuovi metodi di relazione economica internazionale» (Frumento), «La lettura dei bilanci» (Ardemani), «Moderne esperienze di direzione» (Benedetti). Seguirono le

nella sede di via Bigli e vi potevano partecipare imprenditori, dirigenti o funzionari d'azienda, previo pagamento di una quota di 30.000 lire. Il corso del 1955, della durata di tre mesi, registrò una settantina di iscritti, rappresentanti circa 40 aziende⁴³⁹, e fu seguito da una visita alle opere sociali delle AFL Falck⁴⁴⁰.

Constatati i risultati positivi delle prime due edizioni, il Gruppo Lombardo decise di proporre una terza per il 1956, in questo caso di due mesi⁴⁴¹; tale corso, come i successivi, non vide più una collaborazione, almeno dichiarata, tra l'Associazione regionale e altri soggetti. Ancora una volta, scopo dell'iniziativa era «offrire ai responsabili della moderna dirigenza aziendale generalmente immersi nell'attività operativa, un'occasione di ripensare i problemi della vita aziendale, le consuete soluzioni adottate e quelle che potrebbero essere suggerite dalla conoscenza aggiornata alla luce di una analisi scientifica». Gli incontri,

lezioni: «L'impresa come gruppo sociale» (Federico Marconcini, consigliere DC della Provincia di Torino, docente di Economia politica all'Università degli Studi di Torino), «Esperienze di selezione dei dirigenti e di valutazione del lavoro direttivo» (Gino Martinoli), «Applicazione di concetti nuovi nella preparazione dei quadri» (De Gennaro), «Esperienze di "Job evaluation" e di "merit rating"» (Gianfranco Magnaghi, segretario generale alla Finelettrica di Roma), «Posizione e funzione dell'intellettuale nella formazione della cultura operaia» (Pautrie), «Politica d'impresa e sistema sociale» (Vittorio Vaccari), «Esperienze di interessenza al personale» (Remo Vigorelli), «Il servizio sociale nella moderna politica del personale» (Gina Lisa, dirigente del Segretariato UCID di Servizio sociale di Milano), «Lo studio del mercato come strumento di direzione» (Tagliacarne), «Moderni sistemi di distribuzione e analisi dei costi relativi» (Carlo Fabrizi, docente di Economia e gestione delle imprese all'Università degli Studi di Napoli Federico II), «La formazione degli addetti alle vendite» (Benedetto Cusimano, direttore del Centro Tecnico del Commercio per la Produttività di Roma), «L'impresa e il mercato internazionale» (Mosca), «La politica dei prezzi in una azienda industriale» (Vaccà), «I mercati di sbocco» (Bontadini, direttore della Società «Italviscosa» di Milano), e «Assicurazione e previdenza sociale» (Gattuso). La prolusione era stata affidata a Guala che discusse di «Responsabilità del dirigente» (TEDESCHI, *Nuove imprese e nuovi imprenditori per essere competitivi nella «nuova Europa»*, p. 246; Pieghevoli «II Corso di aggiornamento per dirigenti d'azienda», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 41, f. 5; «Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1953-1954-1955 presentata all'Assemblea del 7 aprile 1956», *ibid.*, c. 4, f. 9).

⁴³⁹ TEDESCHI, *Nuove imprese e nuovi imprenditori per essere competitivi nella «nuova Europa»*, p. 246; Pieghevoli «II Corso di aggiornamento per dirigenti d'azienda», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 41, f. 5; «Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1953-1954-1955 presentata all'Assemblea del 7 aprile 1956», *ibid.*, c. 4, f. 9; Relazione senza titolo circa i primi quattro corsi di Tecnica aziendale, *ibid.*, c. 16, f. 5.

⁴⁴⁰ Modulo di iscrizione per la visita del 12 novembre 1955 alle opere sociali delle AFL Falck, *ibid.*, c. 63, f. 1.

⁴⁴¹ Membri del Comitato direttivo rimanevano Bontadini, Gattuso, Moneta, Mosca, Pautrie, Testori e Remo Vigorelli (Pieghevole «III Corso di Tecnica aziendale per imprenditori e dirigenti», *ibid.*, c. 64, f. 1).

dunque, vedevano il contributo di docenti provenienti dalle «più qualificate direzioni aziendali» che univano conoscenza scientifica e apporto dell'esperienza pratica. Senza alcuna pretesa istituzionale, si intendeva toccare «problemi chiave» della realtà dell'azienda per mezzo delle più recenti esperienze italiane ed estere («Automatizzazione nell'amministrazione», «I problemi finanziari dell'azienda», «Le indagini per campione ed i loro limiti», ecc.). Il corso, quindi, si differenziava «nettamente da altre iniziative, non comprendendo lezioni puramente accademiche, ma trattando gli argomenti elaborati da uomini in quotidiano contatto con la vita d'impresa». La scelta di prevedere una fase finale di discussione consentiva, a parere dell'Associazione regionale, di valutare problemi e soluzioni da punti di vista diversi.

Le lezioni, bisettimanali, erano ripartite in tre moduli («Tecniche organizzative», «Problemi economici» e «Problemi di mercato»⁴⁴²), raggruppati sotto la nuova denominazione di «corso di Tecnica aziendale per imprenditori e dirigenti». Gli incontri si tennero, anche per quell'anno, presso la sede di via Bigli del Gruppo Lombardo. A differenza delle precedenti edizioni, era possibile scegliere se iscriversi a tutti e tre i moduli (30.000 lire) o soltanto a uno o due (15.000 lire a modulo) e al termine delle lezioni furono effettuate alcune visite a grandi aziende «per

⁴⁴² Più dettagliatamente, nel 1956 si trattò de: «Gli attuali orientamenti di politica aziendale» (prolusione di Gattuso), «Studio dei metodi di lavorazione» (Gino Martinoli), «Programmazione lineare» (Ricossa), «Realizzazione dei programmi di produzione» (Ernesto Vandone, direttore di «Ingegneria Meccanica» a Milano), «I metodi di lavoro e l'automazione» (Zignoli), «Controllo statistico di qualità» (Pietro Sillano, direttore tecnico della Necchi di Pavia), «Automatizzazione nell'amministrazione» (Ugo Galassi, direttore commerciale della Olivetti di Ivrea), «I problemi finanziari dell'azienda» (Feroldi), «Gli ammortamenti» (Pietro Onida, docente di Ragioneria generale e applicata all'Università Cattolica di Milano e presso le Università di Venezia, Torino e Roma). Ci si confrontò, poi, su: «Problemi fiscali del giorno» (Mario Chiavassa, consulente tributario, revisore ufficiale dei Conti), «La contabilizzazione dei costi» (Ardemani), «Analisi di bilancio e analisi extra contabili» (Napoleone Rossi, assessore alle Finanze del Comune di Milano), «I fondi di riserva nel bilancio d'esercizio» (Ardemani), «Mercato e potere d'acquisto» (Tagliacarne), «Tecnica mercantile ed esportazioni» (Bontadini), «Psicologia dei personaggi nel teatro della distribuzione» (Enriques), «Ordinamento della produzione e della distribuzione» (Cusimano), «Esigenze di mercati comuni» (Fruento), «Le indagini per campione ed i loro limiti» con Pierpaolo Luzzato Fegiz, membro del Comitato scientifico dell'Istituto per le Ricerche Statistiche e l'analisi dell'Opinione Pubblica (TEDESCHI, *Nuove imprese e nuovi imprenditori per essere competitivi nella «nuova Europa»*, p. 246; Pieghevole «III Corso di Tecnica aziendale per imprenditori e dirigenti», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 64, f. 1).

esaminare sul posto le più aggiornate realizzazioni tecniche e sociali». Si registrarono 78 partecipanti, provenienti da una trentina di aziende⁴⁴³.

Nel 1956 il Gruppo Lombardo organizzò anche il primo corso di Tecnica aziendale per capi maestranza. Secondo l'Associazione, infatti, «l'esigenza di una più moderna preparazione tecnica e umana dei capi è sentita con sempre più vivo interesse. L'impresa del nostro paese ha sempre più bisogno di conferire delle qualità direttive al capo maestranza. Nel reparto nasce, di fatto, la maggior parte dei problemi tecnici ed umani dell'impresa ed in esso assumono la prima forma e impostazione in relazione alla capacità e intelligenza del capo. Una migliore formazione tecnica e morale del capo stesso è sicura garanzia di una elevazione qualitativa delle sue capacità di decisione, di una retta ed efficiente interpretazione delle politiche di impresa, di un più completo impiego delle capacità di lavoro di tutti gli uomini». Con il corso, dunque, si intendeva offrire ai capi maestranza alcuni spunti nuovi di orientamento e di valutazione con riferimento ai problemi tecnici e valutativi con i quali dovevano quotidianamente confrontarsi: figuravano nel programma incontri quali «Il reparto come gruppo sociale cooperante», «La prevenzione degli infortuni» e «La valutazione delle persone e delle mansioni»⁴⁴⁴.

⁴⁴³ TEDESCHI, *Nuove imprese e nuovi imprenditori per essere competitivi nella «nuova Europa»*, p. 246; Pieghevole «III Corso di Tecnica aziendale per imprenditori e dirigenti», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 64, f. 1; «Relazione Attività Segreteria del Gruppo Lombardo UCID dall'1 marzo al 22 maggio 1956», *ibid.*, c. 46, f. 17; Relazione senza titolo circa i primi quattro corsi di Tecnica aziendale, *ibid.*, c. 16, f. 5.

⁴⁴⁴ Le lezioni, aperte dalla prolusione «Nuovi orientamenti nell'esercizio della funzione del capo maestranza» di Prever, ebbero per oggetto «La società per azioni come strumento di progresso economico» (Vaccà), «Responsabilità dei capi intermedi nel settore delle relazioni umane» (Pellegrini), «Il controllo dei costi» (Ardemani), «Il reparto come gruppo sociale cooperante» (Pietro Vaccari, storico del diritto), «La prevenzione degli infortuni» (Gattuso), «La valutazione delle persone e delle mansioni» (De Gennaro), «Tempi e metodi» (Zignoli), «Problemi economici aziendali» (Pautrie) e «Esigenze e strumenti di perfezionamento del capo» (Gino Martinoli). Direttori di discussione (nelle edizioni precedenti la discussione era probabilmente gestita dallo stesso docente che teneva la lezione), Gattuso e Pellegrini (Pieghevole «I Corso di Tecnica Aziendale per Capi Maestranza», *ibid.*, c. 63, f. 1; «Relazione Attività Segreteria del Gruppo Lombardo UCID dall'1 marzo al 22 maggio 1956», *ibid.*, c. 46, f. 17; Documento senza titolo illustrante la composizione del Comitato promotore corsi di tecnica aziendale e per capi maestranze, della Commissione per la elaborazione del programma del III Corso di Tecnica aziendale e della Commissione per la elaborazione del programma del I Corso per capi maestranze, e alcune delibere dei detti organi, *ibid.*, c. 61, f. 1).

Poiché voleva porsi come una «riflessione sulle esperienze vissute del capo», anche tale tipologia di proposta si caratterizzava per lezioni strutturate con una sorta di introduzione (tendenzialmente di durata inferiore a un'ora) seguita da una discussione guidata. Il Comitato direttivo era lo stesso del corso per imprenditori, dirigenti e funzionari d'azienda di quell'anno e, come per quest'ultimo e analogamente a quanto accadde anche per le successive edizioni di corsi di Tecnica aziendale per capi intermedi, il solo promotore chiaramente indicato era il Gruppo Lombardo.

L'iniziativa, impostata sul modello del corso per capi maestranza già avviato a Torino⁴⁴⁵, si teneva sempre presso la sede del Gruppo Lombardo

⁴⁴⁵ Il corso per capi maestranza organizzato dal Gruppo Piemontese per il 1957-1958 si articolava in una serie di riunioni da svolgersi intorno a un tavolo con la presenza di 20/22 capi per volta. Gli incontri, di un'ora e 45 minuti, avevano luogo in fascia serale con cadenza settimanale; ogni gruppo di capi partecipava a 10 riunioni ed era previsto una riunione «di ripresa» a circa tre mesi dal termine delle lezioni di ciascun gruppo. Gli iscritti potevano essere capi squadra (ovvero i capi dai quali dipendevano direttamente gli operai) e capi reparto (il livello immediatamente superiore); preferibilmente ogni gruppo doveva includere tre o quattro impiegati di servizi aziendali che, in ragione della loro funzione, avevano contatti frequenti con i capi maestranza. Gli argomenti oggetto del programma venivano esposti soffermandosi solo brevemente sulle questioni generali e focalizzandosi, invece, su tutto ciò che riguardava il lavoro quotidiano del capo, la sua posizione e la sua figura «in un clima aziendale democratico». Le riunioni erano tenute da un docente-«animatore» avente esperienza aziendale; possibilmente un dirigente con responsabilità in produzione e, quindi, che avesse familiarità e condividesse le difficoltà dei capi. L'«animatore» doveva esporre rapidamente (15/20 minuti) l'argomento della serata, centrando soprattutto i problemi quotidiani dei capi, quanto bastava per stimolare e lasciare ampio spazio alla discussione. Tale impostazione era ritenuta dal Gruppo Piemontese fondamentale e, a suo parere, da essa dipendeva tutta la forza del corso. A ogni lezione veniva distribuita la traccia degli argomenti dell'incontro successivo, così da permettere ai partecipanti di prepararsi per tempo. Al termine del ciclo di incontri veniva somministrato un questionario per rilevare quale opinione ne avessero coloro che lo avevano appena concluso. Qualora gli animatori fossero stati più di tre o quattro, l'Associazione considerava opportuno che venissero riuniti ogni due mesi dal direttore del corso. Per ogni argomento del programma vi era una traccia contenente, in maniera sintetica, i punti che il docente doveva toccare. Solo nel caso di qualche argomento, in particolare l'organizzazione scientifica e i suoi attributi e l'organizzazione aziendale, era bene che l'animatore si soffermasse un po' di più, al fine di far emergere chiaramente quali fossero le differenze tra il capo di allora e quello del passato. Il corso si articolava in quattro moduli («L'impresa e il sistema economico», «L'organizzazione della impresa», «Il capo e l'organizzazione», «Il capo e i problemi dei rapporti»), ai quali seguiva una sintesi circa «La figura moderna del capo» e «I problemi quotidiani e il perfezionamento del capo». Il primo modulo comprendeva gli incontri «La struttura giuridica dell'impresa», «La struttura economica dell'impresa e le sue condizioni di sopravvivenza», «Libertà e pianificazione dei sistemi economici moderni», «La concorrenza e il mercato». Il secondo prevedeva le serate «I fattori della produzione», «L'organizzazione scientifica e i suoi attributi (indispensabilità, adeguatezza, interdipendenza). Il carattere dinamico dell'organizzazione», «Principi di organizzazione aziendale», «Il ciclo di produzione: programmazione, esecuzione, controllo», «Gli organismi funzionali» e «La cooperazione fra fabbricazione e servizi». In «Il capo e l'organizzazione» si trattava de «La posizione del capo nell'organigramma funzionale»,

ed era aperta a tutti coloro che in quel momento esercitavano la mansione di capo maestranza o che avrebbero assunto tale responsabilità. Gli incontri, come per la maggioranza dei corsi per capi maestranza/intermedi degli anni successivi, erano distribuiti, con cadenza bisettimanale, su un mese e avevano luogo in fascia serale. L'iscrizione, che prevedeva la corresponsione di una quota di 10.000 lire, poteva avvenire a titolo personale o per conto dell'azienda della quale il lavoratore era dipendente. Parteciparono all'iniziativa una quarantina di capi delle maggiori imprese milanesi⁴⁴⁶.

A differenza delle prime due edizioni del corso per imprenditori e dirigenti, ritenute dal Gruppo Lombardo soddisfacenti sia in termini di frequenza che di numero di dispense delle lezioni richieste a posteriori dalle aziende, la terza registrò un calo delle presenze. Calo che l'Associazione imputò alla lunghezza «eccessiva» del corso del 1956 e all'estrema distinzione di argomenti, che per taluni poteva rendere difficoltoso il seguire. Per l'anno successivo, dunque, si decise di limitare l'iniziativa ai due soli ambiti di Economia e Organizzazione, così da consentire una più approfondita trattazione dei temi in questione, e di separare le materie in tre moduli («Organizzazione industriale»,

«La funzione tecnica del capo e il rispetto degli standard di produzione», «Quantità, qualità, costo di produzione visti dal capo» e «Il capo e i servizi dei Metodi e dei Tempi di lavorazione». Infine, con l'ultimo modulo venivano affrontati i temi «L'impresa come sistema sociale», «Il capo e il problema dei rapporti di lavoro», «La qualità dei rapporti come fattore di efficienza», «Differenze individuali e motivazioni di base nelle relazioni di lavoro», «I rapporti con i superiori e i colleghi», «L'addestramento dei dipendenti» e «Il capo e il servizio del personale». Gli organizzatori del corso ritenevano importante che alla prima lezione partecipasse il presidente, il vicepresidente o un consigliere dell'Associazione, così da dare il benvenuto ai capi e fare una brevissima introduzione. Lo stesso o l'animatore, prima di passare agli argomenti della serata iniziale, doveva illustrare le caratteristiche del corso, le ragioni per le quali l'UCID proponeva queste iniziative, gli obiettivi, il metodo scelto, e rivolgere alcune raccomandazioni circa il corretto comportamento da tenere durante le discussioni. Doveva, poi, presentare sinteticamente le proprie esperienze e funzioni all'interno dell'impresa di provenienza e, infine, elencare i nomi dei partecipanti specificando le loro funzioni. Era stata stabilita una procedura anche per la chiusura del Corso («15 novembre 1957, UCID-Gruppo Piemontese, Corso per capi maestranza 1957-1958», *ibid.*, c. 16, f. 5).

⁴⁴⁶ Pieghevole «I Corso di Tecnica Aziendale per Capi Maestranza», *ibid.*, c. 63, f. 1; «Relazione Attività Segreteria del Gruppo Lombardo UCID dall'1 marzo al 22 maggio 1956», *ibid.*, c. 46, f. 17; Documento senza titolo illustrante la composizione del Comitato promotore corsi di tecnica aziendale e per capi maestranze, della Commissione per la elaborazione del programma del III Corso di tecnica aziendale e della Commissione per la elaborazione del programma del I Corso per capi maestranze, e alcune decisioni dei detti organi, *ibid.*, c. 61, f. 1.

«Economia per tecnici» e «Amministrazione e finanza per amministrativi»⁴⁴⁷), ognuno di durata inferiore a quelli delle precedenti edizioni. La divisione degli insegnamenti di Economia in due gruppi di lezioni a sé stanti (come detto, «Economia per tecnici» e «Amministrazione e finanza per amministrativi»), il primo destinato prevalentemente ai tecnici (per lo più agli ingegneri) e l'altro a chi disponeva già di preparazione ed esperienza nel settore amministrativo e finanziario, avrebbe permesso di offrire un livello di trattazione adeguato al diverso grado di partenza. Per consentire un'organicità dello svolgimento, inoltre, si affidò il coordinamento di ognuno dei tre moduli a un solo docente: rispettivamente, a Vittorio Zignoli docente del Politecnico

⁴⁴⁷ Con il primo modulo ci si proponeva di illustrare metodi e procedimenti di organizzazione industriale. Più dettagliatamente, esso comprendeva le lezioni: «Metodi di lavoro e organizzazione. L'artigianato e l'industria. L'oggetto dell'industria: il prodotto», «Il problema fondamentale dell'industria: il coordinamento dei tre fattori uomini, capitale e tecnica», «Impostazione del progetto dell'organizzazione generale dell'impresa. Adattamento alle singole aziende», «La riorganizzazione delle aziende esistenti. La riconversione e il ridimensionamento», «Strutture e funzioni dei settori aziendali fondamentali. L'impresa e i dirigenti. Il governo d'impresa e la sua direzione», «Il rendimento dei reparti e dei servizi. Attribuzione dei compiti e delega delle responsabilità», «Concetti moderni per la programmazione, la direzione e il controllo», «La previsione e la realizzazione. La correzione dei programmi», «La tecnica. Progetto del prodotto. Progetto dei mezzi di produzione. I tempi e i metodi», «La programmazione della produzione. L'esecuzione. Il controllo. La programmazione elastica. I profittogrammi», «La valutazione del rendimento. I centri di produzione e di spesa. I responsabili. L'analisi delle varianti. Il controller» e «La preparazione dei futuri quadri. Il quadro di bordo della direzione aziendale». Professori, Elio Bormida, Zaccone De Rossi, Gianfederico Micheletti (del Politecnico di Torino) e Russo Frattasi. Il secondo modulo puntava a offrire ai tecnici un panorama il più possibile chiaro e organico di nozioni economiche, soprattutto in connessione all'attività aziendale. Si componeva delle lezioni: «La posizione dell'industria italiana nella produzione mondiale», «Gli elementi dei costi di produzione», «Contabilità e bilanci nelle imprese industriali», «Gli ammortamenti», «Le fonti e il costo del finanziamento», «La raccolta e la distribuzione del risparmio. Le funzioni della banca e della borsa», «La pubblicità» e «Il costo del personale, il costo di previdenza e assicurazione. Aspetti economici e finanziari della prevenzione infortuni e dell'igiene del lavoro». I docenti individuati furono Tancredi Bianchi (professore di Tecnica bancaria e professionale), Marco Bonfioli, Mario Cattaneo, Gasparini (professore di Politica economica alla Ca' Foscari di Venezia), Luigi Guatri (docente di Tecnica industriale e commerciale presso l'Università Bocconi), Carlo Masini e Giorgio Pivato. Con il terzo modulo, infine, il Gruppo Lombardo intendeva proporre alcuni temi circa i quali discutere in maniera approfondita con chi possedeva già preparazione ed esperienza in materia. Più precisamente, si trattava di: «Il finanziamento dello sviluppo industriale italiano», «Il finanziamento dell'impresa», «Le rivalutazioni», «I bilanci di previsione», «Le scorte (costi, inventario permanente)», «La determinazione dei costi di produzione», «Il sistema tributario italiano» e «I problemi fiscali dell'azienda». Come docenti troviamo ancora Bianchi, Bonfioli, Guatri, Masini e Pivato, con l'aggiunta di Carlo Chiericati e di Emilio Villa. La prolusione, circa «Il Piano Vanoni a due anni dalla sua presentazione», fu tenuta da Saraceno (Piegholese) «Corsi di tecnica aziendale - Economia. Organizzazione», *ibid.*, c. 63, f. 1).

di Torino specialista di trasporti meccanici, a Ugo Caprara, ordinario di Tecnica bancaria presso l'Università degli Studi di Torino e docente incaricato alla Bocconi, e a Pietro Onida (docente di Ragioneria generale e applicata all'Università Cattolica di Milano e presso le Università di Venezia, Torino e Roma)⁴⁴⁸. Destinatari del corso di Tecnica aziendale erano, come per le altre edizioni, imprenditori, dirigenti e funzionari d'azienda e le lezioni, bisettimanali, si tenevano sempre presso la sede del Gruppo Lombardo. Era possibile scegliere a quanti moduli iscriversi e per ognuno di essi era necessario corrispondere una quota di partecipazione di 20.000 lire; considerato nella sua interezza, il corso durò dal 22 gennaio al 16 aprile⁴⁴⁹.

Si registrarono un centinaio di iscritti⁴⁵⁰. Le presenze al primo modulo furono nettamente superiori a quelle agli altri due, probabilmente perché, a parere del Sodalizio, le lezioni di «Organizzazione industriale» («Impostazione del progetto dell'organizzazione generale dell'impresa. Adattamento alle singole aziende», «Il rendimento dei reparti e dei servizi. Attribuzione dei compiti e delega delle responsabilità», ecc.) erano tenute da docenti aventi diretta esperienza aziendale e che già insegnavano presso diverse università, mentre per «Economia per tecnici» («Gli elementi dei costi di produzione», «La posizione dell'industria italiana nella produzione mondiale», ecc.) e «Amministrazione e finanza per amministrativi» («Le rivalutazioni», «Il sistema tributario italiano», ecc.) si era ricorsi ad assistenti universitari, per lo più giovani. A riprova dell'importanza di insegnanti con esperienza della realtà d'impresa. In ogni caso, la quarta edizione del corso di Tecnica aziendale conobbe un notevole successo in termini di iscrizioni (125 tra i tre moduli), anche grazie all'azione di propaganda che ne accompagnò il lancio⁴⁵¹.

⁴⁴⁸ Il Comitato promotore del corso, invece, si componeva di Francesco Bellini (segretario del Gruppo Lombardo) e, come in precedenza, di Bontadini, Gattuso e Pautrie; direttori di discussione erano Gattuso, Pautrie e Pellegrini (ibidem).

⁴⁴⁹ Ibidem.

⁴⁵⁰ «Relazione attività Segreteria dal 21 dicembre 1956 al 29 gennaio 1957», ibid., c. 54, f. 1.

⁴⁵¹ «Giornale Gruppo Lombardo», ibid., c. 16, f. 5; Relazione senza titolo circa i primi quattro corsi di Tecnica aziendale, ibid.

Per il 1957 il Gruppo Lombardo prevede pure un secondo corso di Tecnica aziendale per capi maestranza⁴⁵², poiché «il rapido progredire della tecnica, la necessità di adeguare i processi produttivi alle condizioni economiche concorrenziali via via imposte dall'allargamento dei mercati, l'opportunità di condurre le maestranze operaie a una sempre più efficace collaborazione sono altrettanti motivi che inducono i capi maestranza consapevoli della propria specifica responsabilità a desiderare di aggiornarsi e consigliano le aziende di facilitarli in tale compito». In questo senso, le otto lezioni proposte dall'Associazione regionale nell'ambito del proprio corso (quali «Attuale tendenza degli sviluppi tecnologici: l'estensione dei processi automatici» e «I problemi economici dell'impresa. Il contributo del capo maestranza al contenimento dei costi») e affidate a dirigenti e a esperti del settore industriale, potevano «adempire alla funzione di offrire un panorama, indicare i mezzi per approfondire indagini ed esperienze, soprattutto stimolare le volontà in una direzione: servire sempre meglio le proprie aziende e contribuire allo sviluppo economico e sociale del nostro Paese»⁴⁵³.

I termini pratici dell'iniziativa (modalità, destinatari, quota di partecipazione, sede) rimasero gli stessi dell'edizione precedente; si registrarono 29 iscritti. Analizzando i risultati di questo corso e di quello del 1957 emerge come i partecipanti mostrassero maggiore interesse per i problemi di natura pratica e, in particolare, per quegli argomenti relativi ai

⁴⁵² Il Comitato direttivo constava di Bellini, Bontadini, Gattuso, Mosca⁴⁵², Pautrie, Testori e Remo Vigorelli, mentre erano incaricati di dirigere le discussioni Gattuso, Pautrie e Pellegrini (Pieghevole «II Corso di Tecnica Aziendale per Capi Maestranza», ibid., c. 63, f. 1; Relazione senza titolo circa i primi quattro corsi di Tecnica aziendale, ibid., c. 16, f. 5).

⁴⁵³ I temi oggetto delle serate furono: «Compiti tecnici e organizzativi del capo maestranza. La sua preparazione tecnica, economica e psicologica. I mezzi a disposizione del capo maestranza per il proprio aggiornamento» (Pietro Garrone - AGES, Torino), «Attuale tendenza degli sviluppi tecnologici: l'estensione dei processi automatici» (Teani), «Prospettive dell'era nucleare: le applicazioni degli isotopi radioattivi» (Napoleone Adorni, del Construction Innovation and Sustainable Engineering-CISE, Milano), «I problemi economici dell'impresa. Il contributo del capo maestranza al contenimento dei costi» (Pautrie - Sicedison, Milano), «I problemi organizzativi in ordine alla produzione» (Prever), «La conduzione del personale: aspetti sociologici e psicologici» (Mario Calvi - OM, Brescia), «L'addestramento degli operai. La valutazione del rendimento. Gli incentivi» (Riccardo Riccardi - IAI, Milano) e «Prevenzione degli infortuni e igiene del lavoro» (Mario Ferrario - Edisonvolta, Milano). Il corso comprendeva, a integrazione del programma, una serata dedicata ai servizi sociali (Pieghevole «II Corso di Tecnica Aziendale per Capi Maestranza», ibid., c. 63, f. 1).

compiti tecnici e organizzativi del capo maestranza e alla sua preparazione tecnica, economica e psicologica⁴⁵⁴.

Nella presentazione del terzo corso di Tecnica aziendale per capi maestranza (1958), il Gruppo Lombardo evidenziava come «La rapidità dell'evoluzione tecnologica, che porta con sé una evoluzione dei metodi organizzativi e direttivi, impone a tutti i soggetti dell'impresa difficili problemi di adattamento e di aggiornamento, e questa domanda di adattamento tenderà fatalmente a inasprirsi a mano a mano che l'integrazione economica dell'Europa⁴⁵⁵ renderà più impegnativa la competizione tra i vari paesi e tra le singole imprese. Il capo maestranza che ha l'immediata responsabilità di adattare la qualificazione dei suoi uomini alle nuove strutture tecniche e organizzative, deve per tempo provvedersi del nuovo equipaggiamento tecnico e professionale che gli permetta di esercitare efficacemente la sua responsabilità nei confronti della maestranza». Il corso promosso dal Gruppo Lombardo voleva essere proprio un contributo verso il soddisfacimento della crescente domanda di superiore qualificazione attraverso incontri quali «La concorrenza e il Mercato», «Il ciclo di produzione: programmazione, esecuzione, controllo» e «La qualità dei rapporti come fattore di efficienza».

Circa il metodo di insegnamento, si precisava che, come per le edizioni precedenti, si era deciso di adottarne uno non scolastico, finalizzato a fare emergere, attraverso il dialogo con i capi maestranza, i loro problemi e preoccupazioni. Grazie a un'analisi comparata delle esperienze dei presenti, si sarebbe potuto aiutarli a individuare soluzioni nuove. I quattro gruppi di temi proposti nel programma («L'ambiente economico e l'impresa», «L'organizzazione dell'impresa», «Il capo e l'organizzazione» e «Il capo e i rapporti aziendali»⁴⁵⁶) non erano vincolanti, ma costituivano

⁴⁵⁴ Ibidem; Relazione senza titolo circa i primi quattro corsi di Tecnica aziendale, ibid., c. 16, f. 5.

⁴⁵⁵ In effetti, siamo negli anni dell'entrata in vigore dei Trattati di Roma (dall'1 gennaio 1958).

⁴⁵⁶ Il primo modulo, affidato a Piero Bassetti, comprendeva le serate «La struttura economica dell'impresa», «Libertà e pianificazione nei sistemi economici moderni» e «La concorrenza e il Mercato». Nel secondo, assegnato a Zignoli come il successivo, si trattò de «I fattori della produzione», «I principi di organizzazione aziendale» e «Il ciclo di produzione: programmazione, esecuzione, controllo». «Il capo e l'organizzazione» comprendeva le lezioni «La posizione del capo nell'organizzazione», «La funzione

solo un'indicazione e un orientamento per il docente ai fini della discussione. Il Comitato direttivo del corso rimase lo stesso dell'anno precedente, così come i destinatari, i tempi e la sede di svolgimento; la quota di iscrizione, invece, venne elevata a 12.000 lire⁴⁵⁷.

Sempre per il 1958 si decise di proporre anche un corso di Tecnica aziendale per imprenditori e dirigenti interamente dedicato a un argomento allora di grande attualità quale il Mercato Europeo Comune; ebbero così inizio dei «cicli di riunioni ad alto livello sui problemi della Comunità Economica Europea».

La prima edizione fu organizzata in contemporanea e in coordinamento con il Gruppo Piemontese e con quello Ligure, dopo che il 16 novembre 1957 delegati delle tre Associazioni regionali si erano riuniti a Genova e avevano concordato, in linea di massima, il programma del ciclo⁴⁵⁸. Risale a quella data un documento anonimo, probabilmente redatto in maniera congiunta dai tre Gruppi, secondo il quale la nascita del Mercato Europeo Comune rendeva indispensabile un rapido adeguamento del ragionamento tipico delle economie nazionali, affinché fosse possibile, senza pregiudicare la stabilità economica e sociale dei Paesi, implementare quei programmi di riconversione dei singoli settori economici ormai irrinunciabili in ragione della nuova divisione internazionale del lavoro⁴⁵⁹.

tecnica del capo e il rispetto degli standard di produzione» e «Quantità, qualità, costi di produzione visti dal capo». Infine, nell'ultima parte del corso Montaretto Marullo illustrò i temi «Il capo e i rapporti di lavoro», «La qualità dei rapporti come fattore di efficienza» e «I rapporti con i superiori, i colleghi e i collaboratori». Aprì il corso la prolusione di Garrone su «La moderna figura del Capo e il perfezionamento»; le discussioni furono affidate alla direzione di Gattuso, Pellegrini e Marzotto (Pieghevole «III Corso di Tecnica Aziendale per Capi Maestranza», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 63, f. 1).

⁴⁵⁷ Ibidem.

⁴⁵⁸ Documento senza titolo in merito ai corsi per il 1958, Milano 12 dicembre 1957, *ibid.*, c. 16, f. 5. Relativamente ai corsi e altre iniziative proposti dal Gruppo Lombardo in preparazione e in seguito al processo di integrazione europea si veda TEDESCHI, *Nuove imprese e nuovi imprenditori per essere competitivi nella «nuova Europa»*, pp. 227-250.

⁴⁵⁹ «La prevista integrazione economica europea rappresenta una fase di un complesso processo di evoluzione che impone agli operatori economici un difficile adattamento; essa può essere considerata da alcuni soltanto un grave pericolo, da altri una occasione e una possibilità; per tutti è certamente una realtà da considerare obiettivamente, e un impegno a riesaminare molti degli schemi economici tradizionali. L'adattamento alla nuova situazione, nella quale sono chiamati ad agire, comporta che gli operatori conoscano le istituzioni nuove, l'atmosfera, il quadro generale nel quale devono operare, la dimensione e la prospettiva internazionale nella quale il calcolo economico dovrà essere impostato, e soprattutto gli aspetti fondamentali dell'aumentata concorrenza. [...] L'iniziativa che i

Proprio per supportare gli operatori in quella difficile fase preparatoria si era pensato di predisporre un ciclo di riunioni sul MEC, durante le quali esperti avrebbero analizzato, da diversi punti di vista, la struttura giuridica ed economica del trattato istitutivo del Mercato Europeo e le sue ripercussioni a livello sociale per alcuni Paesi, tra cui, e in particolar modo, l'Italia. A parere dei tre Gruppi, infatti, la migliore forma di preparazione e adattamento al MEC era la corretta informazione. Secondo il Trattato, l'apertura sarebbe avvenuta in maniera graduale ed erano previste numerose clausole di salvaguardia per far fronte a casi atipici o imprevisti; tuttavia, l'economia europea avrebbe indubbiamente derivato vantaggi da un'espansione dei mercati che precedeva e seguiva nel breve l'andamento del potenziale produttivo e, quindi, delle capacità dei singoli operatori a portare le loro imprese a livello di concorrenza internazionale. Ciò presupponeva un impegno specifico da parte degli individui, degli organismi professionali e dei pubblici poteri per provvedere a tempo i dati che avrebbero costituito la base per le successive decisioni in ambito economico e per coordinare sul piano internazionale quegli aspetti della vita economica che in un contesto di integrazione dei mercati richiedevano il superamento del nazionalismo. «Il coordinamento degli investimenti, il calcolo internazionale di alcuni rischi, suppongono forme adeguate di collaborazione, nuove attitudini al rapporto internazionale che rappresentano un costume nuovo nella condotta imprenditoriale».

Il ciclo del 1958, promosso dal Gruppo Lombardo, dall'Associazione e unione provinciale degli industriali, dalla Camera di commercio e dall'Unione agricoltori⁴⁶⁰, era indirizzato agli imprenditori e dirigenti di

Gruppi Ligure, Lombardo e Piemontese della UCID promuovono, in collaborazione con le Associazioni industriali, le Camere di Commercio e le Unioni Agricoltori vuole appunto diffondere la coscienza della complessità del nuovo fenomeno economico e sociale e stimolare l'attenzione e la ricerca degli imprenditori» (Dépliant «Ciclo di riunioni sui problemi della Comunità Economica Europea» - 1958, in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 63, f. 1).

⁴⁶⁰ Ne costituivano il Comitato direttivo Lorenzo Valerio Bona (presidente generale dell'UCID), Ivan Matteo Lombardo (presidente del Comitato nazionale per la produttività), Mosca (presidente dell'UNIAPAC) e Vittorio Vaccari. Lo stesso organo comprendeva, per Genova, Giacomo Costa (presidente del Gruppo Ligure), Mario Queirolo (presidente dell'Unione Agricoltori), Mariano Trombetta (presidente della Camera di commercio di Genova) e Benito Vaccari (presidente dell'Associazione industriali), e per Milano Adrio Casati (presidente della Provincia), Furio Cicogna

tutti i settori dell'economia, come stimolo a ulteriori ricerche relative ad ambiti specifici. Se imprenditori e dirigenti erano i destinatari primi dell'iniziativa, poiché «avendo responsabilità economica diretta, sentiranno nelle scelte e nei calcoli l'influenza della nuova realtà istituzionale», essa intendeva «offrire alcuni elementi di considerazione e di esame a chiunque abbia una responsabilità di orientamento nel campo della opinione economica qualificata». Mentre le grandi aziende avevano già potuto compiere, utilizzando i propri mezzi, questo tipo di ricerche, quelle di piccole e medie dimensioni, che non disponevano degli istituti adeguati, avrebbero potuto avvantaggiarsi di tale opportunità di confronto con esperti dei vari problemi inerenti al Mercato Comune. In ogni caso, anche le grandi imprese potevano trarre beneficio da una proposta di questo genere, dal momento che incoraggiava uno scambio di opinioni su problemi relativi all'integrazione europea.

La formula scelta per le riunioni fu, ancora una volta, quella del *seminar*, poiché si riteneva che il dialogo tra il docente e i partecipanti potesse rendere maggiormente efficace la trasmissione dell'informazione e in quanto la discussione consentiva di far emergere i punti di vista dei diversi settori economici. Il ciclo si sarebbe svolto, con la stessa struttura e il medesimo programma, a Torino, Genova e Milano. In tal modo si sarebbe potuto diffondere le informazioni su un'ampia porzione di

(presidente di Assolombarda), Luigi Davide Grassi (presidente dell'Associazione collegamento Lombardo-piemontese Proprietà Fondiaria), Magrì (presidente della Dalmine S.p.A.), Luigi Morandotti (presidente della Camera di commercio) e Testori (presidente del Gruppo Lombardo). Infine, per Torino Renato Baronis (presidente dell'Unione Agricoltori), Giorgio Filippi (presidente del Gruppo Piemontese), Giuseppe Grosso (presidente della Provincia), Ermanno Gurgo Salice (presidente dell'Unione industriale) e Giovanni Maria Vitelli (presidente della Camera di commercio). Il ciclo vedeva, inoltre, l'adesione dei rettori Mario Allara (dell'Università degli Studi di Torino), Antonio Capetti (del Politecnico di Torino), Carlo Cereti (dell'Università degli Studi di Genova), Gino Cassinis (del Politecnico di Milano), Giuseppe Menotti De Francesco (dell'Università degli Studi di Milano), Agostino Gemelli (dell'Università Cattolica di Milano) e Armando Saporì (dell'Università Bocconi di Milano). Direttori di discussione per Genova erano Luigi Accame, Edoardo Biagini, Federico M. Boero, Alberto Boyer, Agostino Capocaccia, Giuseppe Gennaro, Niccolò L. Massa, Rodolfo Müller, Innocenzo Odetti, Gian Lupo Osti, Augusto Pedullà, Teresio Rava, Massimo Riso, Temistocle Russo Saffiotti, Giovanni Savoretti, Antonio Uckmar e Matteo Vita. Per gli incontri di Milano erano stati scelti Antonio Coppi, Aldo Cossovich, Lorenzo Franceschini, Gattuso, Marzotto, Montaretto Marullo, Pautrie, Pellegrini e Remo Vigorelli. Infine, per Torino Giancarlo Anselmetti, Benedetti, Bona, Giorgio Cansacchi, De Gennaro, Filippi, Garrone, Raffaele Merlini, Paces, Augusto Pasquali, Enzo Pradelli, Prever, Ricossa e Zignoli (ibidem).

territorio, corrispondente all'area più industrializzata d'Italia, sfruttare al meglio le competenze esistenti e verificare con maggiore aderenza alle varie zone quanto illustrato dagli esperti coinvolti nelle lezioni. L'iniziativa vedeva la collaborazione di vari enti industriali e culturali, a dimostrazione dell'«universalità del problema che viene a impegnare tutte le categorie»⁴⁶¹. La quota di partecipazione ammontava a 30.000 lire.

Nel caso di Milano, il ciclo di conversazioni comprendeva 18 lezioni⁴⁶², tenute nella sede del Gruppo Lombardo e aperte dalla prolusione di Salvatore Magrì «Aspetti spirituali e problemi concreti della Comunità Economica Europea», presso il Museo della Scienza e della Tecnica⁴⁶³. La Camera di commercio di Milano ospitò, invece, l'intervento conclusivo di

⁴⁶¹ Ibidem; Documento senza titolo prodotto in occasione della riunione del 16 novembre 1957 tra i Gruppi Lombardo, Piemontese e Ligure circa l'organizzazione di corsi sul Mercato Europeo Comune, *ibid.*, c. 16, f. 5.

⁴⁶² Gli incontri si presentavano suddivisi nei quattro moduli «Analisi del trattato», «Dati comparati sulle economie dei Paesi membri», «L'economia italiana di fronte alla Comunità economica europea» e «L'impresa di fronte alla Comunità Economica Europea». Il primo prevedeva le lezioni «La struttura del trattato istitutivo della Comunità Economica Europea» (Francesco Forte, assistente e supplente di Ezio Vanoni all'Università di Torino per Scienza delle finanze) e «Esperienze di collaborazione economica internazionale e Comunità Economica Europea» (Gerolamo Bassani). Il secondo si articolò in «Aspetti essenziali comparati delle economie dei Paesi membri» (Palladino), «Il problema della energia nella economia europea integrata» (Vincenzo Cazzaniga, presidente e amministratore delegato Esso Italiana), «La circolazione delle persone nella economia europea integrata» (Benedetto Barberi, statistico, direttore generale ISTAT), «La Comunità Economica Europea ed i Paesi terzi» (Eugenio Minoli, professore di Diritto, inventore dell'arbitrato internazionale e fondatore dell'Associazione Internazionale Arbitrato), «La prevista armonizzazione delle politiche commerciali e monetarie dei paesi membri» (Orlando D'Alauro, docente di Politica economica e finanziaria all'Università di Padova e poi di Genova), «La politica degli investimenti nella Comunità Economica Europea» (Vito), «Il regime tributario nell'economia europea integrata» (Ernesto D'Albergo), «L'organizzazione e il costo dei trasporti» (Amedeo Cuttica), «L'economia marittima e la Comunità Economica Europea» (Mario Scerni), «L'organizzazione della ricerca scientifica nell'economia europea integrata» (Francesco Giordani). Il modulo «L'economia italiana di fronte alla Comunità Economica Europea» comprendeva le serate «Aspetti essenziali della economia italiana e sue possibilità di sviluppo in una economia europea integrata» (Silvio Golzio), «La situazione della agricoltura italiana nella Comunità Economica Europea» (Corrado Bonato) e «Politica italiana di formazione professionale e domanda europea di lavoro qualificato» (De Gennaro). Infine, nell'ambito de «L'impresa di fronte alla Comunità Economica Europea» si discusse circa «La direzione d'impresa nella Comunità Economica Europea» (Paccès), «L'imprenditore e le nuove tecniche produttive» (Prever) e, con Trombetta, de «La funzione degli organismi professionali nel campo della informazione» (Dépliant «Ciclo di riunioni sui problemi della Comunità Economica Europea» - 1958, *ibid.*, c. 63, f. 1).

⁴⁶³ Nel caso di Torino e Genova, la medesima prolusione fu tenuta, rispettivamente, da Pella e Attilio Cattani (*ibidem*).

Angelo Costa su «Il mondo imprenditoriale di fronte alla Comunità Economica Europea». Le iscrizioni furono 63⁴⁶⁴.

Nel 1959, dati i buoni risultati degli anni precedenti, il Sodalizio lombardo predispose un nuovo corso di Tecnica aziendale per capi intermedi «generico» e uno per capi maestranza della zona di Sesto San Giovanni.

Nella quarta edizione del corso per capi intermedi⁴⁶⁵ il Gruppo Lombardo aveva voluto porre in particolare rilievo l'importanza del ruolo del capo intermedio nell'impresa moderna; un ruolo ai fini del quale risultava fondamentale una visione chiara dell'azienda, sia come unità economica e sociale che nella sua struttura organizzativa e realtà umana. L'impresa era, infatti, «un complesso di uomini liberi» da conoscere, valutare, istruire e guidare per consentire loro di fornire il proprio più efficace contributo di lavoro. Era, però, necessaria anche una conoscenza dell'azienda nella sua dinamica, almeno per quanto riguardava le fasi più significative del suo operare, quali le ricerche di mercato, la programmazione della produzione e la determinazione dei costi. Con la propria iniziativa l'Associazione intendeva esattamente favorire l'acquisizione delle citate nozioni, illustrate durante incontri come «Ambiente economico-sociale» e «Studio dei costi».

Le lezioni, aperte dalla prolusione di Gattuso su «Lavoro e responsabilità del capo» erano suddivise nei tre moduli «L'impresa», affidato a Bassetti, «Il capo e i problemi di produzione», condotto da Zignoli, e «Il capo e i problemi di relazione con i collaboratori», con Olinto Praturlon (psicologo industriale, assistente all'Istituto di Psicologia dell'Università di Padova)⁴⁶⁶. Il corso si rivolgeva ai capi intermedi che già

⁴⁶⁴ «Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1956. 1957. 1958. 1959. 1960. 1961 (11 luglio) presentata all'Assemblea dell'11 luglio 1961», *ibid.*, c. 4, f. 10; Documento senza titolo del 12 dicembre 1957 circa il primo ciclo di conversazioni sul MEC e il terzo corso di Tecnica aziendale per capi maestranza, *ibid.*, c. 16, f. 5.

⁴⁶⁵ Per il 1959 il Comitato direttivo del corso si componeva ancora una volta di Bellini, Bontadini, Gattuso, Mosca, Pautrie, Testori e Remo Vigorelli (direttore centrale de «La Rinascente» e vicepresidente del Gruppo Lombardo), mentre furono chiamati a dirigere le discussioni Pellegrini, Marzotto, Augusta Bordignon e il capo Ufficio direzione acquisti Alfa Romeo S.p.A., Alberto Alessandri (Piegevole «IV Corso di Tecnica Aziendale per Capi Intermedi», *ibid.*, c. 63, f. 1).

⁴⁶⁶ Il primo modulo comprendeva gli incontri «Ambiente -sociale», «Struttura organizzativa» e «Comunità aziendale», il secondo «Ricerche sul prodotto e

esercitavano la loro mansione e, eventualmente, a soggetti candidati a ricoprire tale posizione. L'iscrizione poteva avvenire sia a titolo personale che per conto dell'azienda di appartenenza e prevedeva il versamento di una quota di partecipazione di 10.000 lire. Le lezioni, bisettimanali, avevano sempre luogo presso la sede dell'UCID di via Bigli e si estendevano su circa un mese⁴⁶⁷.

Descrivendo, invece, l'iniziativa a Sesto San Giovanni (14 ottobre-20 novembre), l'Associazione regionale spiegava che «il Corso, che ha carattere di informazione e di aggiornamento, presenta una rassegna sintetica di argomenti essenziali ed attuali alla vita di lavoro e di relazione di un Capo, tali da consentire, a uomini già impegnati nell'azione, di rimeditare la loro esperienza quotidiana alla luce di nuovi concetti della tecnica e dell'organizzazione aziendale e di impostare più modernamente la soluzione dei loro problemi». Dato il fine che si proponeva, il corso si focalizzava sui «problemi dell'azienda nella sua unità economica e sociale, nella sua struttura organizzativa, nella sua realtà umana. Essere "Capo" di uomini infatti vuol dire non soltanto collaborare con la Direzione a raggiungere il fine economico e tecnico dell'azienda, ma vuol dire sforzarsi di realizzare la sintesi di due fattori troppo spesso divergenti: il rendimento umano della impresa e l'arricchimento umano degli uomini che la compongono, di uomini liberi che il capo deve saper conoscere, valutare, istruire e guidare per agevolarli nella realizzazione del loro più efficace contributo di lavoro nell'azienda».

Le lezioni⁴⁶⁸, trisettimanali e suddivise nei due moduli «L'azienda» («Elementi costitutivi dell'azienda»), «La lotta contro gli infortuni – aspetti

caratteristiche tecniche economico», «Programmazione di produzione» e «Studio dei costi», e il terzo «Conoscenza e valutazione», «Istruzione» e «Guida e comunicazione» (ibidem).

⁴⁶⁷ Ibidem; «Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1956. 1957. 1958. 1959. 1960. 1961 (11 luglio) presentata all'Assemblea dell'11 luglio 1961», ibid., c. 4, f. 10; Comunicato del 19 maggio 1959 dall'Ufficio stampa del Gruppo Lombardo, «con cortese preghiera di pubblicazione», ibid., c. 61, f. 1.

⁴⁶⁸ Negli incontri, preceduti dalla prolusione di Ernesto Pozzi circa «La figura del capo nella comunità aziendale» e dalla presentazione del corso di Alessandri, si trattò di: «Elementi costitutivi dell'azienda» (Guido Vitale), «L'organizzazione dell'azienda» (Ugo Marchesi), «Finalità dell'azienda e sua posizione nell'ambiente economico» (Bassetti), «La produzione - fattori e metodi», «La produzione», «Analisi del lavoro» (Peracchi), «La lotta contro gli infortuni - aspetti tecnici» e «La lotta contro gli infortuni - aspetti

umani», ecc.) e «I problemi della guida degli uomini» («Selezione e inserimento», «Le responsabilità del Capo», ecc.), erano tenute da docenti esperti della realtà aziendale, sia in termini di conoscenza teorica che di esperienza personale. Il Comitato direttivo, i destinatari e l'impostazione delle lezioni rimasero quelli dei precedenti corsi per capi maestranza, mentre la quota d'iscrizione ritornò a 10.000 lire e la sede scelta per le serate fu la Biblioteca «Alessandro Manzoni» di Sesto San Giovanni⁴⁶⁹.

Nel 1959 fu proposto anche un nuovo ciclo di riunioni sui problemi della CEE, sempre in collaborazione con i Gruppi Ligure e Piemontese e con l'adesione di Assolombarda, della Camera di commercio, dell'Unione Agricoltori e dei rettori delle Università milanesi (il Politecnico, con Gino Cassinis, l'Università degli Studi, con Giuseppe Menotti De Francesco, la Cattolica, con Gemelli, e l'Università Bocconi, con Armando Saporì)⁴⁷⁰. Rispetto all'edizione del 1958, nella quale l'ampio tema della Comunità Economica Europea era stato affrontato solo a livello introduttivo al fine di far comprendere la complessità del nuovo fenomeno economico e sociale, con il ciclo del 1959 si era inteso toccare questioni dell'attualità del tempo

umani» (Mario Del Guerra), per la prima parte, e di «Selezione e inserimento» (Mario Calvi), «Guida e valutazione» (Alessandri), «Rapporti di lavoro» (Pellegrini) e «Le responsabilità del Capo» (Alessandri) per la seconda. I direttori scelti per le discussioni furono Elio Bertolina, Bordignon, Franceschini, Renato Frazzini, Anna Gianbruno e Pellegrini (Pieghevole «V Corso di Tecnica Aziendale per Capi Maestranza (della Zona di Sesto S. Giovanni)», *ibid.*, c. 63, f. 1).

⁴⁶⁹ *Ibidem*.

⁴⁷⁰ Il Comitato promotore di questo ciclo si componeva di Bona, Mosca e Vittorio Vaccari. Comprendevo, poi, per Genova Giacomo Costa, Queirolo, Accame e Benito Vaccari (rispettivamente, presidente dell'UCID di Genova, presidente dell'Unione Agricoltori, presidente della Camera di commercio e presidente dell'Associazione industriali), e per Milano Casati, Rosario Carmina (presidente ALDAI), Cicogna, Agostino Giambelli (vicesindaco), Grassi, Magrì (presidente e amministratore delegato della Dalmine), Radice Fossati e Testori. Per Torino, Baronis, Armando Ballarini (presidente del Gruppo Piemontese), Grosso, Gurgo Salice e Vitelli. Membri del Comitato esecutivo erano, invece, Antonio Bassanini, Bellini, Andrea Bisio, Bontadini, Mario Castelli, Gattuso, Pietro Gavazzi, Mario Guffanti, Luigi Marinatto, Pautrie, Pellegrini, Giuseppe Torno, Pietro Vecellio e Remo Vigorelli (Pieghevoli «Ciclo di riunioni sui problemi della Comunità Economica Europea», aprile-giugno 1959, *ibid.*). I pieghevoli del ciclo e altri documenti non riportano i nomi dei direttori di discussione; sappiamo, tuttavia, che in occasione della riunione della Commissione corsi dell'1 dicembre 1958 Bellini ricordava la necessità che i membri della Commissione dirigessero i dibattiti previsti nelle lezioni e che a loro volta segnalassero altri soci del Gruppo che potessero svolgere la stessa funzione, così da «dare al corso una caratterizzazione ucidina» («Sintesi della Riunione della "Commissione corsi" tenutasi presso la Sede Sociale - lunedì 1 dicembre 1958 ore 14.45», *ibid.*, c. 16, f. 5).

più specifiche, riferite a settori precisi⁴⁷¹ e in una visione di maggior concretezza dato il processo ormai avviato. I problemi connessi alla CEE erano, dunque, esaminati alla luce delle prime esperienze e nel quadro di una previsione scientifica e sociale, così da offrire un orientamento, anche di carattere pratico: «Il Commercio Estero dell'Italia e la CEE», «I problemi sociali nel quadro della CEE», «Il MEC e i problemi dell'agricoltura», ecc.⁴⁷².

L'iniziativa, come i precedenti corsi di aggiornamento e di Tecnica aziendale, voleva essere per la dirigenza lombarda un'opportunità per un «fecondo» scambio di idee e, soprattutto, per acquisire una conoscenza aggiornata dei fenomeni che andavano investendo la moderna Tecnica aziendale in ragione della nascita del Mercato Comune. «Il ritmo evolutivo tecnologico è rapido, se non, a volte, violento. Gli operatori economici cercano la collaborazione sul piano concreto, in una funzione di scambio che va oltre, e andrà sempre più oltre i confini: la informazione, la tecnica, la formazione stanno quindi alla base di questo ciclo di qualificate riunioni». I partecipanti alle lezioni (aprile-giugno 1959), che si tenevano presso il Museo della Scienza e della Tecnica, il Circolo della Stampa e la sede di via Bigli, furono 67. Le iscrizioni potevano essere effettuate sia a titolo personale che per conto dell'azienda di provenienza e prevedevano il versamento di un contributo di 30.000 lire⁴⁷³.

⁴⁷¹ Ibidem.

⁴⁷² Le dieci lezioni proposte per il 1959 videro l'intervento di Guido Carli (già ministro del Commercio con l'estero, allora governatore della Banca d'Italia e presidente del Consorzio di Credito delle Opere Pubbliche) circa «Il Commercio Estero dell'Italia e la CEE», di Radice Fossati su «Le Camere di Commercio nei sei Paesi della CEE», di Lorenzo Biasutti (deputato della Democrazia Cristiana) in merito a «Le partecipazioni statali e la CEE», di Giuseppe Togni (ministro dei Lavori pubblici) su «Viabilità e trasporti in Italia e nella CEE» e di mons. Ernesto Pisoni (direttore del quotidiano «L'Italia») circa «I moderni mezzi di informazione e la CEE». Nell'ambito della stessa iniziativa si trattò anche de «I problemi sociali nel quadro della CEE» (con Giuseppe Petrilli, membro della Commissione della Comunità Economica Europea e presidente dell'IRI), «Il MEC e i problemi dell'agricoltura» (Armando Sabatini, sindacalista e deputato DC), «Comunità Economica Europea e zona di libero scambio» (con Müller Armach, sottosegretario agli Affari economici della Germania Occidentale), «Problemi finanziari della CEE» (Fernando Tambroni, ministro del Bilancio e del Tesoro) e, con Emilio Colombo (ministro dell'Industria e Commercio), de «L'industria italiana e la CEE» (Pieghevoli «Ciclo di riunioni sui problemi della Comunità Economica Europea», aprile-giugno 1959, ibid., c. 63, f. 1). Il Gruppo Lombardo, dunque, si avvaleva per le proprie iniziative anche di relatori stranieri.

⁴⁷³ «Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1956. 1957. 1958. 1959. 1960. 1961 (11 luglio) presentata all'Assemblea dell'11 luglio 1961», ibid., c. 4, f. 10; «Sintesi della

Per il 1960 fu organizzato il sesto⁴⁷⁴ corso di Tecnica aziendale per capi intermedi «generico» e un nuovo corso di Tecnica aziendale per capi maestranza della zona di Sesto San Giovanni.

Mentre i fini e il Comitato direttivo della sesta edizione del corso per capi intermedi rimasero gli stessi del 1959 (fatta eccezione per la mancanza, tra i membri del Comitato, di Mosca, deceduto nell'ottobre del 1959), le discussioni furono affidate alla direzione di Franceschini, Frazzini e Michele Perini. Il corso fu aperto dalla prolusione di Pietro Garrone (AGES - Torino) su «Il capo, il suo lavoro e le sue responsabilità»; seguirono tre gruppi di lezioni dedicate a «Il capo e l'azienda», «Il capo e la produzione» e «Il capo ed i rapporti aziendali»⁴⁷⁵. I destinatari, la quota di partecipazione, la sede e la forma dell'iniziativa (sempre quella del seminario con discussione guidata) restarono invariati rispetto all'edizione «generica» precedente; gli iscritti furono 62.

Il corso di Tecnica aziendale per capi maestranza di Sesto San Giovanni (7-28 ottobre), invece, fu inaugurato dalla prolusione di Gattuso su «La figura e il ruolo del capo nell'azienda moderna». Si ebbero, poi, le lezioni di Adelio Nolli su «Funzione dell'azienda», «La struttura economica dell'azienda» e «La finalità dell'azienda e la comunità aziendale», di Giovanni Pizzo circa «I fattori di produzione», di Gianfranco Casu in merito a «Tempi e metodi» e «Controllo e costi - Il contributo del capo maestranza al contenimento dei costi» e di Alberto Alessandri (capo Ufficio direzione acquisti Alfa Romeo S.p.A.) su «Selezione e

Riunione della "Commissione corsi" tenutasi presso la Sede Sociale - lunedì 1 dicembre 1958 ore 14.45», *ibid.*, c. 16, f. 5; Pieghevola «Ciclo di riunioni sui problemi della Comunità Economica Europea», aprile-giugno 1959, *ibid.*, c. 63, f. 1.

⁴⁷⁴ Il Gruppo Lombardo organizzava più corsi di Tecnica aziendale per capi intermedi/maestranza all'anno, a differenza di quanto accadeva per quelli per imprenditori, dirigenti e funzionari d'impresa.

⁴⁷⁵ I temi affrontati nell'ambito del primo modulo furono «L'economia dell'azienda» (Bassetti), «L'organizzazione aziendale» (Marchesi) e «Le vendite e il mercato» (Zignoli), mentre nel secondo si discusse di «La fabbricazione», «I costi di produzione» e «I programmi e il controllo della produzione» (tutte e tre lezioni tenute da Zignoli). Infine, nell'ultima parte del corso furono toccate alcune questioni relative ai rapporti aziendali: «Selezione e addestramento» (Pellegrini), «Analisi del lavoro e valutazione del personale» (Giancarlo Onetti) e, con Guglielmo Elia, di «La vita di relazione» (Pieghevola «VI Corso di Tecnica Aziendale per Capi Intermedi», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 63 f. 2; «Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1956. 1957. 1958. 1959. 1960. 1961 (11 luglio) presentata all'Assemblea dell'11 luglio 1961», *ibid.*, c. 4, f. 10).

inserimento», «L'addestramento degli operai – La valutazione del rendimento» e «La responsabilità del capo».

I corsi di Tecnica aziendale per capi intermedi proseguirono anche per il 1961. In questa nuova edizione, aperta dalla prolusione di Pautrie su «L'evoluzione tecnologica e i suoi riflessi che concorrono nell'azienda», si dibatté de «Il finanziamento dell'impresa», «La rilevazione: contabilità e bilancio», «La rilevazione fuori conto» (in tutti e tre i casi la relazione fu affidata a Mario Cattaneo), di «Ricerche e processi tecnologici» (con Mario Ferrario, Edisonvolta - Milano), «Attitudini e conoscenze», «Integrazione e rapporti» (entrambe con Enrico De Gennaro, direttore del personale Socony Vacuum Italiana di Genova), «Impianti e servizi» (Ferrario), «Controlli e automatismi» (Ferrario), «Autorità e responsabilità» (De Gennaro). Le lezioni ebbero luogo dal 12 maggio al 16 giugno⁴⁷⁶.

Nel 1962 si svolsero due corsi di Tecnica aziendale per capi intermedi: il nono a Sesto San Giovanni e il decimo a Milano.

Il nono corso per capi intermedi della zona di Sesto San Giovanni⁴⁷⁷ fu inaugurato dalla prolusione di Gattuso su «L'azienda e la “Mater et Magistra”⁴⁷⁸», alla quale seguirono nove lezioni, bisettimanali e su un mese, suddivise nei tre moduli «L'azienda», «Il capo e il personale» e «Il capo e i costi»⁴⁷⁹. La quota di iscrizione e la sede degli incontri erano le

⁴⁷⁶ «Relazione sull'attività del Gruppo negli esercizi 1956. 1957. 1958. 1959. 1960. 1961 (11 luglio) presentata all'Assemblea dell'11 luglio 1961», *ibid.*

⁴⁷⁷ Ne costituivano il Comitato direttivo Bellini, Valentino De Martini (consigliere delegato della Tecnomasio Brown Boveri S.p.A.), Gattuso, Pautrie, Pellegrini (segretario della Commissione corsi dell'UCID), Carlo Roda (direttore generale della FACE Standard S.p.A.), Testori e Remo Vigorelli. Direttori di discussione erano Pompeo Martinoli e Luigi Medri (Pieghevole «IX Corso di Tecnica Aziendale per Capi Intermedi - Sesto S. Giovanni», *ibid.*, c. 63, f. 2).

⁴⁷⁸ In effetti, in occasione della relazione presentata all'Assemblea del Gruppo Lombardo dell'11 luglio 1961, il segretario regionale Bellini, trattando del programma per gli anni a venire, aveva anticipato l'intenzione dell'UCID di operare per la diffusione della conoscenza della *Mater et Magistra* (maggio 1961), il rilancio dello studio della dottrina sociale della Chiesa e dei concreti strumenti di realizzazione dei postulati dell'Enciclica e la ripresa del colloquio tra imprenditori, dirigenti e lavoratori e tra le loro organizzazioni di categoria sotto il patrocinio della Chiesa, dei datori e dei lavoratori cattolici e, forse, anche dei «lontani» e delle loro organizzazioni («Relazione del Segretario Regionale avv. Francesco Bellini presentata all'Assemblea del Gruppo l'11 luglio 1961», *ibid.*, c. 4, f. 10.).

⁴⁷⁹ Nel primo si trattò de «Gli elementi costitutivi dell'azienda e le sue finalità», «La struttura economica dell'azienda» (in entrambi i casi con relazione di Adelio Nolli) e «La struttura organizzativa dell'azienda» (Dino Morandi). Nel secondo Pietro Colleoni

stesse della precedente iniziativa a Sesto San Giovanni; si registrarono 37 partecipanti, provenienti da sei imprese⁴⁸⁰.

La decima edizione si distingueva per alcune novità rispetto a quelle degli anni prima. Fino ad allora, infatti, si era voluto mantenere un carattere di informazione e di aggiornamento e al contempo porre l'accento sul contributo sempre più qualificato richiesto al capo intermedio nell'impresa moderna. Di conseguenza, durante le lezioni l'azienda era sempre stata presentata nella sua unità economica e sociale, nella sua struttura organizzativa e nella sua realtà umana. Il decimo corso, invece, era innanzitutto esplicitamente rivolto anche a capi provenienti da imprese di piccole e medie dimensioni ed era descritto come «un contributo per soddisfare la crescente necessità dei capi intermedi di adattare la qualificazione dei loro uomini alle nuove strutture tecniche e organizzative». Più nello specifico, questa decima edizione prendeva in esame la contabilità, i nuovi sistemi di meccanizzazione (quale «Il sistema elettrocontabile a schede perforate»), e, quindi, l'elaborazione automatica dei dati aziendali («La programmazione ed il controllo della produzione», ecc.)⁴⁸¹. Se i membri del Comitato direttivo rimasero gli stessi del corso di Sesto San Giovanni, a dirigere le discussioni furono chiamati Aurelio Giovani, Alessandro Ascheri, Eugenio Fagiani ed Enrico Rusca. La quota di partecipazione venne fissata a 12.000 lire e sede degli incontri,

affrontò i temi «Il capo e le sue responsabilità», «La selezione e l'inserimento del personale» e «L'addestramento del personale». Il terzo, infine, vide gli interventi «I costi e la responsabilità del capo» (Dino Morandi), «Come il capo può agire sui costi» (Virgilio Malandra) e, ancora con Malandra, «Il capo e la contabilità industriale» (Pieghevole «IX Corso di Tecnica Aziendale per Capi Intermedi - Sesto S. Giovanni», *ibid.*, c. 63, f. 2).

⁴⁸⁰ *Ibidem*; «Relazione sull'attività svolta dal Gruppo negli esercizi 1961 (dall'11 luglio). 1962. 1963. 1964. 1965. 1966. 1967. (21 ottobre) presentata all'Assemblea del 21 ottobre 1967», *ibid.*, c. 5, f. 1.

⁴⁸¹ Le lezioni riguardarono le due aree tematiche de «La tecnica» («Il sistema elettrocontabile a schede perforate», con Sandro Venanzi, «La elaborazione integrata delle informazioni - il sistema elettronico», con Pier Paolo Monduzzi (amministratore delegato Digital Equipment), e «La impostazione procedurale delle applicazioni - contabilità mano d'opera - contabilità magazzino», con Andrea Bigatti) e «Le applicazioni» («La programmazione ed il controllo della produzione», di Vindice Vanzo, «La contabilità ed il controllo delle vendite», di Achille Del Castillo, e «Contabilità speciali - statistiche - calcolo scientifico», di Alfredo Guglielmo Mazza). La prolusione, affidata a Giuseppe Birago, ebbe per oggetto «I concetti fondamentali della elaborazione automatica dei dati» (Pieghevole «X Corso di Tecnica Aziendale per Capi Intermedi», *ibid.*, c. 63, f. 2).

bisettimanali e distribuiti su circa un mese, furono i locali di via Bigli; si ebbero 76 iscritti, con l'adesione di 27 imprese⁴⁸².

Nel 1963 si svolsero tre ulteriori corsi di Tecnica aziendale per capi intermedi.

L'undicesima edizione (21 gennaio-14 febbraio) fu nuovamente rivolta ai capi intermedi della zona di Sesto San Giovanni con l'intento, ancora una volta, di offrire un proprio contributo davanti alla sempre maggiore necessità di questi soggetti di adeguare la qualificazione dei lavoratori alle strutture tecniche e organizzative moderne. In particolare, in questo caso si era scelto di trattare dei principi e degli elementi di base per la semplificazione del lavoro⁴⁸³. La composizione del Comitato direttivo e la quota di iscrizione rimasero le stesse dell'anno precedente, mentre la direzione delle discussioni fu affidata a Virgilio Malandra, Pompeo Martinoli e Medri e la sede delle lezioni, bisettimanali, fu spostata presso il Centro culturale «Ricerca» di Sesto San Giovanni. Si registrarono 62 partecipanti, rappresentanti sei aziende⁴⁸⁴.

Per il 1963 fu previsto anche il dodicesimo corso di Tecnica aziendale per capi intermedi della zona di Novate Milanese, Bollate e Cormano⁴⁸⁵. Con questa iniziativa si intendeva presentare «una rassegna sintetica di argomenti essenziali e attuali della vita di lavoro e di relazione di un capo, tale da consentire, a uomini già impegnati nell'azione di rimeditare la loro

⁴⁸² Ibidem; «Relazione sull'attività svolta dal Gruppo negli esercizi 1961 (dall'11 luglio). 1962. 1963. 1964. 1965. 1966. 1967. (21 ottobre) presentata all'Assemblea del 21 ottobre 1967», ibid., c. 5, f. 1.

⁴⁸³ Le prime sette lezioni furono tenute da un'équipe costituita da Jacques Rappenne, Fernando Accornero (neuropsichiatra) ed Enzo Morabito e toccarono i temi: «Basi e metodi della semplificazione del lavoro. Analisi generale», «Principi dell'economia dei movimenti. Analisi delle attività manuali», «Analisi del posto di lavoro uomo + macchina», «Metodi di calcolo e determinazione dei tempi», «Esercizi pratici con l'ausilio di film didattici», «Relazioni e comunicazioni tra il personale» e «Modi di presentazione ed applicazione di nuovi metodi». Il corso era chiuso dall'incontro su «Responsabilità del capo intermedio» con don Belloli, consulente morale del Gruppo Lombardo (Pieghevole «XI Corso di Tecnica Aziendale per Capi Intermedi - Sesto San Giovanni», ibid., c. 63, f. 2).

⁴⁸⁴ Ibidem; «Relazione sull'attività svolta dal Gruppo negli esercizi 1961 (dall'11 luglio). 1962. 1963. 1964. 1965. 1966. 1967. (21 ottobre) presentata all'Assemblea del 21 ottobre 1967», ibid., c. 5, f. 1.

⁴⁸⁵ Anche per questo corso il Comitato direttivo comprendeva Bellini, De Martini, Gattuso, Pautrie, Pellegrini, Roda, Testori e Remo Vigorelli, mentre erano incaricati delle discussioni Giuseppe Aguglia, Vittorio Carazzi e il segretario generale della F.lli Testori S.p.A., Carlo Demetrio Faroldi (Pieghevole «XII Corso di Tecnica Aziendale per Capi Intermedi - Novate, Bollate, Cormano», ibid., c. 63, f. 2).

esperienza quotidiana alla luce di nuovi concetti della tecnica e dell'organizzazione aziendale e di impostare più modernamente la soluzione dei loro problemi». Durante il corso, dunque, ci si concentrava in particolare sui problemi delle imprese viste nella loro unità economica e sociale, nella loro struttura organizzativa e nella loro realtà umana. «Essere “Capo” di uomini vuol significare non soltanto collaborare con la Direzione ai fini tecnici ed economici dell'azienda, ma sforzarsi di realizzare congiuntamente due obiettivi non sempre convergenti: la redditività dell'impresa e l'arricchimento umano delle persone che la compongono. Nell'intento di attuare tali fini, il capo deve saper conoscere, valutare, istruire e guidare i propri collaboratori».

La prolusione di Gattuso riguardò il tema «Uomo e azienda»; si tennero, poi, 10 lezioni bisettimanali (22 ottobre-26 novembre) suddivise tra i due moduli «L'azienda e la produzione» («L'azienda nel sistema sociale», «Analisi del lavoro – tempi e metodi», ecc.) e «L'uomo nell'azienda» («Addestramento degli operai e valutazione del rendimento», «Funzione del capo intermedio», ecc.)⁴⁸⁶. Gli iscritti furono 46, provenienti da 15 aziende; la quota di partecipazione ammontava, come per i corsi a Sesto San Giovanni, a 10.000 lire e gli incontri si svolgevano presso il Centro Domus Serena a Novate Milanese⁴⁸⁷.

Infine, sempre nel 1963 ebbe luogo il tredicesimo corso di Tecnica aziendale per capi intermedi della zona di Rho, della durata di un mese. L'iniziativa ricalcò quella per Novate, Bollate e Cormano in termini di finalità, Comitato direttivo e quota sociale; anche il programma era assai simile. Questo, infatti, prevedeva la prolusione «Uomo e azienda» di Gattuso e nove lezioni tardo pomeridiane ripartite tra i due moduli

⁴⁸⁶ Nell'ambito del primo le problematiche prese in esame furono: «L'azienda nel sistema sociale» (Mario Sambati Serafini), «Elementi costitutivi, struttura organizzativa e funzione dell'azienda» (Sambati Serafini), «Analisi del lavoro - tempi e metodi» (tema illustrato in due serate da Pasquale Adessa) e «Il controllo dei costi» (Roberto Gallotti). Nel secondo ci si occupò di «Selezione e inserimento», «Addestramento degli operai e valutazione del rendimento», «Rapporti e relazioni sul lavoro», «Funzione del capo intermedio» (tutte e quattro lezioni tenute da Alessandri) e, con don Belloli, di «Responsabilità del capo intermedio» (ibidem).

⁴⁸⁷ Ibidem; «Relazione sull'attività svolta dal Gruppo negli esercizi 1961 (dall'11 luglio). 1962. 1963. 1964. 1965. 1966. 1967. (21 ottobre) presentata all'Assemblea del 21 ottobre 1967», ibid., c. 5, f. 1.

«L'azienda e la produzione» e «L'uomo nell'azienda»⁴⁸⁸. Furono chiamati a dirigere le discussioni Umberto D'Amore, Carlo Ostè e Maurizio Russo; si ebbero 51 iscritti da sette aziende diverse⁴⁸⁹.

Nel 1964 il Gruppo Lombardo organizzò un nuovo corso di aggiornamento sulle tecniche aziendali per imprenditori e dirigenti (23 aprile-22 maggio)⁴⁹⁰. Ancora una volta, scopo dell'iniziativa era «offrire ai responsabili della moderna dirigenza aziendale immersi nell'attività operativa, una occasione di ripensare i problemi della vita aziendale, le consuete soluzioni adottate, e quelle che potrebbero essere suggerite dalla conoscenza, alla luce di un'analisi scientifica». Come per le edizioni precedenti, fu adottata la forma del seminario con discussione guidata e si scelsero docenti che unissero conoscenza scientifica ed esperienza pratica. Veniva, inoltre, ribadito che, «pur senza avere pretese istituzionali, il corso intende toccare problemi chiave della vita dell'impresa attraverso le più recenti esperienze, in modo da offrire una ben chiara materia di studio, per gli orientamenti essenziali. Il corso differisce così nettamente da altre iniziative, non svolgendo lezioni puramente accademiche ma trattando gli argomenti elaborati da uomini in quotidiano contatto con la vita d'impresa».

Il programma prevedeva un'iniziale prolusione di Armando Frumento (ordinario di Economia all'Università Bocconi, capo dell'Ufficio Studi della Falck, procuratore generale AFL Falck e delegato per l'Italia in varie commissioni economiche internazionali) circa «Vie maestre e mete delle programmazioni economiche». Seguivano nove lezioni trisettimanali,

⁴⁸⁸ Il primo comprendeva gli incontri: «Analisi del lavoro - tempi e metodi» (in due serate, con Michele Mincuzzi, vicedirettore della Direzione centrale produzione dell'Alfa Romeo), «Struttura organizzativa e funzionamento dell'azienda - progresso tecnico e produttività» (Sambati Serafini) e «Il controllo dei costi» (Gallotti). Il secondo prevedeva quattro lezioni di Pellegrini su «Selezione e inserimento», «Addestramento e valutazione», «Rapporti sul lavoro» e «Funzione del capo intermedio», e, ancora una volta, una riunione conclusiva con don Belloli su «Responsabilità del capo intermedio» (Pieghevole «XIII Corso di Tecnica Aziendale per Capi Intermedi - Rho, novembre-dicembre 1963», *ibid.*, c. 63, f. 2).

⁴⁸⁹ *Ibidem*; «Relazione sull'attività svolta dal Gruppo negli esercizi 1961 (dall'11 luglio). 1962. 1963. 1964. 1965. 1966. 1967. (21 ottobre) presentata all'Assemblea del 21 ottobre 1967», *ibid.*, c. 5, f. 1.

⁴⁹⁰ Il Comitato direttivo era sempre costituito da Bellini, De Martini, Pautrie, Pellegrini, Roda, Testori e Remo Vigorelli (Dépliant «Corso di aggiornamento sulle tecniche aziendali per imprenditori e dirigenti», *ibid.*, c. 63, f. 2).

suddivise secondo le tre aree tematiche di «Programmazione» («La programmazione economica orientale», «Natura e significato della prossima programmazione economica italiana», ecc.), «Organizzazione industriale» («Organizzazione e struttura della produzione», «L'impiego di un servizio organizzazione in una impresa industriale», ecc.) e di «Elaborazione dei costi industriali» («I rendimenti standard», «Il budget», ecc.)⁴⁹¹. Come in precedenza, gli incontri si tenevano presso la sede del Gruppo Lombardo di via Bigli e l'iscrizione, a titolo personale o per conto dell'azienda di provenienza, implicava il versamento di una quota di partecipazione di 10.000 lire. Furono 26 le aziende che aderirono al corso, per un totale di 58 iscritti⁴⁹².

Il 1964 vide anche lo svolgimento di sei corsi di Tecnica aziendale per capi intermedi per zone specifiche della regione. In tutti e sei i casi, il programma era stato elaborato secondo una prospettiva ampia, al fine, nuovamente, di presentare «una rassegna sintetica di argomenti essenziali ed attuali alla vita di lavoro e di relazione di un capo», con un'attenzione particolare ai problemi dell'impresa «vista nella sua unità economica e sociale, nella sua struttura organizzativa, nella sua realtà umana». Anche per queste iniziative, scopo principale era «consentire, a uomini già impegnati nell'azione, di rimeditare la loro esperienza quotidiana alla luce di nuovi concetti della tecnica e dell'organizzazione aziendale e di impostare più modernamente la soluzione dei loro problemi». I criteri per la scelta dei docenti, così come i destinatari e l'impostazione delle lezioni,

⁴⁹¹ La prima comprendeva le serate «La programmazione economica orientale» e «La programmazione economica occidentale», entrambe con Davide Cantarelli (assistente effettivo presso la cattedra di Economia politica dell'Università Bocconi), e «Natura e significato della prossima programmazione economica italiana», con Mario Casari (incaricato di Organizzazione industriale all'Università di Padova). Nell'ambito del modulo «Organizzazione industriale», Alberto Menoni (dirigente del Servizio coordinamento e organizzazione AFL Falck S.p.A.) trattò di «Organizzazione generale e struttura dell'impresa industriale», «Organizzazione e struttura della produzione» e di «L'impiego di un servizio organizzazione in una impresa industriale». L'ultima parte del corso, «Elaborazione dei costi industriali», affrontò i temi: «I rendimenti standard» (Ferdinando Superti Furga, assistente di Ragioneria generale applicata presso l'Università Bocconi), «I costi standard» (Vittorio Coda, assistente presso la cattedra di Ragioneria generale applicata dell'Università Bocconi) e, con Bruno Tassan Din (capo Servizio budget della Châtillon), «Il budget» (ibidem).

⁴⁹² Ibidem; «Relazione sull'attività svolta dal Gruppo negli esercizi 1961 (dall'11 luglio). 1962. 1963. 1964. 1965. 1966. 1967. (21 ottobre) presentata all'Assemblea del 21 ottobre 1967», ibid., c. 5, f. 1.

rimasero invariati rispetto agli anni precedenti. Per tutte e sei le edizioni, a conclusione del percorso era proposto un incontro di morale professionale con don Belloli circa le «Responsabilità del capo intermedio».

Il primo corso del 1964, corrispondente alla quattordicesima edizione, fu indirizzato ai capi intermedi della zona di Desio. Aperto dalla prolusione di Gattuso «Le moderne tecniche operative nella realtà della vita aziendale», constava di otto lezioni (quali «L'azienda e il sistema sociale» e «Produttività - costi - qualità») proposte in due moduli: «L'azienda e la produzione» e «L'uomo nell'azienda»⁴⁹³. La composizione del Comitato direttivo era la stessa di quello del corso per imprenditori e dirigenti, mentre le discussioni erano affidate a Pietro Gavazzi e Giuseppe Colombo. Gli incontri, trisettimanali e distribuiti su un mese circa, si tenevano presso la Sala consiliare del Palazzo comunale di Desio e la quota di iscrizione ammontava a 10.000 lire. I partecipanti furono 42, provenienti da otto aziende⁴⁹⁴.

Seguì il quindicesimo corso di Tecnica aziendale, per capi intermedi della zona di Sesto San Giovanni, della durata di tre settimane. L'articolazione del programma prevedeva la prolusione di Gattuso in merito a «L'azienda, le norme tecniche operative e l'uomo» e tre blocchi di lezioni aventi per oggetto, rispettivamente, «Il capo e il personale» («Il ruolo del capo intermedio nella moderna struttura organizzativa aziendale», «L'orientamento e la formazione del personale», ecc.), «La manutenzione» («Programmazione e preparazione della manutenzione», «I metodi di manutenzione per conseguire nel modo più economico la più alta produttività degli impianti», ecc.) e «I costi» («Il costo e i suoi elementi», «L'apporto del capo alla formazione e rilevazione dei costi»,

⁴⁹³ Il primo modulo si articolava in «L'azienda e il sistema sociale» (Luigi Cappelletti), «Analisi del lavoro - tempi e metodi» (in due serate, con intervento di Giovanni Pizzo) e «Produttività - costi - qualità» (Massimo Brighi, Diebolt - Italia). Nel secondo, «L'uomo nell'azienda», si discusse con Pellegrini di «Selezione e addestramento», «Rapporti sul lavoro» e «Funzione del capo intermedio»; lo chiuse la lezione di don Belloli (Pieghivole «XIV Corso di Tecnica Aziendale per Capi Intermedi - Desio, febbraio 1964», *ibid.*, c. 63, f. 2).

⁴⁹⁴ *Ibidem*; «Relazione sull'attività svolta dal Gruppo negli esercizi 1961 (dall'11 luglio). 1962. 1963. 1964. 1965. 1966. 1967. (21 ottobre) presentata all'Assemblea del 21 ottobre 1967», *ibid.*, c. 5, f. 1.

ecc.)⁴⁹⁵. La composizione del Comitato direttivo risultava invariata; furono, invece, scelti come direttori di discussione Pietro Colleoni e l'assistente sociale Vittoria Sittoni. Anche in questo caso la quota di partecipazione era di 10.000 lire e le lezioni, trisettimanali, si svolgevano nei locali del Centro culturale «Ricerca» di Sesto San Giovanni. Gli iscritti, dipendenti di cinque aziende diverse, furono 51⁴⁹⁶.

Il sedicesimo corso, rivolto ai capi intermedi della zona di Saronno, vide l'ingresso nel Comitato direttivo di Luigi Lazzaroni, vicepresidente della Lazzaroni e C. S.p.A. Senza considerare la serata conclusiva con don Belloli, il programma si componeva, ancora una volta, di due parti («L'azienda e la produzione» e «L'uomo e l'azienda») precedute dalla prolusione di Gattuso «L'azienda, le norme tecniche operative e l'uomo»⁴⁹⁷. Direttori di discussione erano Carlo Palmieri e Filippo Alliata; le lezioni, strutturate su tre settimane e accessibili previo pagamento di una quota di iscrizione di 10.000 lire, avevano luogo presso la Biblioteca civica di Saronno. Parteciparono al corso 87 capi maestranza da 19 aziende⁴⁹⁸.

Pressoché in contemporanea con l'iniziativa a Saronno, si tenne un corso di Tecnica aziendale per capi intermedi, la diciassettesima edizione, per la zona di Monza (27 aprile-21 maggio). Il programma era sempre

⁴⁹⁵ Nel primo, assegnato a Marco Fertoni, furono approfonditi i temi «Il ruolo del capo intermedio nella moderna struttura organizzativa aziendale», «L'orientamento e la formazione del personale» e «La valutazione del personale». Il secondo modulo vide l'intervento di Giulio Colombini circa «La manutenzione come elemento dinamico ed organico di conservazione degli impianti», «Programmazione e preparazione della manutenzione» e «I metodi di manutenzione per conseguire nel modo più economico la più alta produttività degli impianti». Infine, nel terzo Mario Magni illustrò le problematiche «Il costo e i suoi elementi», «Determinazione dei costi» e «L'apporto del capo alla formazione e rilevazione dei costi» (Pieghevole «XV Corso di Tecnica Aziendale per Capi Intermedi - Sesto S. Giovanni, febbraio-marzo 1964», *ibid.*, c. 63, f. 2).

⁴⁹⁶ *Ibidem*; «Relazione sull'attività svolta dal Gruppo negli esercizi 1961 (dall'11 luglio). 1962. 1963. 1964. 1965. 1966. 1967. (21 ottobre) presentata all'Assemblea del 21 ottobre 1967», *ibid.*, c. 5, f. 1.

⁴⁹⁷ Il primo modulo prevedeva le serate «L'azienda e il sistema sociale», con Gianni Carlo Tibaldi («La Rinascente»), «Analisi del lavoro - tempi e metodi», tema affrontato in due serate con Franco Stufano (della «Bedeaux Italiana»), e «Produttività - costi - qualità», con Brighi. Nel secondo Pellegrini trattò di «Selezione e addestramento», «Rapporti sul lavoro» e «Funzione del capo intermedio» (Pieghevole «XVI Corso di Tecnica Aziendale per Capi Intermedi - Saronno, aprile 1964», *ibid.*, c. 63, f. 2).

⁴⁹⁸ *Ibidem*; «Relazione sull'attività svolta dal Gruppo negli esercizi 1961 (dall'11 luglio). 1962. 1963. 1964. 1965. 1966. 1967. (21 ottobre) presentata all'Assemblea del 21 ottobre 1967», *ibid.*, c. 5, f. 1.

articolato nelle due sezioni «L'azienda e la produzione» e «L'uomo nell'azienda» e prevedeva un'iniziale prolusione di Gattuso circa «La psicologia nell'industria»⁴⁹⁹. Unica variazione nella composizione del Comitato direttivo era la sostituzione, non casuale, del saronnese Lazzaroni con il monzese Luigi Garbagnati, titolare della ditta Giacomo Garbagnati; guidavano la discussione le assistenti sociali Eva Graziano e Giuseppina Gottardi. Sede degli incontri, ai quali parteciparono 33 capi intermedi di otto aziende, era la Sala delle riunioni del Comune di Monza. La quota di iscrizione, anche per questa iniziativa, ammontava a 10.000 lire⁵⁰⁰.

La diciottesima edizione del corso interessò i capi intermedi della zona di Gallarate e fu proposta in due moduli («L'azienda e la produzione» e «L'uomo nell'azienda») da quattro lezioni l'uno⁵⁰¹. Apriva la prolusione di Gattuso su «Reddito nazionale, bilancia dei pagamenti e azienda», mentre a chiusura era stato posto il consueto intervento di don Belloli. Il Comitato direttivo tornò a essere costituito da otto membri, non comprendendo più Garbagnati. Ospitava l'iniziativa, alla quale parteciparono 24 capi intermedi provenienti da sette imprese, il «Centro della Gioventù» di Gallarate. La quota di iscrizione fu elevata a 12.000 lire e gli incontri, trisettimanali, si tennero dal 5 al 29 ottobre⁵⁰².

Infine, il Gruppo Lombardo predispose, per il periodo 21 ottobre-20 novembre 1964, un diciannovesimo corso di Tecnica aziendale per capi intermedi, questa volta rivolto alla zona di Novate Milanese, Bollate e

⁴⁹⁹ Rientravano nella prima area tematica le lezioni «L'azienda e il sistema sociale» (Sambati Serafini), «Analisi del lavoro - tempi e metodi» (due incontri, con Pizzo) e «Produttività - costi - qualità» (Brighi). La seconda vide, nuovamente, le relazioni di Pellegrini su «Selezione e addestramento», «Rapporti sul lavoro» e «Funzione del capo intermedio» (Pieghevole «XVII Corso di Tecnica Aziendale per Capi Intermedi - Monza, aprile-maggio 1964», *ibid.*, c. 63, f. 2).

⁵⁰⁰ *Ibidem*; «Relazione sull'attività svolta dal Gruppo negli esercizi 1961 (dall'11 luglio). 1962. 1963. 1964. 1965. 1966. 1967. (21 ottobre) presentata all'Assemblea del 21 ottobre 1967», c. 5, f. 1.

⁵⁰¹ Nel primo modulo, «L'azienda e la produzione», Pizzo trattò di «Analisi del lavoro», «I metodi nell'industria», «Lo studio dei tempi» e de «I costi industriali»; nel secondo Alessandri si occupò di «Selezione e inserimento», «Addestramento e valutazione», «Relazioni sul lavoro» e «Figura del capo» (Pieghevole «XVIII Corso di Tecnica Aziendale per Capi Intermedi - Gallarate, ottobre 1964», *ibid.*, c. 63, f. 2).

⁵⁰² *Ibidem*; «Relazione sull'attività svolta dal Gruppo negli esercizi 1961 (dall'11 luglio). 1962. 1963. 1964. 1965. 1966. 1967. (21 ottobre) presentata all'Assemblea del 21 ottobre 1967», *ibid.*, c. 5, f. 1.

Cormano⁵⁰³. I contenuti dell'iniziativa riprendevano quanto offerto per Gallarate, con l'unica differenza che le relazioni della parte «L'azienda e la produzione» furono affidate a Michele Mincuzzi (vicedirettore della Direzione centrale produzione dell'Alfa Romeo) e del modulo «L'uomo nell'azienda» a Franco Pellegrini (dirigente Settore Affari Generali e del Personale ENEL). Le lezioni, bisettimanali, si tenevano presso il «Centro Domus Serena» di San Donato Milanese; come per Gallarate, la quota di partecipazione era di 12.000 lire⁵⁰⁴.

La ventesima edizione del corso di Tecnica aziendale per capi intermedi si svolse a Milano nel 1969⁵⁰⁵. Questa iniziativa si caratterizzava, ancora una volta, per un programma ampio e per un'attenzione ai problemi dell'impresa considerata «nella sua unità economica e sociale, nella sua struttura organizzativa, nella sua realtà umana». Il corso, della durata di circa un mese, si articolava in due moduli («L'azienda e la produzione» e «La figura del capo nell'azienda»), introdotti dalla prolusione di Massimo Moretti (direttore del Compartimento di Milano dell'ENEL) «Il capo intermedio nell'azienda». Gli incontri, bisettimanali, quali «Principi dell'organizzazione aziendale», «La formazione e l'addestramento nell'azienda» e «La sicurezza sul lavoro», erano chiusi da un «Incontro conclusivo»⁵⁰⁶. Se destinatari, impostazione delle lezioni e luogo degli

⁵⁰³ Il Comitato direttivo comprendeva ora Aguglia (dirigente Schindler), Bellini, Carazzi, Faroldi, De Martini, Gattuso, Pautrie, Pellegrini, Roda, Testori e Remo Vigorelli (Pieghevole «XIX Corso di Tecnica Aziendale per Capi Intermedi - Novate, Bollate, Cormano - novembre 1964», ibid., c. 63, f. 2).

⁵⁰⁴ Ibidem; «Relazione sull'attività svolta dal Gruppo negli esercizi 1961 (dall'11 luglio). 1962. 1963. 1964. 1965. 1966. 1967. (21 ottobre) presentata all'Assemblea del 21 ottobre 1967», c. 5, f. 1.

⁵⁰⁵ Ne costituivano il Comitato direttivo Alessandri, Paolo Campagna (dirigente F.Ili Testori S.p.A.), Mincuzzi, Pellegrini, Giuseppe Re (amministratore delegato della Ticino S.p.A.), Vittoria Sittoni (addetta al Segretariato UCID di Servizio Sociale) e Giuseppe Solari, direttore Divisione Commerciale PA Management Consultants S.p.A. (Pieghevole «XX Corso di Tecnica Aziendale per Capi Intermedi - Milano, 8 gennaio-15 febbraio 1969», ibid., c. 63, f. 3).

⁵⁰⁶ La prima parte constava di quattro lezioni: «Principi dell'organizzazione aziendale» (Mincuzzi), «Lo studio dei metodi», «Lo studio dei tempi» (in entrambi i casi temi affrontati da Roberto Prati, dirigente Bedaux Consultants S.p.A.) e «I costi di produzione» (Giuseppe Brambilla, capo Ufficio contabilità industriale «Loro e Parisini S.p.A.»). La seconda, invece, comprendeva «Funzioni e responsabilità del capo» (Pellegrini), «La formazione e l'addestramento nell'azienda» (Pellegrini), «Le comunicazioni aziendali e il lavoro di gruppo» (Alessandri e Luisa Paolini Mezzetti, consulente al Segretariato UCID di Servizio Sociale), «La sicurezza sul lavoro» (Faroldi) e, con don Belloli, «Responsabilità etica del capo intermedio» (ibidem; «Relazione

incontri rimasero gli stessi delle edizioni precedenti, la quota di iscrizione fu portata a 20.000 lire⁵⁰⁷.

Per lo stesso anno il Gruppo Lombardo propose anche un corso di Tecnica aziendale per capi maestranza della zona di Erba (Como)⁵⁰⁸. Della durata di tre settimane ed elaborato sempre secondo un criterio di «panoramica aziendale», esso vedeva un'iniziale prolusione di Gaetano Failla (vicedirettore centrale dei Servizi generali Montedison), «L'azienda nel contesto sociale», alla quale facevano seguito otto lezioni ripartite nelle due sezioni «L'azienda e la produzione» («Lo studio dei metodi e dei tempi», «I costi di produzione», ecc.) e «La figura del capo nell'azienda» («Funzione e responsabilità del capo», «Le comunicazioni aziendali e il lavoro di gruppo», ecc.)⁵⁰⁹. La quota di partecipazione a tale edizione ammontava a 20.000 lire; le lezioni, trisettimanali, erano ospitate presso l'Istituto scolastico S. Vincenzo di Erba⁵¹⁰.

Negli anni Settanta non si ebbero più corsi di Tecnica aziendale per imprenditori e dirigenti e anche quelli per capi intermedi diminuirono. Si tennero, infatti, solo tre corsi per capi intermedi a Lomazzo nel 1970 e, nel 1976, uno a Monza e uno a Milano; la durata di queste iniziative fu sempre compresa tra venti giorni e poco più di un mese. Le lezioni del 1970 riguardarono, ancora una volta, le due aree tematiche de «L'azienda e la produzione» e «L'uomo nell'azienda» e furono chiuse da un incontro di

sull'attività svolta dal Gruppo negli esercizi 1967 (dal 21 novembre) 1968. 1969. 1970. 1971. 1972. 1973. 1974. 1975. 1976. 1977 (31 maggio) presentata all'Assemblea dei Soci del 22 giugno 1977», *ibid.*, c. 5, f. 3).

⁵⁰⁷ Pieghevole «XX Corso di Tecnica Aziendale per Capi Intermedi - Milano, 8 gennaio-15 febbraio 1969», *ibid.*, c. 63, f. 3; «Relazione sull'attività svolta dal Gruppo negli esercizi 1967 (dal 21 novembre) 1968. 1969. 1970. 1971. 1972. 1973. 1974. 1975. 1976. 1977 (31 maggio) presentata all'Assemblea dei Soci del 22 giugno 1977», *ibid.*, c. 5, f. 3.

⁵⁰⁸ La composizione del Comitato direttivo di tale corso era analoga a quella dell'iniziativa milanese, fatta eccezione per la sostituzione di Alessandri con Carlo Bartesaghi, imprenditore e sindaco di Erba (Pieghevole «XXI Corso di Tecnica Aziendale per Capi Maestranza - Erba (Como), 13 maggio-3 giugno 1969», *ibid.*, c. 63, f. 3).

⁵⁰⁹ Nell'ambito della prima si discusse di «Principi dell'organizzazione aziendale» (Mincuzzi), «Lo studio dei metodi e dei tempi» (Prati) e de «I costi di produzione» (Brambilla). La seconda si articolava nelle lezioni «Funzione e responsabilità del capo» (Pellegrini), «Le comunicazioni aziendali e il lavoro di gruppo» (in due serate, con Solari e Paolini Mezzetti), «La sicurezza sul lavoro» (Faroldi) e, con don Belloli, «Responsabilità etica del capo intermedio» (*ibidem*).

⁵¹⁰ *Ibidem*; «Relazione sull'attività svolta dal Gruppo negli esercizi 1967 (dal 21 novembre) 1968. 1969. 1970. 1971. 1972. 1973. 1974. 1975. 1976. 1977 (31 maggio) presentata all'Assemblea dei Soci del 22 giugno 1977», *ibid.*, c. 5, f. 3.

morale professionale con il consulente morale del Gruppo Lombardo. Per i Corsi del 1976, invece, il programma fu modificato, andando a comprendere: «Il mutamento», «L'Azienda», «La guida», «Il capo intermedio», «Il gruppo», «La comunicazione», «La motivazione» e «Il sindacato»⁵¹¹.

Come affermato da Tedeschi, risulta assai complesso valutare l'effettivo impatto dei corsi di Tecnica aziendale e di altre iniziative del Gruppo Lombardo ai fini di un miglioramento delle capacità imprenditoriali e di un incremento dell'efficienza delle aziende lombarde. La constatazione che la maggior parte delle imprese della regione non conobbe particolari difficoltà malgrado l'aumentata concorrenza straniera sul mercato italiano e si rivelò assai competitiva sugli altri mercati europei potrebbe portare ad attribuire eccessivo rilievo alle proposte del Gruppo. In effetti, è possibile ipotizzare che quanto offerto dall'Associazione lombarda contribuì a preparare gli imprenditori della regione all'ingresso in Europa in termini, ad esempio, di apprendimento dei principali concetti teorico-pratici con riferimento alla gestione e valutazione del personale e all'analisi dei costi di produzione e dell'andamento della domanda dei consumatori. La diffusione di tali concetti aiutò in particolare i dirigenti più giovani a orientarsi nel «nuovo mercato», maggiormente complesso e meno protetto, e a operare quel rinnovamento dell'apparato produttivo che il Gruppo Lombardo considerava essenziale perché le imprese non perdessero in competitività. Tuttavia, l'Associazione non riuscì a realizzare l'auspicato progetto di collaborazione all'interno dell'azienda poiché, da un lato, solo in poche di esse ebbe luogo un'assunzione delle nuove responsabilità sociali da parte degli imprenditori, e, dall'altro, un'ampia fetta di lavoratori si mostrava diffidente nei confronti di comportamenti padronali che considerava «neo-paternalistici». Dunque, l'accresciuta competitività delle aziende lombarde e i conseguenti risultati positivi ottenuti sui mercati comunitari negli anni Cinquanta e primi

⁵¹¹ «Relazione sull'attività svolta dal Gruppo negli esercizi 1967 (dal 21 novembre) 1968. 1969. 1970. 1971. 1972. 1973. 1974. 1975. 1976. 1977 (31 maggio) presentata all'Assemblea dei Soci del 22 giugno 1977», ibid., c. 5, f. 3; Pieghevole «XXII Corso di Tecnica Aziendale per Capi Intermedi - Lomazzo (Como), 1-20 aprile 1970», ibid., c. 63, f. 3.

Sessanta non sono esclusivamente riconducibile alle iniziative di formazione proposte dal Gruppo UCID; si trattò, infatti, di un successo generalizzato e che riguardò anche imprese caratterizzate da relazioni aziendali notevolmente distanti da quelle auspiccate dall'Associazione lombarda. Anzi, in numerose grandi imprese si assistette a un progressivo incremento della conflittualità tra dirigenze aziendali e sindacati dei lavoratori, in ragione delle richieste di questi ultimi di salari più elevati, di migliori condizioni e orari di lavoro e di un maggior coinvolgimento dei dipendenti nella conduzione dell'azienda. Diventava, di conseguenza, sempre più difficile pensare di dare concretezza al progetto del Gruppo Lombardo di un'impresa efficiente fondata sulla collaborazione tra le classi, in misura di assicurare la pace sociale attraverso retribuzioni superiori conferite a una manodopera più qualificata e produttiva e, in prospettiva, di consentire uno sviluppo della società italiana. I conflitti sindacali e gli scontri sociali che segnarono gli ultimi anni Sessanta dimostrarono la necessità di sviluppare le «relazioni umane» nelle imprese e, di conseguenza, l'errore strategico della maggior parte delle aziende lombarde⁵¹².

Considerando, poi, gli aspetti più strettamente quantitativi, malgrado i pochi dati disponibili è possibile rilevare come attraverso i corsi di Tecnica aziendale il Gruppo Lombardo fu in grado di raggiungere un elevato numero di imprese, di diverse dimensioni e tipologia. Ad esempio, era la stessa Associazione regionale che nel 1967 commentava i risultati relativi ai dieci corsi per capi intermedi svoltisi tra il 1962 e il 1964 informando che tali iniziative avevano coinvolto 509 capi intermedi e 108 aziende⁵¹³ e, dunque, avevano permesso di «allargare notevolmente l'influenza del pensiero UCID nel mondo del lavoro». Inoltre, indirettamente, un «concreto valido servizio» come i corsi aveva contribuito a far conoscere il Sodalizio a imprenditori e dirigenti non iscritti⁵¹⁴.

⁵¹² TEDESCHI, *Nuove imprese e nuovi imprenditori per essere competitivi nella «nuova Europa»*, pp. 249-250.

⁵¹³ Tale cifra non comprende le molte aziende che, pur non iscrivendo propri dipendenti ai corsi, ne richiesero le dispense delle lezioni.

⁵¹⁴ «Relazione sull'attività svolta dal Gruppo negli esercizi 1967 (dal 21 novembre) 1968. 1969. 1970. 1971. 1972. 1973. 1974. 1975. 1976. 1977 (31 maggio) presentata

In chiusura dell'appendice è presente un'illustrazione in forma di tabella delle Serate UCID e dei corsi di Tecnica aziendale per imprenditori, dirigenti e capi intermedi/maestranza descritti in questo capitolo.

all'Assemblea dei Soci del 22 giugno 1977», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 5, f. 3.

Capitolo 3

Il Segretariato UCID di Servizio sociale

3.1 Il Servizio sociale di fabbrica: antecedenti e contesto di primo sviluppo

Il Servizio sociale di fabbrica visse negli anni Cinquanta un rapido sviluppo, risultato del concorrere di diversi fattori. Fu, infatti, proprio in questo periodo che la concezione, tipica delle origini, dell'assistenza intesa come iniziative benefiche, protettive, promosse da filantropi, aventi lo scopo di soddisfare i bisogni primari dei lavoratori e condotte solo occasionalmente, venne superata in maniera definitiva. Si affermò, invece, il concetto moderno di Servizio sociale di fabbrica: un'attività strutturata, professionale, mirante a consentire l'elevazione e il raggiungimento del benessere dei dipendenti, che, all'interno delle imprese, venivano aiutati ad «adattarsi positivamente e attivamente alla [...] situazione e ambiente»⁵¹⁵.

⁵¹⁵ QUARTERO, *Un'esperienza di Servizio sociale di fabbrica nel decennio '50*, p. 304. Per un approfondimento sul servizio sociale considerato nella sua dimensione più generale, si ricordino, tra gli altri: B. BORTOLI, *Teoria e storia del servizio sociale*, Carocci Faber, Roma 1997; P. FERRARIO, *Politica dei servizi sociali. Strutture, trasformazioni, legislazione*, Carocci Faber, Roma 2001; R. CUTINI, *Nella prospettiva della ricostruzione: il Congresso per studi di assistenza sociale (Tremezzo, 16 settembre-6 ottobre 1946)*, in BAMSCI, 2004, 2, pp. 205-221; G. PIERONI, M. DAL PRA PONTICELLI, *Introduzione al servizio sociale. Storia, principi, deontologia*, Carocci Faber, Roma 2005; F. VILLA, *Il servizio sociale in Italia: analisi di una professione dalle origini agli anni Settanta*, in BAMSCI, 2006, 3, pp. 375-394; E. NEVE, *Il servizio sociale. Fondamenti e cultura di una professione*, Carocci Faber, Roma 2008; R. CUTINI, *Promuovere la democrazia. Storia degli assistenti sociali nell'Italia del secondo dopoguerra (1944-1960)*, Viella, Roma 2018. Non sono, invece, rintracciabili lavori italiani organici circa la storia del servizio sociale di fabbrica, poiché gli studiosi hanno più frequentemente preferito concentrarsi sulle opere sociali degli imprenditori industriali nel secondo dopoguerra; per informazioni più precise sul tema, dunque, si possono consultare riviste e volumi specializzati nel campo dell'assistenza o in quello sociologico («Assistenza d'oggi», «Quaderni di informazione per assistenti sociali», «Problemi di assistenza sociale», «Bollettino del CISS», ecc.). Uno sguardo d'insieme sulle origini è, invece, fornito da studi quali: M. GROSSMANN, *Servizio sociale di fabbrica. Alcuni aspetti della sua evoluzione*, [s. n.], [s. l.] 1953; R. INNOCENTI, *Il Servizio sociale di fabbrica*, in *Atti della Commissione parlamentare di inchiesta sulla miseria e sui mezzi per combatterla*, vol. XII, Istituto Editoriale Italiano, Milano 1953; P. TARUGI, *Le origini del Servizio sociale di fabbrica in Italia*, Confederazione generale dell'industria italiana, Roma 1960; F. MARTINELLI, *Gli assistenti sociali nella società italiana. Contributo a una sociologia della professione*, Istituto per gli studi di servizio sociale, Roma 1965. La rivista «Quaderni di informazione per assistenti sociali», maggio-agosto 1951, 7-8, comprende una sezione speciale

La nascita del Servizio sociale di fabbrica data della seconda metà dell'Ottocento ed è da ricollegarsi al realizzarsi dell'urbanesimo, della mobilità territoriale e dell'espansione della classe operaia, tutti fenomeni sociali connessi al processo di industrializzazione. In Italia il Servizio sociale come professione vera e propria si affermò solo più tardi rispetto a quanto accadde in altri Stati europei e in America. Tra le cause principali di questo ritardo, la «radicata tradizione assistenzialistica cattolica» su base caritativa, che mantenne la gestione delle iniziative caritative e assistenziali anche in epoca liberale e «l'impermeabilità» della cultura e della società italiana già dai primi anni dell'Ottocento a ideologie pragmatiche di matrice americana. Di non secondaria importanza, anche le chiusure nel dibattito culturale, frutto dell'isolamento del Paese negli anni del fascismo. Non a caso l'unica e tardiva scuola di assistenza sociale in Italia fu istituita proprio dal regime con un chiaro orientamento paternalistico⁵¹⁶.

Il periodo successivo alla fine del secondo conflitto mondiale vide un progressivo arricchirsi del concetto di assistenza, in ragione della nuova sensibilità per il «fattore umano», della diffusione di numerose iniziative per far fronte ai fenomeni sociali di quegli anni e del maggior carattere tecnico assunto dalla formazione professionale dell'operatore sociale. Il «senso di insoddisfazione» sperimentato da tanti lavoratori industriali portò a considerare come insufficiente l'approccio economicistico e contribuì ad aprire la strada alla psicologia e alla sociologia industriale: si trattava della scuola delle *human relations*⁵¹⁷, che conobbe una stagione

interamente dedicata al servizio sociale di fabbrica, con testimonianze di esperti, imprenditori e assistenti del tempo e contenente anche articoli quali J.C. DE MENASCE, *Il servizio sociale di fabbrica*; G. GOBBI, *Considerazioni di un organizzatore del servizio sociale di fabbrica*.

⁵¹⁶ QUARTERO, *Un'esperienza di Servizio sociale di fabbrica nel decennio '50*, pp. 304-305.

⁵¹⁷ Sul tema si vedano, tra gli altri: G.F. CRESPI, *Il fattore umano e il taylorismo*, in «Quaderni di azione sociale», 1951, 2, pp. 78-91; F. DUCHINI, *Problemi e indirizzi della psicologia industriale*, in «Realtà sociale d'oggi», 1953, 6-7, pp. 514-519; G. BONAZZI, *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano 1990; G. PETRILLO, *La capitale del miracolo. Sviluppo lavoro potere a Milano 1953-1962*, Franco Angeli, Milano 1992; G.M. LONGONI, «Modello americano» e «buon senso antico». *La formazione di una nuova cultura per l'impresa a Milano negli anni Cinquanta*, in «Nuova rivista storica», 1994, 2, pp. 327-368; G. SAPELLI, *Economia, tecnologia e direzione d'impresa in Italia*,

particolarmente florida proprio negli anni Cinquanta e sulla quale si tornerà meglio in seguito⁵¹⁸.

Lo sviluppo del Servizio sociale di fabbrica è da inserirsi nella graduale acquisizione di consapevolezza da parte dell'azienda della propria «funzione sociale e della responsabilità verso i suoi membri», e della conseguente presa di coscienza della necessità di affrontare i problemi connessi all'assistenza dei lavoratori con un metodo di azione ben determinato e attraverso un'attività impostata su precise competenze. Si assistette, così, allo sviluppo delle funzioni, delle tecniche, della teoria e delle strutture del Servizio sociale, concepito come attività professionale che, in forme diverse a seconda dell'impresa e tramite il ricorso a risorse legislative e sociali, intendeva aiutare il dipendente ad adattarsi alla sua situazione sociale, senza ledere la dignità della persona. Inoltre, all'espressione «assistenza sociale», più generica, se ne sostituì definitivamente una di maggior ampiezza, «servizio sociale» appunto. Un'espressione, quest'ultima, «che indicava una precisa attività professionale caratterizzantesi nel rapporto personale con i membri dell'impresa ed avente per oggetto la realizzazione dei compiti sociali dell'azienda attraverso la ricerca delle cause del disadattamento individuale o collettivo e l'aiuto nella loro risoluzione; la ricerca di possibili risorse nell'ambiente, nell'individuo, nei gruppi e l'aiuto ad una migliore utilizzazione di esse; l'applicazione di metodi di terapia sociale, individuale e di gruppo». La componente dominante non fu, dunque, più il sostegno materiale, e l'espressione si spogliò del significato di protezione, di soccorso nei confronti di una classe sociale considerata inferiore e incapace da un'altra classe, la quale riteneva proprio dovere tutelarla, fino a «vincolarla ai propri interessi economici»⁵¹⁹.

Un numero consistente di aziende, soprattutto di piccole e medie dimensioni, decisero di dotarsi di un Servizio sociale, e molti furono gli enti che si occuparono di svolgere un'attività di mediazione

Einaudi, Torino 1994; V. VARINI, *Human Relations e Welfare aziendale nell'esperienza italiana*, in BAMSCI, 2013, 1-2, pp. 115-129.

⁵¹⁸ QUARTERO, *Un'esperienza di Servizio sociale di fabbrica nel decennio '50*, p. 305.

⁵¹⁹ *Ibid.*, pp. 305-306.

nell'introduzione delle assistenti sociali all'interno delle imprese. Accadeva, infatti, solo raramente che queste ultime assumessero direttamente le assistenti; più di frequente, ricorrevano a tali enti o scuole, che seguivano l'inserimento e la formazione di personale specializzato. Rientravano tra questi soggetti mediatori l'Opera Nazionale Assistenza Religiosa e Morale degli Operai (ONARMO)⁵²⁰, la Confindustria e l'Istituto

⁵²⁰ L'Opera Nazionale Assistenza Religiosa e Morale degli Operai fu l'organo ufficiale della Chiesa cattolica italiana per lo svolgimento della missione pastorale all'interno del mondo del lavoro, in un contesto (soprattutto dal primo dopoguerra) di crescente cristianizzazione della società industriale, causa di preoccupazione per la Santa Sede e pericolo da contrastare attraverso «l'elevazione umana, sociale e spirituale» dei componenti della comunità aziendale. Nel 1926, la Società Italiana per la Viscosa, prossima a installare una grande unità produttiva in Roma, si rivolse a mons. Ferdinando Baldelli (1886-1963) per supporto nella fase di accoglienza e sistemazione dei lavoratori emigrati nella capitale per prestare la propria attività presso il nuovo stabilimento. Il sacerdote marchigiano diede, così, vita al Comitato romano assistenza religiosa e morale agli operai (che, a sua volta, realizzerà convitti, refettori, spacci economici e altre iniziative correlate); religiosi di entrambi i sessi collegati all'Ente furono, invece, incaricati dell'assistenza spirituale. Mons. Baldelli non era nuovo a questo tipo di attività. Già poco dopo l'ordinazione, nel 1909, aveva iniziato a occuparsi delle opere sociali e dell'aiuto ai migranti a Pergola (Pesaro), suo paese di origine, e nel 1914 aveva costituito il Segretariato mandamentale dell'emigrazione, una realtà locale per assistere nelle loro necessità i rimpatriati dall'estero per obblighi militari; con l'inizio del conflitto il Segretariato aveva operato anche per il sostegno ai richiamati, alle famiglie dei combattenti e dei caduti e agli orfani di guerra. Nel 1918 l'Ufficio aveva esteso le sue competenze a tutta la provincia e, di conseguenza, mutato la propria denominazione in Segretariato del popolo di Pesaro. Due anni dopo il sacerdote di Pergola era stato chiamato nella capitale per dirigere il Segretariato romano dell'*Italica gens*, una federazione di enti laici e religiosi dedicata all'assistenza degli emigranti italiani in America; mons. Baldelli, per svolgere il nuovo compito, aveva costituito il Comitato romano pro emigranti (1922), a favore dei connazionali andati a cercare lavoro oltreoceano e delle loro famiglie. Ritornando al Comitato romano assistenza religiosa e morale agli operai, questo ente progressivamente ampliò il proprio bacino d'azione, andando a comprendere anche la zona di Rieti (dove si occupò dei lavoratori della Supertessile, dal 1928) e Napoli (nel 1929, per la Società anonima meridionale seta artificiale); nel 1930, infine, assunse il nome di Opera Nazionale Assistenza Religiosa e Morale degli Operai. Durante gli anni Trenta l'ONARMO visse un periodo di intensa espansione (anche grazie ai buoni rapporti esistenti tra mons. Baldelli ed esponenti del regime); nel 1936, inoltre, ottenne il benestare del governo fascista a svolgere la sua attività in tutte le imprese statali. All'inizio del decennio successivo l'Ente annoverava ormai 20 sedi in diverse città italiane, 73 stabilimenti assistiti (13 nella sola Roma), 76 cappellani del lavoro, 82 suore operanti in convitti, mense e case di accoglienza e 58 collaboratori laici. Nel 1939 si diede vita a Bologna, presso il Seminario di Santa Cristina, a un percorso per la preparazione specifica dei cappellani del lavoro (era l'unica struttura del genere in Italia). Nel corso della Seconda guerra mondiale l'ONARMO fu chiamata a farsi carico di una serie di iniziative per l'aiuto alla popolazione sofferente a causa della guerra. Dal 1944 agì in stretta collaborazione con la Pontificia commissione di assistenza ai profughi, voluta da Pio XII e della quale fu nominato presidente lo stesso mons. Baldelli (che dai primi anni Cinquanta sarà anche a capo della Caritas Internationalis, istituita anch'essa da Pio XII per il coordinamento delle attività caritative condotte nei diversi paesi esteri). Nel 1953 la Pontificia commissione di assistenza (la nuova denominazione, a partire dal 1945, della Pontificia commissione di assistenza ai profughi) assunse personalità giuridica e fu dotata, dalla Santa Sede, di uno Statuto; divenuta Pontificia opera di assistenza (POA), alla sua guida fu confermato il sacerdote

marchigiano. Tra l'ONARMO e la PCA/POA non mancarono problematiche sovrapposizioni in termini di interessi, compiti e funzioni. Una volta cessato il conflitto l'Opera tornò a concentrare la sua attività nelle fabbriche, con la figura delle assistenti sociali ONARMO che andava via via affiancandosi a quella dei cappellani del lavoro. Dati i buoni risultati delle prime collaborazioni in 27 stabilimenti romani, dove nel 1945 erano state inserite le prime sei assistenti, l'Opera decise di istituire nella capitale una Scuola superiore professionale di servizio sociale (1946) per la formazione di personale specializzato nell'assistenza sociale aziendale con incarichi tecnico-consultivi a favore dei lavoratori e delle loro famiglie in ambito assicurativo, infortunistico e mutualistico e per la loro assistenza amministrativa presso enti pubblici, militari e tributari e presso istituti pubblici e privati di beneficenza e ricovero. Successivamente furono inaugurati altri 19 istituti in diverse zone della Penisola, soprattutto nel Sud Italia, dove più urgente era l'attivazione di un servizio sociale adeguato alla realtà socioculturale locale. Nel 1946 le assistenti ONARMO costituirono l'Associazione italiana assistenti sociali ONARMO (AIASO), un organo professionale di ispirazione cristiana al quale potevano aderire le diplomate di tutte le scuole di servizio sociale. Cinque anni dopo fu creato un Comitato di coordinamento, con sede a Roma e guidato da mons. Baldelli, con compiti di indirizzo, consulenza tecnica e assistenza amministrativa per le scuole dell'Opera; tale organo promosse anche la pubblicazione di una collana di studi specialistici in materia di servizio sociale. Secondo quanto riportato da un opuscolo informativo dell'Ente stesso edito nel 1946, nell'immediato secondo dopoguerra l'ONARMO contava 160 cappellani del lavoro (in 99 stabilimenti in tutta Italia) e 50 assistenti sociali; dal maggio 1944 al giugno 1946 aveva gestito 708 mense aziendali e 45 cucine popolari. L'Opera si avvaleva, inoltre, di assistenti sanitarie a domicilio e di circa 200 volontari che curavano la distribuzione di generi di prima necessità a persone ricoverate in ospedale; dal 1947 aveva anche avviato la costituzione di centri di assistenza agli emigranti italiani in alcune località minerarie belga (seguirà l'apertura di una sede centrale a Bruxelles e l'impiantamento di iniziative analoghe in Germania, Francia e Tunisia). Nel 1948 il patronato dell'ONARMO, l'Istituto di assistenza sociale, fu riconosciuto dal Ministero del Lavoro. Il decennio Cinquanta vide una continua espansione dell'attività dell'Opera a livello nazionale. Nel campo educativo e dell'istruzione professionale, dal 1948-1949 diede vita a numerosi corsi di scuola popolare, di avviamento al lavoro, di riqualificazione per disoccupati, a cantieri scuola e a due laboratori-scuola (uno tipografico a Bolzano e uno per metalmeccanici a Pinerolo). Negli anni Cinquanta il servizio di fabbrica ONARMO fu affiancato da iniziative analoghe dello stesso per i lavoratori del comparto ferroviario e per gli operai dei cantieri finanziati dalla Cassa per il Mezzogiorno; un numero consistente di diplomate delle scuole dell'Opera furono chiamate a svolgere mansioni assistenziali presso enti pubblici locali (Comuni, enti Comunali di Assistenza e Prefetture) e ospedalieri e fu potenziato il servizio sociale rurale, in seguito a un accordo con la Confederazione generale degli agricoltori per un progetto di assistenza ai lavoratori della terra (1952). Nel 1951 era stato creato, sempre a Bologna, il Centro studi sociali, per attività di ricerca e documentazione in materia di pastorale del lavoro; il Centro curava anche l'organizzazione di un corso quadriennale di studi per religiosi e laici desiderosi di acquisire gli strumenti conoscitivi necessari per capire e interpretare le nuove dinamiche socioculturali connesse all'affermazione del modello capitalistico. Ai primi anni Sessanta l'ONARMO risultava ormai diffusa in tutte le regioni d'Italia attraverso una molteplicità di opere di diversa tipologia, dal caratteristico ambito aziendale e socioassistenziale a quello ospedaliero, formativo e culturale. Tra gli aspetti che distinguevano le iniziative dell'Opera da altre contemporanee, anche di matrice cattolica, vi era la condizione dell'ONARMO di organo al servizio della Sacra Congregazione concistoriale e alle dirette dipendenze della Santa Sede, della quale era emanazione e la cui approvazione era necessaria per l'autorizzazione di ogni iniziativa. Inoltre, altri enti e associazioni cattolici attivi nel mondo del lavoro, quali le ACLI e l'UCID, si caratterizzavano per un maggior protagonismo del laicato e per una più ampia autonomia, in termini di azione e obiettivi, dalla gerarchia ecclesiastica. E se il fine dell'Opera era di riavvicinare alla fede un mondo del lavoro che se ne era allontanato in ragione della scristianizzazione della società industriale, altri soggetti di ambito cattolico avevano come obiettivi primari il coordinamento e la formazione degli operai, dei dirigenti e degli imprenditori (Azione Cattolica, UCID, ecc.) o operavano più

per l'assistenza sociale di fabbrica, tutti enti con una lunga tradizione nell'ambito, ma anche il più recente Segretariato UCID di Servizio sociale⁵²¹.

Nella seconda metà del Novecento in Italia il Servizio sociale mancava di un'organica strutturazione. Infatti, innanzitutto, non vi era una legislazione che desse seguito in termini concreti all'assunzione di determinati obiettivi da parte dello Stato e che strutturasse di conseguenza i servizi; la situazione era ulteriormente aggravata dall'assenza di riconoscimento giuridico degli studi per il diploma da assistente sociale e della professione stessa. Il legislatore italiano non era in tale fase intenzionato a regolare giuridicamente quella situazione di fatto che era il Servizio sociale, nato nella Penisola per iniziativa privata. Ciò si ripercosse negativamente sul Servizio sociale stesso, sia da un punto di vista di prestigio che di funzione, anche perché in Italia il riconoscimento giuridico rappresentava la base per ogni attività professionale. Diverse associazioni (quale l'Associazione Nazionale Assistenti Sociali - ANAS) e scuole organizzarono convegni e produssero pubblicazioni per sensibilizzare gli organismi assistenziali a riguardo e sottoposero alla Camera, tra il 1953 e il 1960, tre disegni di legge sulla disciplina delle scuole di Servizio sociale, poi decaduti per sopraggiunta fine della legislatura. Tale mancanza di regolamentazione giuridica della professione si traduceva nella realtà di un Servizio che presentava una diversa organizzazione a seconda degli istituti che ne seguivano l'attuazione a livello pratico: l'assistente sociale, ad esempio, poteva essere alle dirette dipendenze della direzione dell'azienda o, come accadeva più spesso, di un ente esterno. Con specifico riferimento

sul versante politico e sindacale. Con gli anni Settanta, la crescente crisi delle vocazioni sacerdotali (e, quindi, il sempre minor numero di preti a disposizione per incarichi extra-parrocchiali) e il graduale accoglimento dei pronunciamenti del Concilio Vaticano II circa le responsabilità evangelizzatrici dei laici e delle loro associazioni determinarono il definitivo assorbimento delle funzioni dell'ONARMO nelle strutture diocesane, portando a compimento un percorso di svuotamento dell'Ente iniziato già intorno alla metà degli anni Sessanta (M. ROMANO, *Assistenza sociale e apostolato sacerdotale nel mondo del lavoro: l'esperienza dell'ONARMO*, in BAMSCI, 2013, 1-2, pp. 170-188). Sull'ONARMO si vedano anche, tra gli altri; V. DELMATI, *L'Onarmo. L'idea e l'opera*, Roma 1962; M. ROMANO, *Pastorale del lavoro, patronato e servizio sociale: l'Opera nazionale assistenza religiosa e morale agli operai (ONARMO)*, in BAMSCI, 2006, 3, pp. 317-338. Sull'esperienza dei cappellani del lavoro ONARMO a Milano si veda, in particolare, FERRARI, *Attivismo, orgoglio e tradizione ambrosiana*, pp. 203-295.

⁵²¹ QUARTERO, *Un'esperienza di Servizio sociale di fabbrica nel decennio '50*, p. 306.

a tale aspetto, come vedremo meglio poi, il Segretariato UCID costituiva un caso particolare, dal momento che le assistenti delle quali curava l'inserimento in azienda erano assunte come libere professioniste, risultando, quindi, indipendenti sia dall'Ente esterno che dall'impresa⁵²².

Ricollegandoci a quanto prima accennato circa le *human relations*, una delle modalità individuate dall'UCID per la realizzazione di una costruttiva presenza sociale del padronato cattolico nella società fu proprio l'attivazione per la diffusione delle «relazioni umane» nel Paese e per la loro messa in pratica nelle imprese del Nord, anche grazie al Servizio sociale di fabbrica⁵²³. Il termine «*human relations*» derivava dal titolo di un volume americano del 1949, *Human Relations in Modern Business*, di grande successo in Italia soprattutto negli ambienti del sindacalismo e dell'imprenditoria cattolici. Questo metodo, fondato da un punto di vista culturale sulla sociologia anglosassone e sul taylorismo e l'organizzazione scientifica del lavoro, si saldò con la tradizione imprenditoriale italiana, soprattutto nella parte settentrionale della Penisola, e parve «la chiave magica» per sanare problemi antichi di rapporti conflittuali. Tuttavia, il peso attribuito al «fattore umano» e psicologico nella vita produttiva si tradusse spesso in iniziative che rischiavano di ridurre le problematiche del mondo del lavoro a una questione di semplice «gratificazione affettiva» del dipendente. Secondo studiosi quale Ada Ferrari, furono proprio strumentalizzazioni di diverso orientamento a determinare il rapido declino dei progetti di rinnovare i rapporti di lavoro attraverso la cura delle «relazioni umane». A parere della Ferrari, ad esempio, l'UCID forzò in senso conservatore «il motivo dell'invito “all'amicizia” convertendolo in un volenteroso ma anacronistico appello alla concordia *super partes*», mentre le ACLI considerarono questo metodo come un «veicolo ottimale

⁵²² *Ibid.*, pp. 306-307.

⁵²³ Diverse furono le proposte e le iniziative attraverso le quali i soci del Gruppo Lombardo cercarono di «assumere una posizione attiva e di avanguardia nell'ordinare l'aspetto sociale dell'impresa secondo le esigenze del pensiero cristiano» e di «creare le condizioni indispensabili ad una efficace e giusta collaborazione tra i soggetti della produzione»; secondo Raffaella Quartero, «concreti risultati» in questa prospettiva furono raggiunti grazie all'azione del Segretariato di Servizio sociale (*ibid.*, p. 318).

per enfatizzare tradizionali insofferenze e alimentare intorno al ceto imprenditoriale moralistici aloni di “delinquenza sociale”⁵²⁴.

L'applicazione delle «*human relations*» richiedeva una nuova concezione della fabbrica, da intendersi non più solo come organizzazione economica o tecnica, ma in quanto fenomeno specifico proprio della vita sociale. E all'impresa si attribuiva una «missione sociale», consistente nel garantire a coloro che contribuivano alla produzione, i dipendenti, «di raggiungere, attraverso il lavoro organizzato, la completezza del loro destino di esseri umani», dando piena soddisfazione ai bisogni umani che sorgevano nell'ambiente lavorativo. Tra i mezzi concreti che potevano consentire a un'azienda di assolvere alla propria «missione» vi era, appunto, il Servizio sociale. Nel quadro di «relazioni umane» nell'impresa intese come «un rapporto tra capi e dipendenti tendente a soddisfare l'esigenza innata dell'uomo di trovare nel lavoro un mezzo di perfezionamento personale e di partecipazione alla vita dell'azienda, oltre che un mezzo di sussistenza», il Servizio sociale avrebbe potuto contribuire al raggiungimento di tale fine attraverso un'attività giornaliera di studio dei casi di disagio, derivanti sia da condizioni ambientali che da fattori individuali non connessi al lavoro. Tuttavia, come ricordato in occasione del I Convegno nazionale dell'UCID da Filiberto Guala, l'imprenditore non doveva interpretare tale Servizio come «arma di conquista di determinate posizioni sociali da parte dei lavoratori al di là di quelle riconosciute»; analogamente era prioritario che i dipendenti non vedessero in questa attività di assistenza «l'espressione dello spirito paternalistico del capitale che cercava di guadagnare e mantenere un dominio morale»⁵²⁵.

Nell'impresa moderna era necessario studiare accuratamente il problema del rapporto capitale-lavoro e farvi fronte con metodo, così da contrastare le conseguenze negative del progresso tecnico e della concezione produttivistica. Da considerare, inoltre, che l'uomo rappresentava per ogni impresa una grande incognita dal peso non

⁵²⁴ FERRARI, *La civiltà industriale*, pp. 105-106; QUARTERO, *Un'esperienza di Servizio sociale di fabbrica nel decennio '50*, p. 313.

⁵²⁵ QUARTERO, *Un'esperienza di Servizio sociale di fabbrica nel decennio '50*, p. 314.

indifferente: il rendimento di un'azienda, infatti, non era il risultato soltanto degli investimenti di capitale, della disponibilità di attrezzatura più o meno moderna, di un'organizzazione tecnica più o meno scrupolosa dei reparti e dei servizi, di un'amministrazione previdente e di piani di produzione perfetti da un punto di vista tecnico, ma dipendeva anche dal comportamento dei lavoratori. E se fino a poco tempo prima si pensava che il denaro fosse l'unico incentivo per i dipendenti, ormai ci si rendeva conto che gli uomini volevano vedere rispettata la propria dignità di persone⁵²⁶.

I membri dell'UCID si mostrarono ottimisti circa l'utilità delle tecniche delle «*human relations*» e del Servizio sociale al fine di introdurre nelle imprese «un costume democratico che creasse nel lavoratore un senso di appartenenza all'azienda». Le conquiste ottenute tramite il sindacato non erano sufficienti, poiché i dipendenti avvertivano l'esigenza che le proprie aspirazioni, di natura non solo economica, trovassero soddisfazione nell'attività quotidiana: riconoscimento dell'opera svolta, certezza di essere indispensabili, facoltà di migliorare la propria posizione. Nell'azienda, dunque, ogni lavoratore andava prima di tutto considerato in quanto individuo e solo in secondo luogo come membro della collettività. In termini pratici, se all'interno di un'impresa il programma di «relazioni umane» aveva come proprio obiettivo l'«introdurre nuove direttive e nuove tecniche nella conduzione del personale», il Servizio sociale doveva accompagnare tale azione, assicurandosi che le direttive generali trovassero riscontro e applicazione nel singolo e contribuendo all'individuazione e allo studio di casi di disagio riconducibili a cause ambientali o a fattori esterni. Era, però, fondamentale che tali programmi venissero concepiti come un'occasione per una «leale collaborazione tra i soggetti dell'impresa» e che, dunque, non fossero ragione di una nuova esasperazione di contrasti e fratture⁵²⁷.

Gli imprenditori e i dirigenti dell'UCID ritenevano di essere stati i primi in Italia, in ambito imprenditoriale, a occuparsi della «scienza delle

⁵²⁶ *Ibid.*, pp. 315-316.

⁵²⁷ *Ibidem.*

relazioni umane in seno all'economia» e ad affrontare opportunamente il problema delle «*human relations*», facendo ricorso a mezzi e personale adeguati. Secondo Quartero, un'analisi dei risultati conseguiti dal Segretariato UCID di Servizio sociale negli anni Cinquanta permette di concludere che si trattò di una proposta tra le più innovative, un Servizio su larga scala e informato alle più moderne concezioni in materia; una proposta che conobbe una rapida diffusione a livello italiano e che si presentava in continua evoluzione, per adattarsi alle nuove esigenze che di volta in volta venivano riscontrate. Quanto sostenuto dai soci dell'UCID parrebbe, poi, confermato da un rapporto della Missione OECE del *Management Team* statunitense (composto da capi d'azienda), a parere del quale «si sentono tante belle parole in Italia della necessità di migliori relazioni tra direzioni e operai, ma le nostre visite agli stabilimenti ci hanno convinto che c'è a questo riguardo una notevole mancanza di comprensione». È ipotizzabile che tale situazione dipendesse, almeno parzialmente, dagli assai più gravi e impellenti problemi tecnici e di ridimensionamento ai quali le imprese avevano dovuto far fronte una volta terminato il conflitto e dai quali dipendeva la loro stessa sopravvivenza. In Italia, poi, al di là della criticità rappresentata dall'assenza di centri specificatamente dedicati allo studio dei problemi umani del lavoro, ci si poteva attendere solo dei risultati limitati rispetto a quanto accadeva nei Paesi anglosassoni, a causa di una molteplicità di ragioni connesse alla situazione economica e sociale della Penisola. Vito, ad esempio, in occasione del VI Congresso nazionale dell'UCID (Rapallo, 29-31 gennaio 1954), rilevava come gli Stati Uniti fossero più avanzati dell'Italia sul piano della psicologia applicata all'industria e nelle realizzazioni pratiche. A tal proposito andavano considerati due elementi che differenziavano la realtà americana da quella italiana e che potevano spiegare tale scarto. Si trattava della constatazione che negli Stati Uniti «la tensione sociale è molto meno acuta che da noi [...]». Inoltre l'America non ha attraversato il periodo della economia feudale, che per qualche decennio è in parte esistita anche dopo la rivoluzione industriale». Secondo Vito, dunque, in Europa non era possibile pensare di «risolvere i conflitti sociali solo per la

via delle relazioni umane; il superamento dei residui del passato e delle diseguaglianze sociali richiede che si proceda qui anche verso [...] riforme di struttura [...] prudenza e cautela sono necessarie là dove si tratta di interpretare se le condizioni concrete siano mature per l'uno o per l'altro tipo di collaborazione»⁵²⁸.

E, in tema di collaborazione aziendale, il Servizio sociale poteva essere considerato tra gli strumenti in grado di dare un apporto significativo in tale direzione; le esperienze di altri Stati europei ne mettevano in luce l'importanza al fine di instaurare buone relazioni sociali all'interno dell'impresa. A tal riguardo, i soci dell'UCID ritenevano che non potessero esservi buone relazioni in una situazione di mancanza di comunicazione tra capi e lavoratori e tra gli stessi lavoratori; ma perché si stabilisse questa comunicazione la tecnica non bastava, dal momento che «non si trattava di migliorare il rendimento di esseri inanimati, ma si aveva a che fare con uomini, si trattava di stati d'animo, di modo di concepire l'uomo, di riconoscerne inderogabili diritti di libertà, di autodeterminazione, di considerare l'operaio non come oggetto, ma come soggetto dell'impresa». Uno dei compiti principali del Servizio sociale era, dunque, sensibilizzare i capi, soprattutto quelli intermedi, alle problematiche del rapporto con i dipendenti, evidenziando, sulla base di esperienze concrete, la rilevanza del fattore psicologico. A parere di Vito, poi, la formazione dei dirigenti non poteva presentare solo carattere tecnico, ma doveva essere ben più complessa, portarli ad «acquistare le nozioni che permettano di capire l'uomo»; «è da essa che in definitiva dipende se il Servizio sociale di fabbrica raggiunga le forme più moderne ed efficaci, se si attuino i vari sistemi di comunicazione, come le lettere periodiche, le informazioni ai lavoratori circa l'andamento dell'impresa»⁵²⁹.

Come già emerge dal primo capitolo di questo lavoro, il Segretariato UCID di Servizio sociale può essere più specificatamente inquadrato nel contesto delle iniziative promosse dai cattolici milanesi a favore dei lavoratori delle industrie negli anni del «miracolo economico» e del

⁵²⁸ *Ibid.*, pp. 316-317.

⁵²⁹ *Ibid.*, pp. 317-318.

Concilio Vaticano II. Un periodo, questo, assai rilevante per la storia della Chiesa (come pure per quella sociale, economica e politica dell'Italia), durante il quale si assistette, anche in ragione del processo di industrializzazione, a un mutamento dei rapporti tra gerarchia e laicato cattolico⁵³⁰. Con Marta Margotti, «i rapporti tra cattolicesimo e questioni del lavoro [...] possono essere considerati tra i marcatori privilegiati dei cambiamenti avvenuti nella Chiesa del secondo dopoguerra»⁵³¹. Il mondo cattolico ambrosiano di quegli anni, inoltre, data l'eccezionalità dello sviluppo industriale cittadino e le precoci intuizioni pastorali di Montini, presentava dei caratteri peculiari rispetto alla restante realtà italiana. La Chiesa milanese rappresenta, dunque, un «laboratorio privilegiato in cui osservare le trasformazioni che accompagnarono il tramonto di un'epoca segnata da grandi mutamenti socio-economici e dalla maturazione di numerose tensioni che caratterizzarono il cattolicesimo nell'ultima fase del pontificato di Pio XII». Si trattò di un periodo di transizione che influì marcatamente sul cattolicesimo ambrosiano e, soprattutto, sui suoi settori più a contatto con i fenomeni di modernizzazione, come, appunto, all'interno delle fabbriche. Studiare la Chiesa milanese negli anni Cinquanta e Sessanta dal punto di vista del suo rapporto con gli operai delle imprese e con la struttura industriale della società consente di individuare e analizzare i cambiamenti che avrebbero poi ampiamente interessato il cattolicesimo e la società italiani nel loro complesso⁵³².

3.2 Il Segretariato UCID di Servizio sociale

Il Segretariato di Servizio sociale (dal 1954, Segretariato UCID di Servizio sociale d'impresa) fu costituito in seno al Gruppo Lombardo nel marzo 1951⁵³³, per iniziativa di alcuni imprenditori soci nelle cui aziende erano

⁵³⁰ V. CASTRONOVO (a cura di), *L'Italia contemporanea 1945-1975*, Einaudi, Torino 1976, p. XX.

⁵³¹ M. MARGOTTI, *La fabbrica dei cattolici. Chiesa, industria e organizzazioni operaie a Torino (1948-1965)*, Angelo Manzoni, Torino 2012, p. 23.

⁵³² FERRARI, *Attivismo, orgoglio e tradizione ambrosiana*, pp. 13-20.

⁵³³ La nascita di questo organo era stata preceduta da un periodo di ipotesi, indagini e studi promossi dal Gruppo Lombardo. Ad esempio, l'Ufficio studi regionale aveva sottoposto ai soci un questionario sull'assistenza sociale finalizzato ad avere un quadro della reale situazione dell'assistenza nelle fabbriche e a elaborare idee, sulla base delle

già attivi Servizi sociali condotti da assistenti diplomate⁵³⁴ e con la collaborazione della Scuola pratica di Servizio sociale ENSISS di Milano. La nascita e lo sviluppo di questo nuovo organo videro frequenti contatti tra il Gruppo Lombardo e le ACLI⁵³⁵.

Obiettivo principale del Segretariato era «sensibilizzare la classe imprenditoriale ai problemi del Servizio sociale di fabbrica e di svolgere in questo senso tutte quelle attività ritenute utili al fine di estendere, potenziare, migliorare il Servizio sociale nelle aziende». Esso doveva contribuire a «risolvere su un piano vasto quanto lo stesso sistema economico il problema umano che si legava alla vita aziendale». Il Servizio sociale di fabbrica, dunque, non poteva più costituire un'attività marginale all'azienda, limitarsi al disbrigo di pratiche burocratiche o porsi come un'azione caritatevole nei confronti dei lavoratori; piuttosto, era necessario che si inserisse pienamente nella vita aziendale, per incoraggiare la risoluzione dei problemi sociali connessi con il lavoro e derivanti «dalla presenza di uomini che hanno il diritto, nella loro attività,

opinioni degli imprenditori interpellati, su come il servizio potesse essere potenziato, con che strutture e che mezzi. Non è stato possibile trovare all'interno del Fondo informazioni circa i risultati di tale inchiesta; tuttavia, essa ci permette di constatare come il Gruppo cercò di soddisfare, il più efficacemente possibile, le esigenze reali manifestate dai propri membri (QUARTERO, *Un'esperienza di Servizio sociale di fabbrica nel decennio '50*, pp. 319-322).

⁵³⁴ Ad esempio, all'interno delle Acciaierie Falck era presente sin dal 1947 (*ibid.*, p. 322).
⁵³⁵ *Ibid.*, pp. 318-319, 324-325. Ricordiamo, tra le diverse occasioni, l'incontro tra Bellini, segretario dell'Unione regionale, e Guglielmo Steidler (data 1951), del patronato delle Associazioni Cristiane dei Lavoratori, durante il quale emerse «una perfetta identità di vedute tra le ACLI e l'UCID» (*ibid.*, pp. 324-325). Ma i contatti tra le ACLI e l'UCID, con riferimento all'ambito del Servizio sociale di fabbrica, proseguirono anche dopo la costituzione del Segretariato, sebbene (almeno secondo quanto risulta dalla documentazione del fondo del Gruppo Lombardo) in maniera abbastanza sporadica. Ad esempio, in una relazione del 1952 si riporta l'intenzione di avvicinare imprenditori della zona di Brescia, come più volte richiesto dagli assistenti sociali che lavoravano per il Patronato ACLI di quella città. Scopo dei contatti sarebbe stato valutare la possibilità di apportare dei miglioramenti al servizio, fino a quel momento svolto sì da elementi «attivi e preparati», ma incaricati di seguire circa 15.000 lavoratori a testa. Il Segretariato avrebbe potuto introdurre alcune proprie assistenti in tali aziende, impostando l'attività con metodi e secondo principi diversi («Relazione attività Segretariato di assistenza sociale dall'1 al 31 maggio 1952», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 90, f. 2). Nel 1956, su invito del Gruppo Veneto, l'addetta del Segretariato, Gina Lisa, partecipò ad alcuni incontri UCID-ACLI che si tennero a Vicenza. In questa occasione furono illustrati la funzione, la natura e i compiti del Servizio sociale di fabbrica e si discusse circa l'impostazione di un Segretariato di Servizio sociale di fabbrica a Vicenza («Relazione attività Segretariato UCID di Servizio sociale 21 gennaio-29 febbraio 1956», *ibid.*, f. 6). Nel 1961 alcune assistenti del Segretariato presero parte al Convegno nazionale delle ACLI a Bologna («Relazione dell'attività del Segretariato dal 27 giugno al 24 ottobre 1961», *ibid.*, f. 13).

di realizzare e sviluppare la loro personalità umana». Destinatari del Servizio sociale, però, non erano solo i dipendenti, ma tutti i componenti della comunità aziendale; analogamente, il suo campo di azione non includeva solo i problemi relativi al singolo e alla sua famiglia, ma anche quelli concernenti l'organizzazione del personale, i rapporti gerarchici e l'educazione sociale dei membri dell'azienda. E proprio questo intento formativo costituiva la principale ragione per la quale un'associazione imprenditoriale avente come scopo la formazione sociale dei suoi membri aveva deciso di dar vita a una tale iniziativa⁵³⁶.

Visto che in molte aziende dei soci e di altri imprenditori, oltre al normale Ufficio del personale, erano presenti una Commissione interna con rappresentanti sindacali, ma anche referenti sociali delle ACLI e delle Conferenze di S. Vincenzo aziendali, si trattava di realizzare un'opera di coordinamento. Troppe volte i vari attori in campo perseguivano esclusivamente i propri singoli scopi⁵³⁷, non si coordinavano «tra di loro, ignorano la possibilità di una sintesi». Il Servizio sociale, invece, avrebbe dovuto riassumere queste funzioni in modo coordinato, avvalendosi di personale preparato da un punto di vista tecnico e operante con riserbo e comprensione. Certo l'attività delle assistenti doveva svilupparsi con grande cautela e con rispetto dei diversi ruoli; per la delicatezza della funzione da svolgere si decise, inoltre, di «limitare l'intervento dell'UCID ad un'opera di intermediazione tra l'azienda e l'assistente escludendo ogni ammissione diretta di assistenti con relativi oneri e responsabilità»⁵³⁸.

L'azione del Segretariato UCID di Servizio sociale prese il via già nel marzo del 1951, quando il presidente del Gruppo Lombardo decise di

⁵³⁶ QUARTERO, *Un'esperienza di Servizio sociale di fabbrica nel decennio '50*, p. 319.

⁵³⁷ Nel caso dell'Ufficio del personale, si trattava di tutelare il dipendente attraverso il suo inquadramento nella disciplina aziendale e l'applicazione rigorosa dei regolamenti aziendali. La Commissione interna difendeva il lavoratore a livello sindacale, mentre l'addetto sociale delle ACLI, date le finalità della sua associazione, si rivolgeva solo a un certo numero di dipendenti e le sue possibilità di azione erano più ristrette non avendo, davanti alla Direzione aziendale, l'autorizzazione a occuparsi dei problemi sociali. Infine, le Conferenze di S. Vincenzo rivestivano un ruolo solo marginale all'interno delle imprese, puramente benefico e caritativo, non assistenziale-educativo; si trattava, infatti, di gruppi di lavoratori ai quali l'ONARMO faceva ricorso essenzialmente per l'aiuto ad altri dipendenti dell'azienda malati o in difficoltà, attraverso collette e visite in ospedale (*ibid.*, p. 320; ROMANO, *Assistenza sociale e apostolato sacerdotale nel mondo del lavoro*, p. 176).

⁵³⁸ QUARTERO, *Un'esperienza di Servizio sociale di fabbrica nel decennio '50*, p. 320.

assumere un'assistente sociale, Gina Lisa⁵³⁹, indicata all'Associazione regionale dalla direttrice della Scuola pratica di Servizio sociale ENSISS di Milano e allora in prova presso la Confindustria di Torino. Compiti di tale assistente sociale erano la visita e la propaganda nelle fabbriche e la consulenza gratuita in sede⁵⁴⁰, non in qualità di semplice fornitrice di informazioni, ma come professionista capace di spiegare il tipo di servizio da realizzare nelle aziende. Si stabilì, poi, per l'inquadramento dell'assistenza sociale, di «istituire presso il Segretariato del Gruppo Lombardo un elenco di assistenti sociali della Scuola pratica di assistenti sociali di Milano (ENSISS) e di eventuali altre scuole di assistenza sociale⁵⁴¹; di considerare la prestazione dell'assistente di natura

⁵³⁹ Dal marzo 1951 al marzo 1960 la Direzione del Segretariato fu affidata a Gina Lisa, sostituita, dopo la sua precoce scomparsa, da Vittoria Sittoni («Promemoria, Milano, 8 settembre 1961», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 90, f. 10).

⁵⁴⁰ Va detto che, già prima dell'istituzione del Segretariato, Milena Lerma, docente della Scuola ENSISS di Milano, svolgeva consulenza sociale gratuita presso la sede del Gruppo e si recava dai singoli soci per far conoscere loro i vantaggi e l'attività dell'assistente sociale di fabbrica, cominciando da quei membri che, date le dimensioni della loro impresa, potevano decidere direttamente e monitorare da vicino l'operare del Servizio (QUARTERO, *Un'esperienza di Servizio sociale di fabbrica nel decennio '50*, p. 322). Sappiamo che anche dopo la creazione del Segretariato proseguì l'attività di consulenza, di diversa tipologia. Ad esempio, nel 1952 si registrarono numerose richieste di consulenza da parte di aziende che, dato il numero ridotto di operai o per particolari situazioni aziendali, in quel momento non potevano avvalersi dell'attività di un'assistente sociale, pur ritenendola utile. In tal modo si era potuto stabilire una «simpatica collaborazione» con coloro che all'interno delle imprese dei soci si occupavano di problemi assistenziali, educativi e ricreativi del personale, per i quali il Segretariato rappresentava un centro di informazione e documentazione e offriva l'opportunità di uno scambio di idee ed esperienze («Brevi cenni sull'attività svolta nell'anno 1952 dal Segretariato Assistenza Sociale UCID», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 90, f. 8).

⁵⁴¹ I contatti con le scuole di servizio sociale risultavano molto utili sia per il Segretariato, che se ne poteva servire come bacino per il reperimento degli elementi migliori e come mezzo di formazione e di continuo aggiornamento professionale, che per le scuole, che in tal modo potevano conoscere le esigenze del lavoro pratico e adeguare di conseguenza la preparazione dei loro allievi. Nel periodo in oggetto, il Segretariato aveva inviato suoi addestratori presso le Scuole ENSISS di Milano, Trento e Venezia e presso la Scuola indipendente di Acireale per tenere alcune lezioni sul servizio sociale di fabbrica (su richiesta delle Scuole stesse). Dato il successo dell'iniziativa, si decise di replicarla («Relazione dell'attività svolta dal 27 luglio 1960 al 27 giugno 1961, Consiglio direttivo regionale UCID, 27 giugno 1961, Milano», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 90, f. 12; «Comitato di Presidenza 28 febbraio 1961, Relazione attività del Segretariato UCID dal 14 al 28 febbraio 1961», *ibid.*, f. 13). Nel 1963 assistenti del Segretariato furono invitate a presentare il Servizio sociale d'impresa anche presso le Scuole ONARMO di Perugia e Parma e la Scuola ENSISS di Torino («Relazione della attività svolta dal 12 marzo 1963 al 23 luglio 1963, Consiglio direttivo regionale UCID 23 luglio 1963, Milano», *ibid.*, f. 14). Successivamente si parla di contatti anche con la Scuola ENSISS di Roma e, genericamente, anche di Scuole di Servizio sociale di Bologna, Firenze, Genova e Cagliari («Relazione dell'attività svolta dal 24 luglio 1963 al 16 luglio

professionale non impiegatizia (40/50 mila lire mensili), di fornire l'opera delle assistenti tramite il Segretariato di assistenza sociale. In particolare la durata del rapporto e il numero delle prestazioni vengono fissate tra l'imprenditore e l'assistente; la durata non può essere inferiore ai sei mesi; l'imprenditore che desidera valersi dell'attività [...] ne farà richiesta al Segretariato che gli comunicherà l'elenco degli assistenti disponibili. Avvenuta la scelta, metterà in contatto l'imprenditore con l'assistente scelto. L'imprenditore rilascerà al Segretariato una dichiarazione contenente il nominativo dell'assistente o degli assistenti scelti e l'impegno a corrispondere le competenze in uso, il rimborso spese vive e di assicurazione, nonché una quota in favore del Segretariato. La Segreteria viene incaricata a determinare il costo dell'assistente»⁵⁴².

I primi Servizi sociali sorti grazie all'intermediazione del Segretariato furono quelli presso le colonie Edison (dall'1 luglio 1951), nella cartiera Villa (dal 18 settembre 1951, sia nella sede di Ponte Lambro che in quella di Brioso) e per il sacchettificio Lombardini di Vidigulfo.

Nello stesso tempo si vennero definendo, in maniera sempre più chiara, i compiti del Segretariato⁵⁴³.

Trattandosi di un «centro di formazione e aggiornamento per le assistenti sociali con consulenza a quanti tra gli imprenditori e dirigenti si interessano ai problemi attinenti l'assistenza», esso era incaricato di «curare la formazione di una biblioteca specializzata in materia nonché la raccolta di dati e documentazioni inerenti l'attività assistenziale; promuovere e seguire il funzionamento di opere sociali nelle singole aziende, ottenere attraverso un'intensa opera di persuasione e propaganda che il maggior numero possibile di aziende si valga dell'attività delle assistenti sociali; mantenere i più stretti contatti con la scuola di via Mercalli 23 anche mediante il tirocinio delle allieve presso la UCID sotto la guida della nostra assistente; effettuare corsi di perfezionamento per assistenti sociali in collaborazione con la detta scuola; far conoscere anche

1964, Consiglio direttivo regionale UCID, 16 luglio 1964, Milano», *ibid.*; «Relazione dell'attività svolta dal 16 luglio 1964 al 22 dicembre 1965», *ibid.*).

⁵⁴² QUARTERO, *Un'esperienza di Servizio sociale di fabbrica nel decennio '50*, pp. 321-322.

⁵⁴³ *Ibid.*, p. 323.

a mezzo della stampa quotidiana e periodica la funzione dell'assistente sociale, che contribuisce in concreto al miglioramento delle relazioni umane nell'azienda (presupposto indispensabile per una proficua e redditizia attività aziendale) con la propria opera sia a favore del lavoratore in quanto tale e del suo nucleo familiare, che dell'intera azienda, con la istituzione di adeguati servizi sociali».

Successivamente furono, predisposti corsi di perfezionamento per assistenti sociali e per collaboratori sociali di fabbrica, in una prima fase organizzati con il contributo della Scuola sociale dell'Università Cattolica⁵⁴⁴ presso la sede del Gruppo e riconosciuti dal Ministero della Pubblica istruzione. Nello stesso periodo cominciarono anche visite a imprese, enti⁵⁴⁵ e opere sociali⁵⁴⁶ e furono promossi incontri spirituali, tra cui quelli con mons. Jean Cattai De Menasce, direttore della Scuola sociale di Roma⁵⁴⁷.

⁵⁴⁴ Tale scuola, promossa dall'Associazione educatrice italiana e inaugurata il 3 febbraio 1946, si proponeva di dare una formazione tecnica alle assistenti sociali, affinché potessero svolgere la professione di assistente di fabbrica, lavorare presso Segretariati, ecc. Le discipline insegnate erano di carattere economico e medico, ma anche morale (religioso e giuridico); erano, inoltre, previste conferenze settimanali di Etica professionale e di Tecnica professionale e un corso teorico e pratico di Economia domestica (*ibid.*, pp. 323-324).

⁵⁴⁵ Tra gli enti operanti in ambito sociale con i quali il Segretariato intratteneva contatti vi era l'ANAS, l'Associazione Nazionale Assistenti Sociali. Nel 1955, ad esempio, il Segretariato collaborò con l'ANAS per l'organizzazione di gruppi di studio per assistenti sociali di fabbrica. Quello stesso anno ebbero luogo le elezioni per la nomina del Consiglio regionale dell'Associazione nazionale: dei nove membri risultanti, tre erano assistenti del Segretariato («Relazione attività del Segretariato Assistenza Sociale dall'1 gennaio al 5 marzo 1955», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 90, f. 5). Nel 1961, poiché l'ANAS si stava adoperando per il riconoscimento giuridico del titolo di assistente sociale, il Segretariato reputava necessario che tutte le proprie assistenti rinnovassero la loro iscrizione o si iscrivessero ex novo all'Associazione di categoria, partecipando poi attivamente alla sua vita sociale («Verbale I Riunione di studio, 23 settembre 1961», *ibid.*, f. 14). Risultano rapporti anche con altri soggetti, quale l'ONARMO (si veda, a titolo di esempio, «Riunione Comitato di Presidenza 30 gennaio 1962, Relazione attività del Segretariato dal 21 novembre 1961 al 30 gennaio 1962», *ibid.*, f. 13).

⁵⁴⁶ Anche il Segretariato UCID era oggetto di visite. Ad esempio, nel 1954 ricevette quelle di mons. D'Este, direttore della Scuola di servizio sociale ENSISS di Venezia, di padre Slongo S. J. di Lugano, di Corgiat, monitrice della Scuola di servizio sociale UNSASS di Milano, di padre Isidoro, assistente delle ACLI di Milano, e di una delegazione di dieci studenti universitari cattolici francesi in viaggio in Italia («Segretariato Assistenza Sociale UCID, Relazione attività 1 luglio-14 settembre 1954», *ibid.*, f. 3).

⁵⁴⁷ QUARTERO, *Un'esperienza di Servizio sociale di fabbrica nel decennio '50*, pp. 323-324.

In ragione del crescente numero di assistenti associate⁵⁴⁸, si decise di organizzare riunioni periodiche per rendere il più uniforme possibile l'attività, facilitare il coordinamento tra queste professioniste ed evitare che le assistenti si isolassero o si irrigidissero su posizioni acquisite. Tali incontri, pensati con cadenza quindicinale, comprendevano un aggiornamento sulla legislazione assicurativa sociale, un momento durante il quale ogni assistente poteva portare il proprio contributo in termini di condivisione dei problemi tecnici e umani incontrati nello svolgimento del lavoro, e una fase di discussione. A queste riunioni partecipava la monitrice della Scuola pratica ENSISS, inizialmente Milena Lerma; periodicamente erano previste anche relazioni di esperti su questioni relative al mondo del lavoro. Altre scuole di Servizio sociale, come pure aziende quali le Acciaierie Falck e la Rinascente, fecero richiesta affinché potessero parteciparvi anche le loro assistenti⁵⁴⁹.

Il Segretariato, sebbene istituito in seno al Gruppo Lombardo, disponeva di un proprio autonomo Regolamento⁵⁵⁰ e di una base organizzativa che ne consentiva l'evoluzione e il perfezionamento. Proprio il susseguirsi, nel corso degli anni Cinquanta, di diversi regolamenti⁵⁵¹, testimonia una crescente maturazione e riflessione all'interno del

⁵⁴⁸ Le assistenti sociali collegate al Segretariato potevano essere distinte in tre tipologie: quelle diplomate, iscritte all'apposito Albo; le aderenti, non iscritte all'Albo ma per le quali le aziende in cui erano impiegate avevano richiesto al Segretariato che potessero prender parte alle sue iniziative; quelle in tirocinio, che non avevano ancora conseguito il diploma e che si stavano preparando a esercitare la professione. L'incremento del numero di assistenti legate al Segretariato, anche grazie alla propaganda delle stesse all'interno del proprio ambiente, è indicativo della convenienza e dell'efficacia della formula proposta da questo organo del Gruppo Lombardo (*ibid.*, pp. 341-344). Si è deciso, come Quartero, di utilizzare il termine «assistente sociale» al femminile essendo, queste, generalmente donne; secondo quanto emerge dalla documentazione del fondo del Gruppo Lombardo, l'unica eccezione fu quando, nel 1959, il Segretariato prese contatti con la Scuola di servizio sociale di Trento per l'assunzione di alcuni assistenti sociali uomini da parte della Società Elettrica Bresciana, tramite l'interessamento di Pautrie («Relazione attività Segretariato Assistenza Sociale 6-14 settembre 1959», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 90, f. 3).

⁵⁴⁹ QUARTERO, *Un'esperienza di Servizio sociale di fabbrica nel decennio '50*, p. 324.

⁵⁵⁰ Non disponeva, invece, di uno Statuto. Il Segretariato era, infatti, un ufficio (quindi possedeva una giurisdizione di natura tecnica) e il suo regolamento derivava direttamente dallo Statuto del Gruppo Lombardo (*ibid.*, p. 326).

⁵⁵¹ Il primo regolamento fu predisposto al momento della creazione del Segretariato, nel marzo 1951. Seguirono due altre versioni approvate, rispettivamente, il 12 luglio 1956 e il 17 luglio 1959 (*ibid.*, p. 325; Regolamenti in appendice, docc. 5, 6 e 7). Scopo di tali revisioni del Regolamento era di adattarlo alle evoluzioni del Segretariato («Verbale I Riunione di studio, 27 ottobre 1962», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 90, f. 14).

Segretariato in merito alle esigenze di un Servizio sociale inserito in un'azienda moderna.

Un documento redatto in occasione della riunione dei dirigenti centrali e regionali dell'UCID, svoltasi a Courmayeur l'1 e 2 maggio 1965, testimonia questa prima evoluzione del Servizio: «La posizione iniziale assegnava al Servizio sociale d'impresa il compito, quasi esclusivo, della cura di casi individuali: nell'espletamento di pratiche, o nell'indicazione di risorse, o nell'erogazione di aiuti economici o nell'aiuto professionale e psicologico. Si è passati poi alla corresponsabilizzazione del Servizio sociale nel funzionamento dei Servizi aziendali a carattere generale, per lo più: assistenziali (colonie) culturali (biblioteca - centri ricreativo-culturali) solidaristici (mutue - fondi integrativi). Ulteriormente si è vista l'opportunità di inserire l'assistente sociale con una specifica funzione, in alcune prassi tipiche dell'impresa: accogliimento, inserimento, formazione professionale, ecc. L'attenzione del Servizio sociale d'impresa rimaneva tuttavia individualizzata, prevalentemente rivolta alla “persona del lavoratore” e la funzione dell'assistente sociale era generica e polivalente»⁵⁵².

Da rilevare, inoltre, come a cinque anni dalla nascita del Segretariato vi fossero ancora dubbi tra le assistenti circa aspetti quali il proprio rapporto con il Segretariato e quello con il Gruppo Lombardo. Ben definito era,

⁵⁵² «Attività e sviluppo del Servizio sociale UCID, Riunione dirigenti centrali e regionali della UCID, Courmayeur, 1-2 maggio 1965», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 90, f. 14. Lo stesso documento così continuava: «Nell'ultimo decennio l'impresa ha preso gradatamente consapevolezza del “sociale” e l'“economico”, pur rimanendo il valore essenziale, si è andato integrando con le esigenze del gruppo umano costituente l'impresa stessa. L'organizzazione aziendale si è sviluppata come scienza che studia e valuta il fattore umano sia nella sua espressione formale che informale; i rapporti e le comunicazioni tendono ad istituzionalizzarsi. In questo evolversi anche il Servizio sociale assume una fisionomia ed un ruolo diversi, nell'impresa. Da servizio marginale, rivolto ad una sola categoria di persone e preoccupato principalmente dell'applicazione ortodossa dei suoi metodi, il Servizio sociale orienta la sua azione nei confronti di tutta l'impresa considerandola un “gruppo” che persegue un fine produttivo. Si caratterizza sui problemi dell'impresa, si struttura e si offre come servizio consultivo, tende ad agire a tutti i livelli, sollecita e partecipa al lavoro di équipe. Il Servizio sociale d'impresa, nella fase attuale, pur non trascurando il “contatto umano”, che rimane il primo e più impegnativo suo ruolo, si preoccupa di studiare e favorire il processo di integrazione dei vari progetti dell'impresa e di influire positivamente sulla sua organizzazione e struttura, affinché sia raggiunta e garantita la spontanea collaborazione dei gruppi interessati. Gli stessi imprenditori che hanno sperimentato il Servizio sociale esprimono nei suoi confronti aspettative assai diverse dalle iniziali» (ibidem).

invece, sin dai primi mesi di attività, a chi dovesse far capo il nuovo organo, ovvero al Consiglio direttivo dell'Unione imprenditoriale (il quale poteva operare anche per mezzo del Comitato di presidenza); la direzione del Segretariato, tuttavia, non era affidata a un componente del Comitato, ma a un'assistente sociale professionista da esso nominata⁵⁵³.

Tra i punti più controversi in occasione degli incontri per la definizione del Regolamento, quanto previsto dall'articolo 3 nella redazione del marzo 1951: «Per facilitare il raggiungimento di tali scopi è stato istituito presso il Segretariato un elenco nel quale, su istanza dei singoli interessati, vengono iscritti gli assistenti sociali forniti di idoneo diploma. Sull'accettazione della domanda⁵⁵⁴ di iscrizione e sulla eventuale cancellazione, decide inappellabilmente il Consiglio direttivo regionale del Gruppo Lombardo UCID o direttamente o per delega a mezzo del Comitato di presidenza senza obbligo di motivazione. L'assistente sociale può, con preavviso di tre mesi, chiedere la cancellazione dall'elenco». Fu in particolare la facoltà di cancellazione «inappellabilmente e senza obbligo di motivazione»⁵⁵⁵ a suscitare le maggiori discussioni, poiché pareva una sorta di atto di prevaricazione, di abuso ingiustificato da parte dell'Associazione imprenditoriale in un ambito al di fuori della sua competenza. È, tuttavia, vero che, essendo il Segretariato non un servizio pubblico ma un ufficio privato, non era tenuto a giustificare la non accettazione di tutte le assistenti, selezionate dall'organo stesso e dal Comitato di presidenza sulla base dei curricula e delle raccomandazioni; se così non fosse stato, non sarebbe nato un albo specifico del Segretariato, ma uno professionale generico.

Da un'analisi dei curricula rinvenuti nel fondo del Gruppo emerge che le assistenti scelte provenivano solo da scuole ben qualificate di grado superiore (per lo più dalle scuole del gruppo ENSISS di Milano, ma anche

⁵⁵³ QUARTERO, *Un'esperienza di Servizio sociale di fabbrica nel decennio '50*, pp. 325-326.

⁵⁵⁴ La selezione risultava facilitata in quanto si trattava di assistenti raccomandate dai direttori delle Scuole e, quindi, di sicura validità e serietà (*ibid.*, p. 326).

⁵⁵⁵ In realtà, però, tale cancellazione poteva avvenire solo per ragioni di una certa gravità e di ordine morale, quale una comprovata non adesione ai principi informatori del Gruppo e agli obiettivi del Segretariato. Come poi precisato nel regolamento del 12 luglio 1956, in tale decisione l'assistente responsabile del Segretariato aveva un ruolo consultivo (*ibidem*).

di Trento e Venezia, più alcune dalla Scuola di servizio sociale di Bologna e poche da scuole del gruppo UNSAS), della durata di almeno due anni. Si trattava, inoltre, di giovani che avevano conseguito ottimi risultati sia nelle singole discipline che nella valutazione finale, secondo la quale erano state considerate particolarmente inclini a tale professione⁵⁵⁶. Tutte avevano già fatto esperienza di Servizio sociale durante il periodo di tirocinio all'interno di enti e istituzioni varie, ma quasi nessuna in ambito industriale. Tra le caratteristiche che il Segretariato considerava di primaria importanza per un'assistente sociale, si segnalano l'equilibrio professionale, la capacità di stabilire buoni rapporti umani e la sensibilità ai problemi a tutti i livelli. Erano, poi, indispensabili una buona preparazione psicologica per la conoscenza dei meccanismi umani e una altrettanto buona preparazione nelle scienze economiche e sociali, tale da consentire un esame approfondito dell'impresa al fine di proporre programmi assistenziali realmente efficienti e rispettosi delle strutture e delle esigenze aziendali; entrambe qualità necessarie per cogliere e comprendere i problemi dell'ambiente sociale nel quale era inserita l'impresa e in cui vivevano i dipendenti. Infine, era richiesta una buona preparazione tecnico-pratica sui metodi e sulle tecniche di lavoro professionale (*case study*, lavoro di gruppo, organizzazione di comunità, ricerca nel Servizio sociale, politica di organizzazione e amministrazione dei Servizi sociali), che sarebbero poi serviti nell'attuazione pratica dell'attività⁵⁵⁷.

La documentazione presente nel fondo del Gruppo Lombardo riporta in più occasioni riferimenti al rapporto tra il Segretariato e l'Associazione imprenditoriale. Nel 1961, ad esempio, si precisava che l'addetta del Segretariato partecipava con proprie relazioni alle riunioni del Comitato di presidenza, ai Consigli e alle Assemblee dei soci lombardi e che «il

⁵⁵⁶ Per il Gruppo, infatti, l'assistente non era un tecnico qualsiasi, ma doveva trattarsi di una persona che amava il mondo del lavoro e che avvertiva l'impegno del Servizio per convinzione intima e sostenuta da autentici principi di vita, entusiasta della scelta effettuata: «la qualità dell'entusiasmo è necessaria, oltre che per poter superare difficili amarezze e delusioni e per poter far spesso un lavoro fisiologicamente disagiato, anche per non adagiarsi sullo stato attuale delle cose, ma provocare quei mutamenti di strutture su base nazionale, che solo rendono l'assistenza qualcosa di ben diverso da un palliativo o da una ipocrisia» (*ibid.*, pp. 327-328).

⁵⁵⁷ *Ibidem.*

Gruppo Lombardo UCID, di cui il Segretariato rappresenta una delle iniziative, pur concedendo ad esso un congruo contributo gli lascia completa autonomia nella conduzione tecnica della propria attività. I rapporti sono di collaborazione prevalentemente con il Gruppo Lombardo, sporadici con la Sede Centrale ed altri Gruppi». Con l'UCID vi era una «reciproca comunicazione delle attività in programma»⁵⁵⁸.

Circa il rapporto delle assistenti con il Segretariato, si decise (vedi Regolamento del 12 luglio 1956) per quello della libera professione⁵⁵⁹. L'organo del Gruppo Lombardo, dunque, non stabiliva rapporti di lavoro dipendente con le assistenti; non si voleva limitare la loro libertà, anche se non mancava un'azione di coordinamento e di aggiornamento⁵⁶⁰. Il lavoro del Segretariato consisteva infatti nell'organizzare riunioni periodiche di studio, corsi di perfezionamento, incontri di studio giornalieri e residenziali, convegni, seminari, lezioni circa problemi tecnici, economici, sindacali, assicurativi e psicologici del lavoro e sull'impostazione del Servizio sociale nelle fabbriche, cercando di dare risposta al bisogno formativo delle assistenti selezionate⁵⁶¹.

⁵⁵⁸ «Verbale I Riunione di studio, 23 settembre 1961», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 90, f. 14; «Relazione attività Segretariato nell'anno sociale 1966-1967», *ibid.*

⁵⁵⁹ Dunque, non sussisteva alcun tipo di obbligo gerarchico, dipendenza amministrativa, controllo e valutazione dei Servizi; su libera richiesta delle assistenti, il Segretariato poteva intervenire in termini di consulenza relativamente a problemi professionali incontrati. Tale attività di consulenza riguardava gli ambiti del Servizio sociale, della psicologia, della ricerca, della morale e, più raramente, problemi di carattere giuridico, lavorativo, sindacale, ecc.; i consulenti potevano essere anche esterni al Gruppo, purché in linea con l'impostazione e le direttrici d'azione del Segretariato. In quanto consulenza, quindi parere tecnico su richiesta, le assistenti non erano obbligate a ricorrervi; erano, invece, chiamate a rispettare la periodicità dei contatti, essenziale per una consulenza veramente efficace. Il «bisogno di consulenza», infatti, andava «stimolato», per mezzo di contatti individuali con le assistenti e attraverso l'analisi dei problemi evidenziati nelle relazioni semestrali che ogni assistente si impegnava a redigere e in occasione delle riunioni di gruppo (QUARTERO, *Un'esperienza di Servizio sociale di fabbrica nel decennio '50*, pp. 338-339).

⁵⁶⁰ Il Segretariato forniva il proprio contributo anche ai fini dell'aggiornamento e della formazione di terzi (non considerando le iniziative presso le scuole di servizio sociale). Ad esempio, sappiamo che già negli anni immediatamente successivi alla sua costituzione collaborò a un corso di aggiornamento per suore operaie e tenne due lezioni sul Servizio sociale e sull'opera delle assistenti sociali a un corso nazionale di attiviste dei Comitati Civici («Relazione attività Segretariato Assistenza sociale dal 14 febbraio al 15 marzo 1954», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 90, f. 4).

⁵⁶¹ Tra i servizi che il Segretariato offriva alle proprie assistenti vi erano anche una biblioteca specializzata (a disposizione pure di assistenti non del Segretariato e di soci dell'UCID) con libri a carattere economico-sociale e numerose riviste italiane e straniere in abbonamento, un bollettino bibliografico mensile, fogli periodici di informazione

Essendo poi un organismo legato al mondo cattolico, la formazione prevedeva anche la cura della crescita spirituale delle assistenti, alla quale il Segretariato dedicò ampio spazio sotto forma di incontri ed esercizi spirituali, aperti anche ad assistenti impiegate in ambiti diversi dall'impresa⁵⁶².

Il passaggio dal regolamento del 1956 a quello del 1959 fu meno problematico; le modifiche più rilevanti consistettero nell'introduzione di un periodo di addestramento della durata di almeno sei mesi per tutte le assistenti che iniziavano l'attività di Servizio sociale di fabbrica⁵⁶³ e nell'istituzione del Comitato di rappresentanza, un organo consultivo formato dalle assistenti diplomate di più lunga esperienza⁵⁶⁴.

Tra gli obiettivi primari del Segretariato vi era anche quello di realizzare e, quindi, di chiarire cosa fosse, un Servizio sociale di fabbrica moderno: un complesso di attività che si inseriva organicamente e gradualmente nell'azienda per una collaborazione più diretta con le Direzioni dell'impresa, ai fini della segnalazione, dello studio e della elaborazione delle possibili soluzioni di problemi umani connessi alla vita aziendale⁵⁶⁵.

legislativa, la possibilità di accedere a verbali delle riunioni e degli incontri residenziali compilati in maniera ragionata, la facoltà di partecipare a convegni, congressi e seminari nazionali e internazionali, a visite a imprese e a istituzioni sociali, e lo svolgimento di indagini periodiche in diversi settori. Il Segretariato redasse anche quaderni relativi alle esperienze delle sue assistenti, quali *La collaborazione dell'assistente sociale nell'attività di accogliimento e di introduzione del lavoratore nell'impresa*, quaderno n. 2, 1957; *Prime realizzazioni del Segretariato UCID nel settore agricolo*, quaderno n. 4, 1959; *Applicazione delle tecniche del servizio sociale in diversi settori del lavoro*, quaderno n. 5, 1959 (QUARTERO, *Un'esperienza di Servizio sociale di fabbrica nel decennio '50*, p. 338).

⁵⁶² *Ibid.*, pp. 328, 337-341.

⁵⁶³ L'esperienza aveva dimostrato l'indispensabilità di un periodo di addestramento (fu istituito anche un Ufficio addestramento, incaricato di occuparsi con sistematicità dell'introduzione e dell'inserimento delle nuove assistenti) nella fase di organizzazione e inserimento nell'azienda. Tale attività, programmata dal Segretariato in accordo con la singola impresa, comprendeva: la conoscenza del Segretariato da parte dell'azienda attraverso la lettura di esperienze di altre assistenti dello stesso e visite a servizi sociali del Segretariato; la conoscenza della fabbrica da parte dell'assistente sociale mediante lo studio dell'ambiente; l'esperienza di lavoro pratico dell'assistente nell'impresa; una relazione conclusiva dell'assistente sui mesi di addestramento e un piano d'azione futuro da sottoporre alla Direzione aziendale; la valutazione con l'assistente circa il suo progresso professionale e circa ulteriori necessità di aiuto da realizzare tramite successive consulenze (*ibid.*, pp. 335, 340-341).

⁵⁶⁴ *Ibid.*, p. 328.

⁵⁶⁵ Per raggiungere il proprio obiettivo di diffondere e chiarire tra i soci UCID e tra il padronato nel suo complesso quella che era la concezione più moderna di servizio sociale

Come già accennato, il Gruppo Lombardo intendeva proprio mettere a disposizione degli imprenditori una nuova formula di Servizio sociale che offrissi garanzie di serietà e di competenza tecnica e che fosse flessibile, così da adattarsi alle esigenze di ogni azienda. Tuttavia, perché il Servizio sociale potesse svilupparsi conformemente ai suoi principi e costituisse un'effettiva utilità per l'azienda, era fondamentale «esaminare il problema dal punto di vista della professione di assistente sociale e dal punto di vista della politica aziendale». L'impresa, dunque, doveva essere disponibile a esaminare e valutare le finalità del Servizio nell'azienda in relazione alle sue problematiche e ad aiutarne l'inserimento; al contempo, era necessario che l'assistente sociale fosse a conoscenza della politica dell'impresa e in grado di raggiungere gli obiettivi aziendali per mezzo di attività professionali. Queste condizioni non si creavano spontaneamente, ma andavano incoraggiate, dall'interno e dall'esterno della fabbrica, attraverso l'azione qualificata di un organo di Servizio sociale costituito proprio per l'inserimento e la crescita del Servizio sociale d'impresa, sia dal punto di vista della professione di assistente sociale che da quello della politica aziendale. Compito primo del Segretariato era quindi, più che l'estensione dei Servizi già attivi, l'istaurazione, presso gli imprenditori di un «clima di comprensione e fiducia nel servizio stesso, affinché il Servizio sociale in un ambiente preparato a riceverlo e disposto a collaborare, possa essere veramente inserito nel vivo della vita aziendale», così da suscitare una richiesta individuale spontanea⁵⁶⁶.

Ebbe, quindi, inizio un'opera di progressiva diffusione del nuovo metodo, per mezzo di contatti individuali con i soci e, in un secondo momento, presso tutti gli ambienti industriali. Un'opera non facile, poiché il metodo proposto dal Segretariato era completamente nuovo, almeno per la realtà italiana, ma efficace, se si considera che vi furono anche imprese non di membri del Gruppo che si rivolsero al Segretariato. Queste aziende,

d'azienda, il Segretariato usò, essenzialmente, quattro canali: la stampa, lezioni, conferenze e, in particolare, contatti personali con imprenditori e dirigenti di aziende («Relazione attività Segretariato di Servizio Sociale 26 gennaio 1955-29 febbraio 1956», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 90, f. 6).

⁵⁶⁶ QUARTERO, *Un'esperienza di Servizio sociale di fabbrica nel decennio '50*, pp. 328-329.

private e pubbliche⁵⁶⁷, erano localizzate a Milano e in Lombardia, ma anche in altre zone della Penisola: al 1959 il Segretariato aveva istituito 24 Servizi sociali di fabbrica⁵⁶⁸ in Lombardia, 2 in Campania, 1 in Emilia, 2 nel Lazio, 1 in Piemonte e 1 in Veneto⁵⁶⁹, inserendo in azienda 38

⁵⁶⁷ Ad esempio, nel 1956 vennero presi accordi per l'impostazione di esperimenti di servizio sociale in aziende del gruppo IRI. Il Segretariato, inoltre, fu invitato, dal maggio 1957, a partecipare al gruppo di consultazione per l'esame dei problemi del servizio sociale di fabbrica nelle aziende IRI, promosso dall'Istituto stesso e composto dai rappresentanti dei principali enti che in Italia svolgevano attività di formazione di assistenti sociali e di gestione del servizio sociale di fabbrica («Relazione attività Segretariato 10 luglio-25 settembre 1956», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 90, f. 9; «Relazione dell'attività svolta dal 12 dicembre 1957 al 12 maggio 1958, Consiglio direttivo regionale 13 maggio 1958, Milano», *ibid.*, f. 11).

⁵⁶⁸ Al di là dell'istituzione di tali Servizi, il Segretariato ebbe anche altri contatti con soggetti situati al di fuori della Lombardia. Ad esempio, un socio del Gruppo Piemontese domandò il suo aiuto e consulenza per inserire nella Scuola di servizio sociale ENSISS un'impiegata della sua azienda che, in prospettiva, avrebbe poi dovuto prestare servizio presso alcune piccole imprese del Piemonte. Inoltre, l'assessore Assistenza e Beneficienza del Comune di Torino richiese una relazione del lavoro compiuto da una delle assistenti sociali del Segretariato presso alcuni comuni del Bresciano («Relazione attività Segretariato Assistenza Sociale novembre-dicembre 1952», *ibid.*, f. 3). Nel 1953, poi, furono presi contatti con mons. Logodorni, vicario di Novara, per un'estensione del Servizio sociale nel Novarese; Mons. Logodorni si impegnò a collaborare per l'organizzazione di un incontro con le mogli degli imprenditori della zona («Relazione Segretariato Assistenza Sociale dal 20 ottobre al 27 ottobre 1953», *ibid.*). Quello stesso anno, su invito del Segretario generale, l'assistente sociale del Gruppo Lombardo si mise in contatto con il Gruppo Piemontese per l'introduzione di un servizio sociale curato dall'UCID all'interno delle aziende dei soci di quel Gruppo. Il presidente e il segretario del Gruppo Piemontese chiesero al Gruppo Lombardo di prestare la propria collaborazione anche per l'eventuale costituzione di un Segretariato di servizio sociale a Torino («Relazione attività Segretariato Assistenza Sociale dal 28 ottobre al 16 novembre 1953», *ibid.*). L'assistente sociale del Segretariato si recò poi, sempre per incarico di Vittorio Vaccari, in Veneto, presso il presidente del Gruppo Veneto (Enzo Romaro), per illustrare l'attività del Segretariato, i suoi compiti e il suo funzionamento, in vista della possibilità di dar vita a un organo analogo in seno al Gruppo Veneto («Relazione attività Segretariato Assistenza Sociale dal 15 al 31 marzo 1954», *ibid.*). Sempre nel 1954, Gina Lisa fu invitata dall'Assessorato Attività Sociali di Trento a parlare all'interno di una giornata di ritiro per assistenti sociali del Centro sociale; nella stessa occasione vennero presi contatti con l'assistente dei Laureati Cattolici per la creazione di un Gruppo UCID a Trento («Relazione attività Segretariato Assistenza Sociale dal 15 al 21 marzo 1954», *ibid.*). Il 6 maggio 1954 l'assistente del Segretariato si incontrò con Marcello Rodinò (direttore della Società Meridionale di Elettricità), Banti (direttore generale della Federazione Nazionale Imprese Elettriche) e Simeni (funzionario della Società Elettrica Siciliana); si prevedero ulteriori contatti poiché vi era l'intenzione di costituire un Segretariato di assistenza sociale UCID nel Sud Italia («Relazione attività Segretariato Assistenza Sociale dall'aprile al 10 maggio 1954», *ibid.*). Nel 1955 vi furono nuovi contatti tra il Segretariato e il Movimento Laureati, poiché Gina Lisa fu chiamata a partecipare a una riunione ristretta di assistenti sociali convocate dai Laureati in vista della creazione di un'Unione Cattolica Assistenti Sociali all'interno del Movimento stesso («Relazione attività del Segretariato Assistenza Sociale dall'1 gennaio al 5 marzo 1955», *ibid.*, f. 5).

⁵⁶⁹ Anche se, secondo il regolamento del Segretariato del 12 luglio 1956, «i gruppi UCID che lo desiderino, possono chiedere la consulenza del Segretariato per la costituzione ed il funzionamento dei Segretariati locali, concordando un congruo contributo al Segretariato,

assistenti iscritte all'Albo e 8 aderenti. Le imprese interessate erano diverse: ditte metalmeccaniche, tessili, alimentari, siderurgiche, società commerciali e servizi pubblici⁵⁷⁰.

Questo risultato era stato raggiunto con iniziative organizzate in precisi ambiti territoriali. Nel 1952, ad esempio, su richiesta di Tacci Porcelli (proprietario della Cartiera omonima) e di Uriele Vitali Rosati della Sezione UCID di Fermo⁵⁷¹, l'assistente sociale responsabile del Segretariato si era recata nelle Marche per prendere contatti con diversi imprenditori di Macerata e Tolentino intenzionati ad assumere un'assistente sociale e per «diffondere fra gli imprenditori della zona l'idea del Servizio sociale di fabbrica»⁵⁷². Dal 1956, inoltre, erano state avviate

oltre al rimborso delle spese» (QUARTERO, *Un'esperienza di Servizio sociale di fabbrica nel decennio '50*, p. 330).

⁵⁷⁰ *Ibid.*, pp. 329-330.

⁵⁷¹ Secondo quanto riportato da «La voce delle Marche», la Sezione UCID di Fermo era quella incaricata di promuovere l'Associazione imprenditoriale nelle Marche; il Gruppo Marchigiano, infatti, verrà costituito solo nel 1954 (*La funzione dell'UCID illustrata nella riunione di Ancona*, in «La voce delle Marche», 1952, in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 90, f. 3; «La UCID nel rinnovamento del mondo attuale», discorso pronunciato da Giuseppe Mosca a Loreto il 9 ottobre 1954, in occasione dell'inaugurazione del Gruppo Marchigiano, *ibid.*, c. 61, f. 22).

⁵⁷² «Relazione attività Segretariato di assistenza sociale dal 1° al 31 maggio 1952», *ibid.*, c. 90, f. 2; Relazione del 7 luglio circa la visita nelle Marche, *ibid.* La visita nelle Marche ebbe inizio con un incontro presso l'abitazione del Vescovo di Macerata, mons. Silvio Cassulo, alla quale parteciparono, oltre all'assistente del Segretariato, Gina Lisa, anche il delegato vescovile mons. Bartolazzi, un altro sacerdote in rappresentanza dei lavoratori, Tacci Porcelli, Valentini e Fantuzzi. Durante questa riunione Lisa illustrò le attività del Segretariato, il carattere prevalentemente educativo e formativo di questo organo, le difficoltà e i consensi incontrati, i metodi utilizzati, i risultati riportati e altri aspetti; seguì un'animata discussione. I presenti mostrarono interesse per l'iniziativa e il Servizio sociale di fabbrica si rivelò una necessità fortemente avvertita. Il sacerdote rappresentante dei lavoratori fece notare che in precedenza erano già stati presi contatti allo stesso scopo con l'ONARMO, ma il Vescovo e Tacci Porcelli parvero più favorevoli a un Servizio svolto dall'UCID. Con il pieno consenso di mons. Cassulo e di mons. Bartolazzi, si decise che il Segretariato avrebbe individuato un'assistente, possibilmente formatasi presso una scuola del Nord Italia, da introdurre, come esperimento pilota per la zona, per un Servizio sociale presso la Cartiera Porcelli. Sarebbe, inoltre, stato aperto un Servizio sociale a Tolentino, rivolto anche ai non dipendenti. Qualora la sperimentazione fosse andata a buon fine, si sarebbe potuto valutare di estendere il Servizio anche, ad esempio, ai numerosi calzaturifici presenti nell'area di Monte Granaro. L'assistente fu anche invitata a parlare dell'attività del Gruppo Lombardo e del Segretariato presso la Camera di commercio di Ancona (26 giugno), il cui presidente, il già socio UCID Lucio Monoder, intendeva costituire anche in quella città un Gruppo UCID. Pure in quel caso si registrò grande interesse per l'iniziativa; il consulente morale della Sezione di Fermo fece richiesta di ricevere delle relazioni su esperienze di Servizio sociale rurale e i programmi delle Scuole di servizio sociale (Relazione del 7 luglio 1952 circa la visita nelle Marche, *ibid.*). Relazioni successive documentano la buona riuscita dell'esperimento pilota e la progressiva estensione del Servizio nelle imprese della regione, anche in forma interaziendale (si vedano, tra le altre, «Relazione attività Segretariato Assistenza Sociale

alcune sperimentazioni di Servizio sociale rurale nel Cremonese (Terlino) e nel Pavese (Siziano); nel gennaio 1957 si erano presi contatti con il conte Alessandro Cicogna Mozzoni per l'introduzione di un nuovo Servizio sociale rurale a Terdobbiate (Novara)⁵⁷³.

Di notevole importanza era, comunque, anche l'inserimento del Servizio nelle singole imprese, attraverso un'azione di mediazione da parte del Segretariato⁵⁷⁴.

All'interno delle aziende: le assistenti, inserite in qualità di professioniste, dovevano trovarsi in una posizione di indipendenza o di reale autonomia dal punto di vista morale e tecnico (scelta delle tecniche professionali, esame e trattamento dei casi individuali, ecc.), pur mantenendo un rapporto di collaborazione e di fiducia con l'imprenditore e con i dirigenti⁵⁷⁵; il Servizio sociale, essendo finalizzato all'educazione e alla «tutela» del lavoratore in quanto uomo, non doveva venire ridotto a un semplice disbrigo di pratiche burocratiche o alla gestione di opere sociali

novembre-dicembre 1952», *ibid.*, f. 3; «Relazione attività Segretariato Assistenza Sociale 1 maggio-30 giugno 1959», *ibid.*).

⁵⁷³ «Sintesi dell'attività del Segretariato gennaio 1957», *ibid.*, f. 8.

⁵⁷⁴ Tale fase includeva tutte quelle pratiche e quei contatti utili a consentire l'instaurazione tra le due parti di un buon rapporto e, dunque, a predisporre le condizioni fondamentali per un Servizio efficiente. Comprende, inoltre, il processo necessario all'assistente sociale per conoscere l'azienda, la sua struttura, i dipendenti e le loro difficoltà, al fine di mettere a punto e di attuare un programma adeguato alle esigenze dell'impresa in oggetto. Qualora questi due momenti-base non fossero stati opportunamente impostati, ciò poteva compromettere l'affermazione del Servizio. Era, poi, il Segretariato a prendere contatto con la Direzione o con il capo del personale per definire i termini del contratto, il regolamento, i fini del Servizio, le funzioni dell'assistente, acquisire informazioni circa l'azienda e capire le aspettative della Direzione. Quest'ultimo punto era, non di rado, causa di difficoltà, dal momento che, spesso, le Direzioni non concepivano ancora il Servizio come un mezzo di collaborazione per una piena efficienza dell'attività di ogni componente della comunità aziendale; frequentemente, dunque, le richieste erano vaghe e generiche e necessitavano di una successiva più chiara e definita formulazione da parte del Segretariato e dell'assistente. Una volta che l'assistente era stata inserita nell'impresa, essa si assumeva ogni responsabilità nei rapporti con l'azienda; il Segretariato sarebbe intervenuto solo per volontà della stessa (QUARTERO, *Un'esperienza di Servizio sociale di fabbrica nel decennio '50*, pp. 332-333). Nel 1951-1952 il Segretariato introdusse sette assistenti sociali, quattro nel 1953, altrettante nel 1954 e nuovamente sette nel 1955; le aziende coinvolte erano situate nelle provincie di Milano, Brescia, Pavia, Bologna, Verona e Bari («Reclutamento degli assistenti sociali e introduzione nelle aziende», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 90, f. 5).

⁵⁷⁵ Non pochi furono, però, i casi di assistenti che svolsero con tali modalità un periodo di prova presso qualche impresa, salvo poi essere assunte dalla stessa dati i positivi risultati riscontrati. Secondo Quartero, questa divenne la via alla quale le aziende facevano più spesso ricorso per le assunzioni (QUARTERO, *Un'esperienza di Servizio sociale di fabbrica nel decennio '50*, p. 342).

(entrambi di competenza di impiegati e funzionari); lo scopo che l'impresa attribuiva al Servizio sociale doveva essere in linea con gli obiettivi del Servizio stesso. L'imprenditore non doveva approfittarne per propri interessi particolaristici; andava rispettato il segreto professionale dell'assistente; a ogni assistente poteva essere affidato solo un numero limitato di dipendenti da seguire e doveva esserle permesso di rimanere in un'azienda il tempo necessario per attuare un'azione in profondità. L'assistente inserita in un'impresa, poi, doveva mantenersi in contatto con il Segretariato, essendo questo un indispensabile strumento di consulenza, di aggiornamento professionale, di coordinamento dei Servizi, centro di raccolta e di scambio di esperienze. Infine, prima di sottoporre un programma di attività, l'assistente doveva poter analizzare l'ambiente sociale e di lavoro, cosicché la proposta presentata fosse adeguata alle necessità dell'azienda e, quindi, gli interventi non avessero un carattere di provvisorietà, ma di ricerca e prevenzione. Ogni anno il Consiglio regionale del Gruppo Lombardo stabiliva le tariffe minime per le competenze che l'imprenditore doveva riconoscere all'assistente e che comprendevano l'onorario, la polizza assicurativa, la quota UCID e il rimborso spese vive⁵⁷⁶.

Oltre che ai fini della diffusione presso le imprese del Servizio sociale nella sua concezione più «corretta», il Segretariato si adoperò anche, come accennato, per il coordinamento dei Servizi, l'aggiornamento e il perfezionamento tecnico-professionale, la consulenza individuale e per il graduale perfezionamento dei metodi e delle tecniche, grazie all'attività di

⁵⁷⁶ *Ibid.*, pp. 331, 342-343. Al marzo 1956, ad esempio, le tariffe minime dell'onorario erano: per le tirocinanti (quindi per un periodo di sei mesi rinnovabile solo una volta) 300.000 lire più rimborso della polizza infortuni (circa 18.500 lire all'anno); per le assistenti sociali già formate 360.000 lire nei sei mesi di prova iniziali, 840.000 lire nel primo anno di servizio, 960.000 lire nel secondo e nel terzo, 1.080.000 lire nel quarto e nel quinto. Dopo il quinto anno, l'ammontare dell'onorario superava 1.140.000 lire e andava concordato con l'azienda. Una volta terminato il periodo di tirocinio, l'impresa doveva versare all'Assicurazione sociale un corrispettivo di 100.000 lire annue per gli oneri previdenziali a carico dell'assistente (polizza infortuni, assicurazione malattia, vecchiaia, disoccupazione e rischi vari). Le tariffe fin qui illustrate si rifacevano all'indice del costo della vita riportato dal Bollettino mensile dell'allora Istituto Centrale di Statistica (al 31 dicembre 1955 risultava essere 60,17); gli onorari sarebbero stati proporzionalmente incrementati o ridotti a seconda delle variazioni, così da non alterare il rapporto tra indice e onorario (*ibid.*, p. 343).

studio, al lavoro di gruppo, alla ricerca e alla documentazione⁵⁷⁷ (anche considerando che quella dell'assistente sociale era una professione recente e in continua evoluzione). Fu, inoltre, promotore di una serie di inchieste relative al mondo del lavoro e su temi sociali⁵⁷⁸.

Tra le principali difficoltà incontrate dal Segretariato e dalle assistenti sociali nel corso del loro operare, risultano rilevanti le già ricordate richieste non chiare da parte delle Direzioni aziendali nella fase di introduzione del Servizio nell'impresa, come pure, in un secondo momento, l'esatta definizione delle mansioni che l'assistente doveva svolgere all'interno di una determinata azienda. In alcuni casi queste mansioni erano indicate dalle Direzioni stesse, ma in altri accadeva che fosse l'assistente a ritenere certi compiti, non riconosciuti dalle Direzioni, di sua pertinenza. Problematico era, poi, conciliare le richieste delle imprese con i principi del Servizio sociale⁵⁷⁹ e non di rado risultava critico anche rapportarsi con i capi e con i dipendenti, questi ultimi spesso diffidenti e incerti nei confronti dell'assistente sociale. Tali criticità potevano essere meglio gestite grazie allo studio dell'ambiente nel quale sarebbe stato poi inserito il Servizio⁵⁸⁰.

⁵⁷⁷ Infatti, «la caratteristica che ha contraddistinto l'attività del Segretariato al suo sorgere 10 anni fa, è stata quella di concettualizzare la professione in formule aderenti allo sviluppo industriale ed ai conseguenti bisogni dell'impresa» («Verbale I Riunione di studio, 23 settembre 1961», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 90, f. 14).

⁵⁷⁸ QUARTERO, *Un'esperienza di Servizio sociale di fabbrica nel decennio '50*, pp. 330, 338. Ad esempio, tra dicembre 1952 e gennaio 1953 risultava in corso di svolgimento, presso le aziende nelle quali prestavano servizio le assistenti del Segretariato, un'indagine circa i casi di persone a carico dei dipendenti che, in seguito all'entrata in vigore della legge per l'adeguamento delle pensioni (Legge n. 218, 4 aprile 1952), avevano perso il diritto agli assegni familiari e, di conseguenza, all'assistenza sanitaria. Scopo di tale inchiesta era raccogliere documentazione in vista di una nota che il Segretariato intendeva inviare al Ministero del Lavoro e della Previdenza sociale al fine di un eventuale riesame della Legge («Relazione attività Segretariato Assistenza Sociale 20 dicembre 1952-20 gennaio 1953», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 90, f. 3). Altre indagini condotte nei primi anni Cinquanta riguardarono i pensionati maschili e femminili di Milano per il collocamento di giovani lavoratori della provincia, le scuole tecniche e professionali del capoluogo lombardo e della sua provincia, gli enti che organizzavano e gestivano colonie estive e permanenti, ed esperienze di collaborazione aziendale in imprese di soci, in preparazione di uno studio da presentare al VI Congresso nazionale UCID (Rapallo, gennaio 1954) («Segretariato per l'assistenza sociale di fabbrica Gruppo Lombardo UCID», *ibid.*, f. 8).

⁵⁷⁹ Anche considerando che, in ogni caso, il Servizio sociale doveva adattarsi alla politica aziendale poiché «è l'Ente per il Servizio sociale di fabbrica; i bisogni cui il Servizio sociale deve rispondere sono i bisogni dell'impresa» (QUARTERO, *Un'esperienza di Servizio sociale di fabbrica nel decennio '50*, p. 334).

⁵⁸⁰ *Ibid.*, pp. 332-334.

Oltre che con il Segretariato, le assistenti erano incoraggiate a mantenere i contatti anche con le Direzioni delle aziende, attraverso l'invio di relazioni scritte periodiche nelle quali veniva descritto il lavoro compiuto, evidenziati gli eventuali problemi emersi a livello ambientale e sociologico, anche ipotizzando possibili soluzioni, e illustrate, se presenti, le difficoltà incontrate nel corso della propria introduzione nell'impresa, domandando l'intervento della Direzione in alcuni settori di attività⁵⁸¹.

Il programma di Servizio sociale all'interno di ogni azienda doveva essere definito tenendo conto delle iniziative già presenti nell'impresa a favore dei dipendenti e l'assistente sociale doveva collaborare con gli organismi incaricati nei vari settori che riguardavano il «fattore umano» e l'assistenza ai lavoratori. Infatti, molte delle richieste d'aiuto che l'assistente riceveva non erano di sua stretta competenza e, dunque, si trovava a operare un coordinamento tra i diversi organismi assistenziali, agendo così non come un servizio sociale di fabbrica, ma da servizio «polivalente», dal momento che cercava di soddisfare tutti i bisogni delle maestranze di una data azienda in mancanza dei servizi specifici⁵⁸². Anche perché specialità dell'assistente «non è la medicina, non è l'igiene, non è il cooperativismo [...] è niente di tutto questo, ed è anche tutto questo, perché l'assistente deve essere considerata come la specialista dei “rapporti umani” delle relazioni sociali d'impresa. Qualunque attività utile a favore del personale [...] può essere l'occasione di un contatto fecondo»⁵⁸³.

Come già accennato, il Segretariato svolgeva un'opera di mediazione per l'introduzione di assistenti sociali nelle aziende con rapporto

⁵⁸¹ *Ibid.*, p. 334.

⁵⁸² Quindi, ad esempio, il Segretariato decise di realizzare uno schedario, da aggiornare periodicamente, di tutte le istituzioni presenti in Lombardia (enti e opere sociali, scuole, collegi, ricoveri, ecc.) con le indicazioni utili a fornire un orientamento sicuro e immediato per ogni caso che le assistenti si trovavano a dover affrontare. Già nel marzo 1951, poi, era stato redatto un primo quaderno pratico sull'INPS, una sorta di vademecum contenente una traccia per lo svolgimento di tutte le pratiche relative a tale ente; si intendeva, successivamente, predisporre altri circa i principali istituti assicurativi. Inoltre, tutte le pratiche di ogni tipologia sarebbero state raccolte in una Rubrica, così da agevolare l'attività delle assistenti e da offrire loro una base affidabile e aggiornata per l'espletamento della propria attività. Per lo stesso fine, sarebbero state preparate delle cartelline di documentazione con le circolari man mano emanate dai vari istituti previdenziali e assicurativi (*ibid.*, p. 337).

⁵⁸³ *Ibid.*, pp. 335-336.

professionale, «escludendo ogni ammissione diretta di assistenti con relativi oneri e responsabilità», non facendosi carico di nessun obbligo nei confronti delle imprese neanche in termini di garanzia della moralità o della capacità delle assistenti. Queste ultime, dunque, erano indipendenti tanto dal Segretariato o altri enti esterni che dalle aziende nelle quali erano occupate. L'ONARMO e l'Istituto per l'assistenza sociale di fabbrica (il vero e proprio ente gestore del Servizio sociale), invece, assumevano direttamente le assistenti, le quali dovevano seguire le istruzioni del loro ente gestore di riferimento nell'esercizio della propria attività⁵⁸⁴.

La formula proposta dal Segretariato risultava vantaggiosa sia per l'assistente che per i fini stessi del Servizio sociale. Assicurava, infatti, alle assistenti sociali una maggior disponibilità economica, una posizione di totale autonomia che non le esponeva al rischio di fungere da strumento di iniziative di ispirazione paternalistica da parte dell'imprenditore, una certa libertà di movimento nello stabile e di rapporti, un inquadramento tecnico e un aggiornamento continuo; evitava, inoltre, il pericolo di un irrigidimento su schemi, tecniche e metodi obsoleti. Al contempo, anche per le aziende era conveniente ricorrere a un ente di servizio sociale esterno, poiché, ad esempio, offriva garanzie di qualificazione professionale dell'assistente sociale e di continuità del servizio e dava la possibilità a imprese minori di impiegare l'assistente solo a tempo parziale. Era, poi, un modo per l'azienda per far effettuare un periodo di prova a un'assistente, eventualmente poi da assumere qualora i risultati fossero stati positivi⁵⁸⁵.

Nonostante tali vantaggi, il Segretariato dovette affrontare numerose difficoltà nella traduzione in pratica dei suoi principi ispiratori (di ordine tecnico, ideologico e politico). Oltre alle criticità già descritte relative alla fase di introduzione dell'assistente, non pochi problemi erano posti dalle diverse tendenze riscontrabili tra le assistenti nel presentare nell'azienda il Servizio sociale e i suoi fini e, dunque, nell'impostare l'attività. Una certa parte del mondo assistenziale, poi, si mostrava ostile, evidentemente

⁵⁸⁴ *Ibid.*, p. 341.

⁵⁸⁵ *Ibid.*, pp. 342-344.

considerando le assistenti del Segretariato come un ostacolo e da evitare⁵⁸⁶. Un altro problema era rappresentato dalla diversa preparazione delle assistenti, che avevano studiato presso scuole di Servizio sociale generico, nelle quali era fornita una formazione polivalente e non sempre in linea con i cambiamenti conosciuti dalla funzione dell'assistente nella fabbrica. Per questa ragione, come detto, il Regolamento del Segretariato richiama le assistenti iscritte a prendere parte alle attività di formazione, di studio e di ricerca da esso proposte. Il Segretariato dovette, però, soprattutto cercare di contrastare (essenzialmente aumentando la conoscenza della figura dell'assistente sociale presso l'opinione pubblica) quella mentalità, allora assai diffusa, secondo la quale l'assistente sociale era uno strumento della politica paternalistica del padronato e che, dunque, portava ad accusare l'assistente di favorire e alimentare ulteriormente tale paternalismo, a discapito dei lavoratori. Questi ultimi, in effetti, consideravano spesso l'assistente come semplicemente «un'impiegata che stava dietro la scrivania» o come la «lunga mano del padrone»; a parere dei sindacati, «gli imprenditori italiani utilizzavano il Servizio per tentare di risolvere, soffocare i contrasti» e per «limitare e svuotare l'attività degli organismi rappresentativi dei lavoratori». «Gli obiettivi erano il massimo rendimento del lavoro e [...] [la] completa subordinazione dei lavoratori»⁵⁸⁷.

Per l'assistente inserita in un'impresa, poi, potevano esservi difficoltà a «mantenere l'obiettività dove ci sono interessi contrastanti e dove è facile schierarsi dalla parte del più debole. Sarebbe pericoloso che l'assistente sociale assumesse una mentalità operaistica, come altrettanto e molto più pericoloso sarebbe entrare in fabbrica con un atteggiamento borghese di chi va in fabbrica per educare il lavoratore sostituendosi a lui,

⁵⁸⁶ Ad esempio, secondo quanto riferito da Gina Lisa nel corso di una riunione del Comitato di rappresentanza nel 1959, le assistenti sociali del Segretariato e di tutte le scuole ENSISS non erano state invitate al Congresso dell'UCISS (Unione Cattolica Internazionale di Servizio Sociale) in corso di svolgimento a Rapallo. A suo parere, tale esclusione non dipendeva da divergenze di carattere religioso, ma, piuttosto, l'UCISS non aveva voluto convocare chi «poteva far sfigurare le assistenti ONARMO sul piano professionale, culturale [...] che abbia escluso chi poteva dar ombra». Anche l'Istituto per l'assistenza sociale di fabbrica di Milano, tramite il suo direttore Franco Ventrice, sosteneva che il Segretariato attuasse una «concorrenza sleale» (*ibid.*, p. 345).

⁵⁸⁷ *Ibid.*, pp. 345-347.

identificandosi con il datore di lavoro e con i fini della produzione». L'assistente non era neanche «un politico che deve pensare a riformare da solo l'azienda nella struttura della società, ma è quello che deve risolvere un problema attuale con risultato immediato»⁵⁸⁸.

Il paternalismo, effettivamente diffuso nelle industrie italiane, determinava una frequente «incomprensione o scarsa comprensione della natura e delle finalità del Servizio sociale da parte dei dirigenti d'azienda» e portava, dunque, a limitare tale Servizio all'espletamento di pratiche o, al massimo, all'assistenza individuale all'esterno del luogo di lavoro⁵⁸⁹.

Secondo Raffaella Quartero, le concrete realizzazioni del Segretariato dimostrano il conseguimento di almeno alcuni degli obiettivi di tale organo. Il suo successo pare essere strettamente dipeso dal ruolo imprescindibile di alcune figure centrali per l'avvio e il prosieguo di questa iniziativa (se non in termini formali, almeno in quelli sostanziali) e dalla fase storica nella quale si collocò. Un periodo particolarmente favorevole, di «gigantismo del momento sociale» (nella definizione di Ada Ferrari), considerato come l'unica dimensione possibile per collocare l'evoluzione conosciuta dalla società nel secondo dopoguerra. In ogni caso, va riconosciuto il tentativo degli imprenditori cattolici del Gruppo Lombardo di incoraggiare e diffondere un modello di relazioni tra i membri della «comunità dell'impresa» «che riconoscesse la presenza attiva dell'uomo nella fabbrica non come la più perfetta delle macchine a disposizione, ma come elemento centrale, come termine di giudizio per l'attività economica»⁵⁹⁰.

Qualche dato illustra quale fosse lo stato dei Servizi del Segretariato a fine anni Cinquanta:

⁵⁸⁸ *Ibid.*, p. 346.

⁵⁸⁹ *Ibid.*, pp. 346-347.

⁵⁹⁰ *Ibid.*, pp. 347-348.

Tabella x. *Servizi sociali d'impresa del Segretariato UCID al 12 maggio 1958*

Con rapporto professionale	N. assistenti sociali	Con rapporto di aderenza	N. assistenti sociali
Soc. ACSA - Porto Marghera (Venezia)	1	Soc. Bassetti - Milano, Rescaldina (Milano), Vimercate (Milano), Conegliano Veneto (Treviso)	4
Soc. Barilla – Parma	1	Soc. Birra Piretti - Induno Olona (Varese)	1
Soc. Celene - Priolo (Siracusa)	1	Soc. Corriere della Sera – Milano	1
Soc. Borletti – Milano	1	Soc. Falck - Arcore (Monza e Brianza), Milano, Sesto San Giovanni (Milano)	6
Soc. Edisonvolta - cantiere di La Spezia	1	Soc. Officine Riva – Milano	1
Soc. Cartiera Villa - Briosco (Milano)	1	Soc. Simmenthal - Aprilia (Latina)	1
Soc. Cotonificio del Mella – Brescia	1		
Soc. Ferro Metalli	1		

Cardoni – Milano			
Soc. Fonderie Leghe Speciali – Brescia	1		
Soc. Gavazzi - Desio (Milano)	1		
Soc. La Cimbali – Milano	1		
Soc. La Rinascente – Milano	5		
Soc. La Rinascente – Roma	2		
Soc. La Rinascente – Napoli	1		
Soc. Manifattura del Seveso - Cusano Milanino (Milano)	1		
Soc. OM - Milano, Brescia, Suzzara (Mantova)	6		
Soc. OSRAM – Milano	1		
Soc. SAFT - Novate Milanese (Milano)	1		
Soc. Sicedison - Milano, Mantova, Porto Marghera (Venezia)	4		
Soc. SINCAT - Priolo (Siracusa)	1		
Soc. STE –	1		

Bolzano			
Soc. STIPEL - Milano, Torino, Brescia	4		
Soc. Tecnomasio Brown Boveri - Milano	1		
Soc. TIMO - Bologna, Parma	4		
Associazione Anziani Falck - Milano	1		
Centro sociale Terlino (Cremona)	1		
Centro sociale Siziano (Pavia)	1		

Fonte: «Relazione dell'attività svolta dal 12 dicembre 1957 al 12 maggio 1958, Consiglio direttivo regionale 13 maggio 1958, Milano», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 90, f. 10.

All'1 ottobre 1959, poi, la maggior parte dei Servizi del Segretariato erano collocati presso imprese metalmeccaniche (8); seguivano quelle tessili (5), chimiche e petrolifere (4), le società commerciali (3), quelle di servizi pubblici (3) e, a maggiore distanza, le aziende alimentari (2), siderurgiche (2), agricole (2) e, infine, quelle di materiale elettrico (1) e quelle di laterizi (1)⁵⁹¹.

Negli anni Sessanta l'attività del Segretariato proseguì senza variazioni significative.

Sappiamo che nel periodo compreso fra il 28 giugno 1961 e il 19 luglio 1962 l'organo del Gruppo Lombardo decise di dare la precedenza al consolidamento e miglioramento dei Servizi già in essere, attraverso una ancora maggiore attenzione al processo di selezione e al perfezionamento

⁵⁹¹ «Relazione dell'attività svolta dal 6 agosto 1958 all'1 ottobre 1959», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 90, f. 11.

delle assistenti sociali, e di limitare i contatti con nuove imprese a quei casi in cui erano le Direzioni aziendali stesse a rivolgersi al Segretariato per l'impostazione di un Servizio⁵⁹²; in tal modo, si intendeva garantire una qualità superiore del Servizio. I dati mostrano, comunque, un aumento dei Servizi sociali istituiti. Al giugno 1961, infatti, il Segretariato aveva dato vita a 49 Servizi sociali presso complessi industriali, commerciali e aziende fornitrici di servizi, oltre a due Servizi sociali a favore di comunità rurali e a uno presso un'associazione di anziani d'azienda⁵⁹³; per le sue attività si avvaleva di 44 assistenti sociali diplomate, due tirocinanti e 15 aderenti⁵⁹⁴. Tra ottobre e novembre 1961 erano attivi 52 Servizi sociali d'azienda, due rurali e uno presso un'associazione anziani; le assistenti sociali con rapporto di aderenza erano 18, mentre quelle con rapporto di consulenza 45⁵⁹⁵.

Tabella x. *Aziende presso le quali prestano attività assistenti sociali del Segretariato o ad esso aderenti, all'8 settembre 1961*

Impresa	N. assistenti sociali
Soc. Bassetti - Milano, Rescaldina (Milano)	3
Soc. Borletti - Milano	1
Soc. Cotonificio del Mella - Brescia	1 (metà tempo)
Associazione Anziani Falck - Milano	1
Soc. Fonderie Leghe Speciali -	1

⁵⁹² Una situazione che, secondo quanto riportato dal Segretariato, tendeva ormai a verificarsi abbastanza di frequente, segno della validità del Servizio offerto ma anche di una miglior disposizione da parte delle imprese nei confronti del Servizio sociale («Relazione attività del Segretariato UCID di Servizio sociale d'impresa, Convegno dirigenti centrali e regionali della UCID, Bologna, 7-8 aprile 1962», *ibid.*, f. 14).

⁵⁹³ Sulla base della documentazione conservata nel fondo del Gruppo Lombardo, è ipotizzabile che si trattasse dell'Associazione Anziani del Lavoro G. E. Falck.

⁵⁹⁴ «Relazione dell'attività svolta dal 27 luglio 1960 al 27 giugno 1961, Consiglio direttivo regionale UCID 27 giugno 1961, Milano», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 90, f. 12. Secondo quanto riportato dall'organo stesso, a quella data si erano già verificati casi di estinzione per ragioni di diverso tipo (matrimoni, spostamenti, ecc.), ma nessun episodio di contestazione tra assistente e impresa («Promemoria, Milano, 8 settembre 1961», *ibid.*, f. 10).

⁵⁹⁵ «Relazione dell'attività del Segretariato dal 24 ottobre all'8 novembre 1961», *ibid.*, f. 13.

Brescia	
Soc. Fornaci Bresciane – Brescia	1 (metà tempo)
Soc. Gavazzi - Desio (Milano)	1
Soc. La Cimbali – Milano	1 (metà tempo)
Soc. La Rinascente – Milano	2
Soc. La Rinascente – Roma	1
Soc. La Rinascente – Napoli	1
Soc. Macchi cuscinetti – Varese	1
Soc. Moneta – Milano	1 (metà tempo)
Soc. Manifattura del Seveso - Cusano Milanino (Milano)	1
Soc. Mobil Oil Italiana – Napoli	1
Soc. OM – Brescia	4
Soc. OM – Milano	3
Soc. OM - Suzzara (Mantova)	1
Soc. OSRAM – Milano	1
Soc. Poretto – Varese	1
Soc. Riva Officine Meccaniche – Milano	1
Soc. Simmenthal ILCA - Aprilia (Latina)	1
Soc. STIPEL – Milano	2
Soc. Sicedison – Milano	1
Soc. Sicedison – Mantova	1
Soc. Sicedison - Porto Marghera (Venezia)	1
Soc. Testori Feltri e Filtri - Novate Milanese (Milano)	1
Segretariato UCID	2
Centro rurale Terlino (Cremona)	2
Soc. Falck - Milano, Arcore (Monza e Brianza), Sesto San Giovanni	4 (aderenti)

(Milano), Valtellina	
Soc. La Rinascente – Milano	1 (aderente)
Soc. Materiali Refrattari - Corsico (Milano)	1 (aderente)

Fonte: «Promemoria, Milano, 8 settembre 1961», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 90, f. 10.

Nel luglio 1962 i Servizi sociali erano saliti a 51 (ai quali andavano sempre aggiunti i due Servizi rurali e quello presso un'associazione di anziani d'azienda), mentre, per quanto riguarda le assistenti, le aderenti ammontavano ora a 27 e quelle con rapporto di consulenza a 32. Secondo il Segretariato, i dati relativi al 1961-1962 mettevano in evidenza come, «attraverso un lento e progressivo sforzo organizzativo compiuto in un breve arco di tempo, il Segretariato abbia attualmente raggiunto una certa maturazione metodologica: ad una efficienza organizzativa e coordinativa dei Servizi si sono progressivamente affiancati i metodi dell'addestramento e della consulenza che hanno dato ottimi risultati»⁵⁹⁶. Da rilevare, invece, nel gennaio 1962, la cessazione del Servizio sociale in Rinascente, dove fino ad allora erano state impiegate otto assistenti del Segretariato⁵⁹⁷.

Al luglio 1963, risultavano operativi 43 Servizi sociali d'azienda, uno presso l'Associazione Anziani della Falck, uno rurale (Siziano) e uno per la Camera di commercio di Milano; le assistenti aderenti erano 34, mentre 16 avevano con il Segretariato un rapporto di consulenza⁵⁹⁸. Il periodo luglio 1963-luglio 1964 non vide, malgrado la critica congiuntura economica, cessazioni o riduzioni dei Servizi già in essere del Segretariato⁵⁹⁹. Un anno dopo, erano attivi 37 Servizi sociali di fabbrica del Segretariato, un Servizio rurale, uno presso l'Associazione Anziani

⁵⁹⁶ «Relazione dall'attività svolta dal 28 giugno 1961 al 19 luglio 1962», *ibid.*, f. 12.

⁵⁹⁷ «Riunione Comitato di Presidenza 30 gennaio 1962, Relazione attività del Segretariato dal 21 novembre 1961 al 30 gennaio 1962», *ibid.*, f. 13.

⁵⁹⁸ «Relazione della attività svolta dal 12 marzo 1963 al 23 luglio 1963, Consiglio direttivo regionale UCID 23 luglio 1963, Milano», *ibid.*, f. 14.

⁵⁹⁹ «Relazione dell'attività svolta dal 24 luglio 1963 al 16 luglio 1964, Consiglio direttivo regionale UCID, 16 luglio 1964, Milano», *ibid.*

della Falck e uno presso la Camera di commercio di Milano; le assistenti aderenti erano aumentate a 42, mentre quelle con rapporto di consulenza avevano subito una diminuzione, ammontando ora a 10⁶⁰⁰. Nel dicembre 1965 le assistenti del Segretariato erano 59, delle quali 37 dislocate presso industrie, 20 in società telefoniche, una presso la Camera di commercio di Milano e una presso l'Associazione Anziani della Falck⁶⁰¹. A luglio 1966, poi, le assistenti sociali collegate al Segretariato erano 61, delle quali 36 collocate in imprese di carattere industriale, 21 in aziende telefoniche, una presso la Camera di commercio, una presso l'Associazione Anziani Falck e una in un'azienda commerciale⁶⁰². Nel luglio del 1967 vi erano 38 assistenti sociali inserite in imprese industriali e commerciali, 21 in aziende telefoniche, una presso la Camera di commercio di Milano e una presso l'Associazione Anziani Falck. Dunque, un totale di 61 assistenti, operanti presso 21 aziende (metalmeccaniche e metallurgiche, tessili, telefoniche e, in misura minore, di abrasivi e ceramiche, di apparecchiature elettriche, commerciali, chimiche e petrolchimiche, editoriali e cartarie), compresa la già citata Camera di commercio di Milano⁶⁰³.

Circa la diffusione territoriale dei Servizi, nell'ottobre 1960 risultava in corso l'addestramento di un'assistente sociale collocata presso la SINCAT di Priolo (Siracusa)⁶⁰⁴ e un mese dopo quello di un'assistente proveniente dalla Scuola ENSISS di Trieste e destinata al Cotonificio di Conegliano Veneto (Treviso, di proprietà della Bassetti)⁶⁰⁵. L'anno successivo, poi, fu avviato un Servizio presso la Barilla di Parma⁶⁰⁶, in un'altra azienda di Priolo, la Celene⁶⁰⁷, e presso l'Edisonvolta di La Spezia⁶⁰⁸; nel 1962 ebbe inizio l'addestramento di un'assistente per la STIPEL di Novara e l'attività

⁶⁰⁰ Ibidem.

⁶⁰¹ «Relazione dell'attività svolta dal 16 luglio 1964 al 22 dicembre 1965», ibid.

⁶⁰² «9 luglio 1966, Relazione dell'attività del Segretariato dall'ottobre 1965 al giugno 1966», ibid.

⁶⁰³ «Relazione dell'attività svolta dall'1 settembre 1966 al 31 luglio 1967», ibid.

⁶⁰⁴ «Comitato di Presidenza 11 ottobre 1960, Relazione attività del Segretariato dal 22 settembre all'11 ottobre 1960», ibid., f. 13.

⁶⁰⁵ «Comitato di Presidenza 29 novembre 1960, Relazione attività del Segretariato dal 16 al 29 novembre 1960», ibid.

⁶⁰⁶ «Comitato di Presidenza 14 febbraio 1961, Relazione attività del Segretariato dal 24 gennaio 1961 al 14 febbraio 1961», ibid.

⁶⁰⁷ «Comitato di Presidenza 8 giugno 1961, Relazione attività del Segretariato UCID dal 14 marzo 1961 all'8 giugno 1961», ibid.

⁶⁰⁸ «Verbale I Riunione di studio, 23 settembre 1961, ibid., f. 14.

di un Servizio alla Falconi, presso la medesima città piemontese, e di uno alla Bassetti Sud di Sora (Frosinone)⁶⁰⁹. Nel 1967 la maggior parte delle assistenti sociali erano impiegate presso aziende situate in Lombardia; seguivano, con un numero assai inferiore di imprese interessate, l'Emilia-Romagna, il Triveneto, il Lazio, la Liguria, il Piemonte, la Toscana, la Sardegna, le Marche, l'Umbria e la Sicilia⁶¹⁰. Frequenti furono, negli anni Sessanta, i contatti e gli incontri con le assistenti sociali del Gruppo Romano⁶¹¹.

Una relazione del 1962, trattando delle problematiche che le assistenti sociali dovevano affrontare nelle aziende, rilevava come queste stessero cambiando, in ragione di mutamenti in corso in ambito economico. I problemi ora più diffusi erano il disadattamento degli immigrati provenienti da zone agricole o arretrate e gli spostamenti di manodopera dovuti al superamento dello squilibrio tra offerta e domanda di lavoro⁶¹².

Gli ultimi anni Sessanta furono quelli di massima affermazione per il Segretariato, arrivato a inserire in 22 aziende 83 assistenti sociali⁶¹³. In questo periodo l'organo del Gruppo Lombardo si dedicò, in primo luogo, a sviluppare i Servizi, tenendo conto dell'evoluzione che si stava verificando a livello di realtà aziendale: «si può notare al momento attuale, un passaggio dai compiti iniziali puramente assistenziali, a compiti sempre più precisati, di contributo all'azienda per la conduzione del personale in particolare per quanto riguarda un potenziamento delle formule collaborative in azienda nello spirito di migliorare le comunicazioni e la partecipazione delle persone a tutti i livelli». Al 23 giugno 1970 i Servizi sociali del Segretariato erano stati introdotti, come detto, in 22 imprese, con alcuni casi di presenza all'interno della stessa azienda di più assistenti

⁶⁰⁹ «Comitato di presidenza UCID 10 luglio 1962, Relazione attività del Segretariato UCID dall'1 febbraio 1962 al 10 luglio 1962», *ibid.*, f. 13.

⁶¹⁰ «Relazione dell'attività svolta dall'1 settembre 1966 al 31 luglio 1967», *ibid.*, f. 14.

⁶¹¹ Come emerge da, tra gli altri documenti: «Relazione dell'attività del Segretariato dal 27 giugno al 24 ottobre 1961», *ibid.*, f. 13.

⁶¹² «Relazione attività del Segretariato UCID di Servizio sociale d'impresa, Convegno dirigenti centrali e regionali della UCID, Bologna, 7-8 aprile 1962», *ibid.*, f. 14.

⁶¹³ Il numero di assistenti introdotte in azienda era aumentato in maniera significativa in seguito all'ingresso di nove di queste professioniste presso la SIP (tra il 1965 e il 1966) e di ben 28 nella Montecatini Edison, tra il 1966 e il 1970 («Relazione presentata dal Segretariato UCID di Servizio sociale, Consiglio direttivo regionale, Milano, 23 giugno 1970», *ibid.*, c. 91, f. 1).

o di più assistenti dislocate tra le diverse sedi di una stessa proprietà: Bassetti (Milano, Rescaldina, Conegliano Veneto, Sora, Vimercate), Borletti (Milano), Bormioli R. & F. (Parma), Camera di commercio di Milano, Cantoni (Cordenons), CIA-Manifattura del Seveso (Cusano Milanino), Corriere della Sera (Milano), Cartiere Villa (Briosco), ENEL (Trento e Sesto San Giovanni), Falck (Sesto San Giovanni, Arcore, Vittoria, Associazione Anziani), Fiat-OM (Milano e Brescia), Laboratori Glaxo (Verona), Lanificio Somma (Somma Lombarda, Priolo, Ravenna, Mantova, Melzo, Cengio, Terni e altri insediamenti), Montecatini Edison (Ferrara, Castellanza, Brindisi, Bolzano, Licata, Monza e ulteriori sedi), Pirelli ATA (Pizzighettone), Riva Calzoni (Milano), SAFT (Novate Milanese e Sormano), Tonolli (Paderno Dugnano e Milano) e SIP (Torino, Bologna, Reggio Emilia, Perugia, Ferrara, Parma-Piacenza, Rimini, Roma, Genova, Savona, Firenze, Cagliari, Nuoro)⁶¹⁴.

Il nuovo decennio si aprì, per il Segretariato, all'insegna delle ricadute sul Servizio sociale dell'approvazione dello Statuto dei lavoratori (20 maggio 1970) e, dunque, della necessità di studiarne le implicazioni per l'attività delle assistenti nelle imprese. Infatti, a parere dell'organo del Gruppo Lombardo, «lo spazio che, precedentemente alla legge 300 (20 maggio 1970) era proprio del Servizio sociale aziendale, sarebbe stato in seguito occupato da nuove forze e l'assistente sociale doveva trovare una propria nuova funzione». I punti sui quali si concentrò l'attenzione del Segretariato furono: chiarimento della realtà operativa del Servizio in rapporto alla complessa dinamica dell'impresa; approfondimento di alcuni elementi connessi all'azienda (sindacato, norme legislative, ecc.) e del ruolo del Servizio sociale di fabbrica nel quadro delle sue finalità e della sua efficacia; definizione di una linea d'azione comune per favorire una corretta interpretazione dell'impegno professionale; sviluppo del dialogo con le forze sociali impegnate nel mondo del lavoro e in altri settori; analisi di esperienze pratiche; aggiornamento delle metodologie di intervento utilizzate dal Servizio sociale⁶¹⁵.

⁶¹⁴ Ibidem.

⁶¹⁵ «Relazione presentata dal Segretariato UCID di Servizio sociale 1 ottobre 1967-31 maggio 1977, Assemblea Gruppo Lombardo UCID, Milano, 22 giugno 1977», ibid.

3.3 Il Servizio sociale di fabbrica alla Giovanni Bassetti S.p.A.

La Giovanni Bassetti S.p.A.

Le origini della Giovanni Bassetti S.p.A. risalgono al 1885, quando Giovanni Bassetti rilevò dai fratelli Baronchelli⁶¹⁶ la tessitura a mano di lino di Rescaldina (Milano). Ben presto il nuovo titolare iniziò un'opera di potenziamento dell'Azienda, che allora possedeva 250 telai, e diede avvio alla commercializzazione dei suoi prodotti anche nel Sud Italia. Alla sua morte, nel 1893, i figli Ermete, Felice e Giovanni (detto Giannino) avevano solo pochi anni e, dunque, fu la moglie, Rosa Piantanida, a occuparsi della gestione dell'impresa; per tale compito si avvalse della collaborazione determinante di Alessandro Ottolini, che divenne poi suo secondo marito⁶¹⁷.

Tra il 1906 e il 1908 fu operata la prima meccanizzazione del sito produttivo di Rescaldina, con l'introduzione di 25 telai meccanici francesi; nello stesso periodo fu aperto un candeggio a prato a Trezzo sull'Adda (Milano).

L'Azienda, che intanto aveva assunto la denominazione «Giovanni Bassetti», conobbe un rapido e importante sviluppo nel primo dopoguerra: nel 1918 furono acquistati in Inghilterra diversi telai automatici per il lino e venne inaugurato un secondo stabilimento a Rescaldina; due anni dopo furono rilevate una tessitura di Biassono (Monza e Brianza) e uno stabilimento a Revello (Cuneo). Il 25 febbraio 1922, date le ragguardevoli dimensioni ormai raggiunte dal complesso aziendale, si assistette al passaggio da ditta familiare a società anonima, con un capitale di 600.000 lire inizialmente sottoscritto in gran parte dalla Banca popolare agricola e commerciale di Pavia. Alla guida dell'Impresa vi erano ormai, oltre a Ottolini, anche i tre fratelli Bassetti, che nel frattempo avevano completato la propria formazione tecnica e commerciale all'estero (Felice, in

⁶¹⁶ Secondo il sito aziendale, si trattava della tessitura di un cugino di Giovanni, Carlo Baroncini (Storia, in sito internet della Zucchi Bassetti, <https://www.zucchibassetti.com/it/>, consultato il 16 maggio 2019).

⁶¹⁷ ROMANO, *Bassetti, Giovanni*.

particolare, aveva frequentato un'importante scuola di tessitura di Roubaix, in Francia)⁶¹⁸.

Nel 1927, al fine di attuare una prima integrazione verticale e con l'apporto di tecnici e capitali francesi, i Bassetti diedero vita a Origgio (Milano) a una filatura, la Manifattura lombarda lino e canapa; in tale stabilimento ebbe inizio, tra le altre operazioni, la lavorazione dei titoli fini di canapa, sino ad allora non praticata in Italia. Due anni dopo la crisi economica internazionale costrinse Giovanni a ridurre i costi commerciali dell'Azienda, a partire dall'eliminazione dell'intermediazione dei grossisti e la conseguente introduzione della vendita diretta ai dettaglianti: fu così che tra il 1929 e il 1933 venne creata una razionale rete di depositi in sedici città della Penisola e un'apposita società di autotrasporto per facilitare la commercializzazione dei prodotti Bassetti. Altre novità di quegli anni furono la produzione in serie, l'introduzione su larga scala degli articoli di lino e l'adozione per tali prodotti di una politica di prezzo che ne consentisse l'acquisto a un più vasto segmento della popolazione. Nonostante la nuova organizzazione commerciale, l'Azienda visse momenti di grave difficoltà, con rilevanti perdite di bilancio; nel 1935, tuttavia, la crisi parve superata e il capitale (che già ammontava a 5 milioni di lire nel 1929) fu portato a 12 milioni, anche perché fu acquistata la Manifattura tessile canapa di Bernareggio (Monza e Brianza). Tre anni dopo, si procedette all'assorbimento del sito produttivo di Fagnano Olona, in provincia di Varese, già proprietà del Lanificio e canapificio nazionale, e dell'importante Cotonificio di Conegliano Veneto (Treviso). Un impianto, quest'ultimo, che permise alla Società di disporre direttamente dei filati di cotone necessari per la realizzazione delle tele miste e di quelle di puro cotone. Oltre all'ampliamento dell'apparato produttivo, effettuato quasi totalmente attraverso l'autofinanziamento, fu modernizzato e in parte meccanizzato il reparto contabilità. Alle soglie della Seconda guerra mondiale il gruppo Bassetti contava, ormai, 1.500 operai e migliaia di telai.

⁶¹⁸ Giovanni avrebbe assunto un ruolo di coordinamento e di direzione generale, Felice si sarebbe occupato essenzialmente della parte tecnica, mentre Ermete avrebbe per lo più seguito quella commerciale (*ibidem*).

Durante il conflitto l'attività dell'Azienda subì una brusca riduzione e anche lo scenario successivo alla Liberazione non si rivelò positivo, dal momento che il mercato delle telerie faticava a ripartire e gli impianti risultavano obsoleti da un punto di vista tecnologico, dati gli anni di guerra e, soprattutto, di politica autarchica. Anche la ricostruzione e il potenziamento della Bassetti non furono facili, ma dal 1950, malgrado la congiuntura ancora debole del settore, l'Impresa conobbe una nuova fase di crescita, alla quale contribuì anche l'ingresso nell'Azienda di Giansandro, Aldo e Piero, i figli di Felice (Giovanni non ne aveva). Piero, in particolare, si occupò dei problemi organizzativi e diede avvio a una profonda riforma della struttura interna dell'Impresa ispirandosi a modelli manageriali di stampo americano, che si discostavano notevolmente dalla «rigorosa politica accentratrice» che aveva caratterizzato la Bassetti fino a quel momento. Significativi cambiamenti furono operati anche in campo commerciale: parte dei depositi furono trasformati in centri di esposizione e di vendita e dal 1954/1955, con un'iniziativa rivoluzionaria, i prodotti iniziarono a essere venduti con il marchio «Bassetti» invece che, come si era fino ad allora usato, anonimi o con un marchio di fantasia.

I buoni risultati conseguiti grazie alle campagne pubblicitarie, tese a stimolare nei consumatori il gusto per un ampio assortimento di biancheria per la casa curata da un punto di vista estetico, in linea con i primi accenni del «miracolo economico», spinsero i Bassetti ad avviare un'imponente politica di investimenti produttivi. Nel 1959 vide, così, la luce lo stabilimento di Vimercate (Monza e Brianza), dotato di candeggio, tintoria, finissaggio, confezione e magazzino; in seguito all'apertura di tale sito produttivo, i dipendenti del Gruppo toccarono le 3.800 unità. Cinque anni dopo fu inaugurato un nuovo, «grandioso», stabilimento tessile a Rescaldina, notevole esempio di innovativa e funzionale architettura industriale. Si trattava di un impianto produttivo di 100.000 m² (dei quali 52.000 coperti) e ospitante 1.100 telai moderni, collocati in sale provviste di aria condizionata. Vi lavoravano, compresi il personale direttivo e gli impiegati, circa 900 persone; la capacità produttiva era di 23 milioni di

metri di tessuto all'anno. In seguito il Gruppo si allargò ulteriormente con la Bassetti-Sud di Sora (Frosinone).

A metà degli anni Sessanta, in ragione dell'età avanzata e viste le capacità di gestione dimostrate dai nipoti, Giovanni ridusse progressivamente il proprio impegno nell'Azienda e nel 1968 abbandonò la carica di presidente effettivo del Gruppo (gli succedette Giansandro) per assumere quella di presidente onorario. Rimase, tuttavia, nell'ambito degli affari, partecipando all'attività di numerose società immobiliari, di costruzione e finanziarie. D'altronde, già da tempo Giovanni aveva intrapreso, con successo, una diversificazione degli investimenti, acquisendo il controllo dell'azienda Birra Poretto di Induno Olona (Varese), del Birrificio Spluga di Chiavenna (Sondrio) e della Società imbottigliamento bevande di Firenze.

Circa la politica adottata dalla famiglia Bassetti nei confronti del personale dipendente, essa fu sin dall'inizio ispirata ai principi del solidarismo cattolico, tanto che nel maggio 1943 ricevette da Pio XII il titolo comitale. Tra le principali realizzazioni in questo ambito possiamo ricordare le numerose iniziative benefiche e culturali e la creazione di organismi assistenziali a favore dei lavoratori (fra i quali il fondo di solidarietà denominato «Fondazione Bassetti»). Degno di nota, poi, il tentativo, soprattutto negli anni Cinquanta e Sessanta, di instaurare un rapporto di mutua e fattiva collaborazione, anche in ambito sindacale, con i propri lavoratori e con le comunità locali all'interno delle quali erano insediati i siti produttivi del Gruppo. In linea con tale impostazione, che considerava inutile e deleteria ogni forma di lotta di classe, nel maggio 1958 si giunse a un protocollo d'intesa che comprendeva, tra gli altri aspetti, l'istituzione di un comitato permanente di consultazione mista tra Direzione e lavoratori; tale protocollo fu sottoscritto dalla CISL e dalla UIL ma non dalla CGIL (minoritaria nella Bassetti), che ne disapprovava l'«accentuato spirito produttivistico». Tutte e tre le organizzazioni sindacali, invece, aderirono all'avanzato accordo integrativo del 1963, nel quale si affermava che i rapporti sindacali dovevano essere fondati «sull'impegno di esaminare insieme, preventivamente, i problemi che

emergono dalle esigenze del personale e dalle esigenze produttive e organizzative», al fine di cercare «eque soluzioni» in un «atteggiamento di consapevole partecipazione».

Il Servizio sociale di fabbrica nella sede centrale di Milano

Il Servizio sociale di fabbrica fu introdotto presso la sede centrale della Bassetti a Milano tra il 1956 e il 1957⁶¹⁹. Secondo quanto riferito a Silvana Mazzotti, assistente sociale del Segretariato⁶²⁰, dal dottor Balbo, assistente del capo del Servizio del personale, era intenzione della Direzione generale e dello stesso Servizio del personale costituire all'interno dell'Impresa un Servizio sociale che collaborasse alla nuova politica del personale, di recente implementazione, così da instaurare rapporti più adeguati con i dipendenti. Successivamente fu Piero Bassetti, in qualità di vicedirettore generale dell'Azienda, a informarla circa la «crisi di crescita» sperimentata dalla Società e le relative conseguenze: in due/tre anni il numero di impiegati della Bassetti era aumentato di circa 150 persone e, al contempo, la guida della Direzione generale era passata nelle mani dei nipoti del titolare, come già detto, lui e i suoi due fratelli Giansandro e Aldo. Essi, avendo «molto apprezzato» il lavoro compiuto

⁶¹⁹ Sebbene, come precedentemente evidenziato, il caso del Servizio sociale nella Giovanni Bassetti S.p.A. risulti quello meglio documentato dalle carte del Fondo, anche per tale esperienza permangono alcuni punti non chiari: in particolare, l'anno esatto di introduzione delle assistenti sociali nei diversi siti produttivi, l'ordine con il quale queste professioniste si susseguirono nella Bassetti e, talvolta, l'autrice delle relazioni sull'attività reperite.

⁶²⁰ Silvana Leombruni Mazzotti, coniugata, nata a Roma nel 1926, si era diplomata, nel 1953, presso la ENSISS - Scuola Italiana di Servizio sociale di Roma. Durante gli studi aveva svolto esercitazioni pratiche presso l'Ufficio igiene (inchiesta urbanistica su abitazioni abusive di un quartiere di Roma) e presso il Commissariato pubblica sicurezza (inchiesta sull'analfabetismo in Calabria e Lucania per conto dell'Unione nazionale per la Lotta contro l'Analfabetismo); aveva, poi, ricoperto il ruolo di assistente sociale presso il Centro di osservazione della Cittadella dei ragazzi, di cui era diventata anche vicedirettrice (ne era, invece, direttore mons. De Menasce). Appena diplomata, aveva partecipato all'indagine sociologica nella città di Ivrea diretta dal prof. Paul J. Campisi (Washington University di Saint Luis, negli Stati Uniti.), dall'agosto al novembre 1953. Dal novembre 1953 all'agosto 1955 aveva ricoperto l'incarico di vicedirettrice del Centro di osservazione medico psico-pedagogico di Roma e, dal settembre 1955 al dicembre 1956, collaborato con la Scuola pratica di Servizio sociale «Cassa di Risparmio delle Province Lombarde» (ENSISS) di Milano (Informazioni ricavate dai curriculum della stessa conservati in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 89, f. 5).

dall'assistente sociale dello stabilimento di Rescaldina, avevano deciso di riproporre l'esperimento in Sede⁶²¹.

Uno dei primi problemi ai quali l'assistente dovette far fronte fu quello di stabilire come comunicare ai capi servizio l'istituzione del Servizio sociale. Infatti, finché l'Azienda era stata condotta dalla precedente generazione dei Bassetti, i rapporti tra dirigenti, capi e personale erano stati impostati secondo un modello paternalistico-famigliare: chiunque avesse avuto una necessità poteva rivolgersi direttamente al titolare, il quale risolveva come riteneva più opportuno le questioni sottopostegli, incluse quelle economico-salariali. Con l'incremento del numero di dipendenti tale dinamica era inevitabilmente venuta meno, senza che però fosse previsto un meccanismo sostitutivo; di conseguenza, «il vecchio personale è rimasto completamente isolato e sconcertato, ed il nuovo non riesce a orientarsi come dovrebbe, non trovando alcuna linea di comunicazione». I capi servizio, poi, non erano stati abituati ad avere responsabilità al di fuori di quelle strettamente relative al loro Ufficio e, dunque, non erano riusciti ad assumere realmente il ruolo di supervisori dei propri dipendenti (come, teoricamente, sarebbe stato proprio della loro funzione) e di capi équipe⁶²². Inoltre, i nipoti del titolare avevano introdotto una serie di novità (analisi delle mansioni, valutazione del personale, riunioni dei capi servizio, ecc.) alle quali i capi non erano

⁶²¹ S. Mazzotti, «20 maggio 1957», *ibid.*, c. 87, f. 5 (in appendice, doc. 8). Tale punto della relazione risulta in contrasto con quanto emerge da un documento redatto da Marisa Corona, assistente sociale del Segretariato in servizio presso il sito produttivo di Rescaldina (noto come «Bassetino»). Secondo la relazione di Corona, «il Servizio Sociale al “Bassetino” è stato richiesto dalla Commissione Interna, la quale aveva sentito l'influenza della presenza del Servizio Sociale nello stabilimento più grande; inoltre è probabile che la richiesta corrispondesse al desiderio “di volere un qualcosa di quei vantaggi di cui usufruivano soltanto di là”» (M. Corona, «Relazione semestrale (aprile-ottobre 1957)», *ibid.*).

⁶²² Una difficoltà, questa, apparentemente nota anche alla dirigenza aziendale. Infatti, poco dopo il suo arrivo l'assistente del Segretariato fu informata dalla Direzione generale e dal Servizio del personale circa i problemi prioritari in quel periodo di cambiamenti. Si trattava, da un lato, della necessità di stabilire con tutti gli impiegati rapporti adeguati alle esigenze della nuova politica aziendale determinata dal superamento dei preesistenti rapporti di lavoro paternalistico-familiari. Dall'altro, si poneva la criticità rappresentata dall'inadeguata formazione dei capi ad assumere responsabilità da capi équipe, a causa della loro precedente funzione essenzialmente limitata a competenze tecniche; tale carenza formativa poteva compromettere la realizzazione degli obiettivi della Direzione generale («Relazione sulle attività svolte dall'assistente sociale presso la Sede nel periodo 1 maggio-1 agosto 1957», *ibid.*, f. 7).

preparati e che, dunque, non erano stati in grado di condividere se non, addirittura, di comprendere. Ci si trovava, quindi, nella necessità di annunciare ai capi la nascita del Servizio sociale, senza, però, metterli in allarme e suscitare, di conseguenza, diffidenza, scetticismo o senso di inefficienza. Si doveva compiere un'opera di stimolo, di invito alla collaborazione dei capi intermedi, dal momento che questi responsabili potevano aiutare l'assistente sociale nella conoscenza dei lavoratori e dei loro problemi. Dopo attenta valutazione si decise di iniziare con l'invio di una lettera ai capi (avente per oggetto il Servizio sociale in sé e il programma che si intendeva attuare), per poi procedere, in un secondo momento, a una serie di colloqui informativi e di studio individuali aventi sempre come obiettivo anche la presentazione dell'assistente⁶²³.

Al maggio del 1957 risultava definito che l'assistente avrebbe attuato il seguente programma: inserimento nell'impresa dei nuovi dipendenti e loro formazione; politica di «porta aperta» (con riferimento alla disponibilità dell'addetta del Segretariato ad ascoltare le esigenze e le difficoltà del personale e ad aiutarlo a valutarle insieme e, eventualmente, a risolverle); attività culturali e assistenziali⁶²⁴.

Alcuni dati successivi illustrano l'andamento degli interventi dell'assistente nella sede centrale della Bassetti dal novembre 1957 al dicembre 1958:

Tabella x. *Attività svolta dal novembre 1957 al dicembre 1958*

Mesi	Nov.	Dic.	Gen.	Feb.	Mar.	Apr.	Mag.
Rapporti aziendali	7	8	6	8	8	2	1
Consultazioni dipendenti per motivi di lavoro	24	16	17	26	33	10	51
Cambiamento	9	3	10	5	1	3	1

⁶²³ S. Mazzotti, «20 maggio 1957», *ibid.*, f. 5.

⁶²⁴ *Ibidem.*

miglioramento mansioni								
Aumenti di stipendio	2	1	7	3	1	1	1	
Nuovi assunti	/	/	/	/	3	/	1	
Colloqui dirigenti, colleghe	26	15	23	31	52	25	34	
Casi personali	14	12	22	24	29	18	17	
Richieste varie	5	9	6	11	13	17	20	
Informazioni patronato	7	6	15	12	19	10	7	
Totale	94	70	106	120	159	86	133	

Mesi	Giu.	Lug.	Ago.	Set.	Ott.	Nov.	Dic.	
Rapporti aziendali	7	3	/	2	2	4	1	59
Consultazioni dipendenti per motivi di lavoro	65	16	12	27	28	15	30	370
Cambiamento miglioramento mansioni	3	1	1	/	6	2	1	46
Aumenti di stipendio	/	/	/	/	/	/	/	16
Nuovi assunti	/	/	/	3	/	/	/	7
Colloqui dirigenti, colleghe	31	9	10	20	21	18	20	335
Casi personali	24	18	3	15	12	28	10	246

Richieste varie	18	15	3	6	7	14	3	147
Informazioni patronato	3	3	1	/	1	5	12	101
Totale	151	65	30	73	77	86	77	1327

Fonte: «Bassetti, Servizio Sociale-V.V.E., Relazione relativa all'attività svolta dal novembre 1957 al dicembre 1958», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 87, f. 5.

Interessante, ai fini della comprensione di alcuni rapporti e dinamiche aziendali, quanto messo in luce dall'assistente Mazzotti, la quale, nel maggio 1958, riferiva di un comportamento del dottor Balbo che l'aveva lasciata un po' perplessa⁶²⁵.

Trattando delle difficoltà incontrate nell'affrontare i casi di «non risolti rapporti aziendali» e, più precisamente, della necessità di seguire «i lenti ritmi di maturazione delle persone e delle strutture a certi problemi», era emerso come, a parere di Balbo, soprattutto nella sede centrale ma anche alla Poretti⁶²⁶ e al «Bassettino»⁶²⁷, si era fatto poco per «brutalizzare» i capi alla comprensione e all'accettazione del Servizio sociale. Non bisognava, dal suo punto di vista, aspettare che le persone maturassero, poiché ci avrebbero messo troppo tempo; le assistenti sociali, piuttosto, dovevano prendere iniziative «aggressive», affinché le persone fossero «messe nelle condizioni di accettare che il servizio sociale si occupi di questioni che li interessano». In questo senso, la filiale di Rescaldina poteva costituire un esempio, poiché le persone erano state «indotte ad accettare l'A. S., e poi questa aveva rimontato le varie situazioni mantenendo buoni rapporti con tutti» (tali affermazioni erano messe in discussione dalla stessa assistente sociale del «Bassettino», presente

⁶²⁵ «Relazione del colloquio con l'Assistente al SdP in merito alle funzioni dell'A. S. nell'azienda e limiti della sua attività, 26 maggio 1958», *ibid.*

⁶²⁶ Il birrificio era, dal 1939, proprietà della famiglia Bassetti. Secondo quanto riportato nella relazione in oggetto, l'assistente sociale del Segretariato operante presso la Poretti doveva rapportarsi con un direttore di stabilimento per nulla collaborativo e che prestava attenzione al Servizio sociale «solo in funzione della acquiescenza ai voleri della Direzione generale» (*ibidem*).

⁶²⁷ La sede della Bassetti di Rescaldina (M. Corona, «Relazione semestrale (aprile-ottobre 1957), *ibid.*).

all'incontro, la quale riteneva «che non aveva preso per il collo nessuno»⁶²⁸). Non era la prima volta che l'assistente del capo del Servizio personale manifestava tale proprio punto di vista all'assistente sociale del Segretariato, che aveva già espresso la propria contrarietà a un simile approccio. In seguito a questo, ennesimo episodio, Mazzotti volle chiarirsi direttamente con il dottor Balbo. Da questo confronto era, sorprendentemente, emerso come anche questa persona, in realtà, la pensasse allo stesso modo dell'assistente sociale e come avesse avuto un atteggiamento apparentemente in contrasto perché lui e tutto il Servizio del personale si rendevano conto dell'insufficienza dei propri sforzi per «affrontare la sotterranea ostilità dei capi allorché si parla di argomenti che sollevano la loro suscettibilità»; dunque, «cercano di ritrovare la forza di imporsi determinate iniziative soltanto attraverso il rifiuto da parte dell'A. S. a sostituirsi a loro»⁶²⁹.

L'attenta preparazione dell'inserimento, in forma graduale, dell'assistente presso la sede centrale della Bassetti permise di evitare il sorgere di perplessità, equivoci o aspettative sproporzionate o errate tanto tra i capi quanto nelle maestranze⁶³⁰.

⁶²⁸ La non veridicità di questa affermazione circa l'atteggiamento dell'assistente sociale dello stabilimento di Rescaldina pare confermato dalla valutazione di una consulente del Segretariato alla quale Corona si era rivolta, occasionalmente, tra il gennaio 1958 e il giugno 1959. Secondo tale documento, infatti, nei confronti della Direzione di reparto e di stabilimento i rapporti di lavoro erano «informati da eccellenti capacità di tatto e di prudenza» e numerose difficoltà erano state superate grazie a «una fiduciosa e operosa attesa della maturazione delle persone ai problemi trattati». Anche con i capi maestranza, malgrado le criticità iniziali, era riuscita a instaurare un rapporto che aveva consentito «un'armonica integrazione di competenze e di ruoli», sia tra capi e operai che tra il proprio lavoro e quello dei capi a favore delle maestranze. Con riferimento ai dipendenti, poi, si era rilevata «una non comune abilità nell'osservazione e nello studio delle dinamiche di gruppo e una correttissima esplicazione del lavoro individuale». Infine, Corona aveva costantemente cercato di collaborare in maniera efficace con le colleghe, nel pieno rispetto del loro lavoro e con la più ampia apertura di fronte alle loro attività. L'assistente in questione era una persona «capace di scambi e di appoggio morale; rasserenante per la sua solidità interiore» («Assistente sociale sig.na Marisa Corona, Breve valutazione della consulente del Segretariato UCID di Servizio sociale», *ibid.*).

⁶²⁹ «Relazione del colloquio con l'Assistente al SdP in merito alle funzioni dell'A. S. nell'azienda e limiti della sua attività, 26 maggio 1958», *ibid.*

⁶³⁰ «Relazione sulle attività svolte dall'assistente sociale presso la Sede nel periodo 1 maggio-1 agosto 1957», *ibid.*, f. 7. I capi furono aiutati dall'assistente, attraverso colloqui individuali, a comunicare ai propri dipendenti l'istituzione del Servizio sociale e a presentare loro, successivamente, l'addetta del Segretariato. La Direzione generale, poi, introdusse l'assistente alla Commissione interna, così da precisare gli scopi e i limiti del Servizio e da sottolineare che esso non avrebbe sconfinato in questioni sindacali. Contribuì a un positivo insediamento dell'assistente presso lo Stabilimento anche

Il prosieguo dell'attività di studio e comprensione della realtà dell'Azienda portò l'addetta del Segretariato a cogliere altri aspetti dell'atmosfera generale dell'Impresa. Ad esempio, i rapporti individuali all'interno della sede, pur essendo amichevoli data la consuetudine della convivenza lavorativa, non sfociavano, in linea generale, in collaborazione: non che vi fosse particolare gelosia del proprio lavoro, ma più che altro «preoccupante ignoranza di come si possa lavorare integrando le proprie competenze con quelle degli altri». Ciò dipendeva, essenzialmente, dall'essere stati a lungo abituati «a fare ognuno per sé e il titolare per tutti» e dall'essere cresciuti in un contesto aziendale nel quale i contatti tra la Direzione e i dipendenti erano tenuti direttamente dal titolare e da lui impostati sulla base di un rapporto personale con i propri collaboratori⁶³¹.

La nuova politica organizzativa e delle relazioni con l'organico aziendale si era inserita in questa situazione di mancanza di collaborazione, favorita anche dalla scarsa preparazione dei capi ad assumersi le proprie responsabilità. Le scelte dei manager avevano, dunque, trovato un terreno del tutto impreparato per essere comprese e accettate. Il normale obiettivo di decentramento delle responsabilità era stato inteso, particolarmente dal personale non dirigente, come voluta inaccessibilità dei nuovi gestori. I capi, infatti, avevano per forza di cose

l'atteggiamento della stessa, la quale non impose in alcun modo la propria presenza (girava molto poco per gli uffici), evitando quindi di sollecitare i dipendenti, seppure indirettamente, a ricorrere alle sue prestazioni. L'iniziale atteggiamento, riscontrato tra parte dei capi e dei dipendenti, all'insegna dello «staremo a vedere» e di difesa non ostile nei confronti del Servizio sociale, andò scemando man mano che alcuni capi e operai cominciarono a consultare l'assistente sociale e che fu fatto loro intendere come attraverso le loro conoscenze ed esperienze potessero dare un significativo contributo all'impostazione dell'attività del Servizio. Da rilevare, sempre in questo senso, anche la comprensione e l'apertura dei dirigenti dell'azienda ai problemi del Servizio sociale e l'importante aiuto da essi offerto all'addetta del Segretariato attraverso incontri quotidiani. A conferma della validità del metodo seguito per l'inserimento, oltre a non manifestarsi attriti, le prime richieste avanzate all'assistente da parte di alcuni capi e dipendenti non furono numerose, ma sempre pertinenti allo spirito del Servizio. Considerando la situazione all'agosto 1957, si poteva affermare che la persona dell'assistente sociale risultasse ormai quasi generalmente accettata e che vi fosse «un moderato e benevolo» stato di attesa riguardo le effettive realizzazioni derivanti dalla sua attività. Il Servizio sociale era stato abbastanza bene accolto dai dipendenti della Sede, ma non ancora accettato; «sarebbe prematuro il pretenderlo e anche lo sperare che ciò avvenga entro breve tempo» (ibidem).

⁶³¹ Ibidem.

contatti diretti con la Direzione generale e occasioni di collaborazione con essa; la comunicazione si interrompeva nel momento in cui spettava ai capi prendere l'iniziativa di informazione, sia nei confronti dei propri colleghi che dei diretti collaboratori. La situazione era aggravata dal fatto che in questa interruzione di contatti non si inseriva il Servizio del personale, al quale erano attribuite essenzialmente solo funzioni amministrative e disciplinari; tali limitate attribuzioni determinavano un'aprioristica diffidenza tra i dipendenti sull'efficacia delle iniziative di tale servizio, che li inibiva dal farvi ricorso⁶³².

Nel quadro del cambiamento in atto all'interno della Bassetti era anche stato istituito, nel corso degli ultimi due anni, l'Ufficio sviluppo. Si trattava di un gruppo di persone in linea di massima giovani, culturalmente più preparate della restante forza lavoro e che sin dal principio avevano lavorato in équipe; nella fase iniziale, avevano dovuto «sfondare» l'ambiente» per poter impostare le proprie iniziative, frutto di studi individuali o collettivi. A tale «sfondamento», però, non era seguito lo sforzo di rendere l'organico aziendale partecipe della dinamica e del significato delle iniziative sottoposte per l'attuazione; così, molti erano convinti di aver ragione a continuare a operare secondo le modalità fino ad allora in uso e che, tra l'altro, si erano sempre dimostrate valide. Altra conseguenza di tale mancata condivisione da parte dell'Ufficio sviluppo era che il personale nutriva la sensazione di essere considerato incompetente e ignorante sebbene, come detto, i risultati conseguiti portavano a concludere il contrario. Analoghe interpretazioni erano suscitate dalle innovazioni implementate dalla nuova gestione, anche da quelle meno consistenti come lo spostamento di un ufficio in altri locali; ciò accadeva, soprattutto, tra il personale impiegatizio, che attraverso le «voci» cercava di capire cosa stesse accadendo⁶³³.

Con riferimento, poi, ai processi di selezione, l'uso di test psicodiagnostici generava confusione e ansia tra le persone alle quali dovevano essere somministrati (qualcuno aveva commentato «sono i test

⁶³² Ibidem.

⁶³³ Ibidem.

che si fanno ai pazzi»); questo anche in ragione delle spiegazioni molto vaghe fornite. I colloqui di selezione, poi, così come erano impostati, risultavano utili nel caso di «impiegati di concetto», mentre non parevano sufficientemente focalizzati per le assunzioni di fattorini e «impiegati d'ordine» (tra l'altro, l'elevato numero di questi ultimi non consentiva interviste approfondite, con l'inconveniente che le impressioni fornite da un incontro di dieci minuti non sempre corrispondevano alla realtà). A parere dell'assistente del Segretariato, una spiegazione preliminare generale delle finalità dei test avrebbe potuto evitare equivoci e ansietà. Inoltre, poteva essere utile prevedere, in un secondo momento, dei colloqui individuali durante i quali illustrare i risultati conseguiti nei test e soddisfare eventuali ulteriori richieste di chiarimento; tali colloqui, se ben condotti, avrebbero anche potuto fungere da complemento ai test e fornire indicazioni circa alcuni aspetti della personalità del candidato. Per quanto riguardava il caso dei futuri «impiegati d'ordine», poi, era opinione dell'addetta del Segretariato che quando si fosse attuato il programma di promozioni interne, il loro numero si sarebbe notevolmente ridotto, offrendo così la possibilità di intrattenersi più a lungo con ognuno di essi. L'Ufficio di selezione psicotecnica, che disponeva di personale particolarmente preparato sulle tecniche del colloquio, avrebbe dovuto affiancare l'Ufficio assunzioni nelle interviste. Non era ancora chiaro come il Servizio sociale potesse contribuire in questo ambito, ma una delle possibilità era che partecipasse alla formazione di tale personale per i colloqui⁶³⁴.

Anche l'accoglienza dei neoassunti, a detta dell'assistente sociale, mostrava alcune criticità: in particolare, la presentazione al capo servizio dei nuovi impiegati risultava difficoltosa a causa del molto lavoro del dirigente, con lunghe attese per i dipendenti. L'addetta del Segretariato auspicava una maggiore comprensione da parte dei capi dello stato d'animo di questo personale, il più delle volte al suo primo impiego, che doveva aspettare ore per conoscere il proprio superiore. Si poteva, poi, prevedere, il giorno prima della presentazione al capo servizio, un incontro

⁶³⁴ Ibidem.

tra il nuovo lavoratore e l'assistente sociale, così che questa avrebbe poi potuto fornire al responsabile ulteriori delucidazioni sul dipendente oltre a quanto emerso in fase di selezione. Sarebbe stato necessario intervenire pure sui diretti collaboratori dei capi servizio, dal momento che spesso i neoassunti venivano assegnati ai loro uffici senza che essi sapessero nulla della persona loro affidata. Infine, per facilitare al nuovo personale la comprensione delle articolazioni dell'Impresa e la conoscenza delle norme che regolavano la vita di lavoro, poteva essere utile redigere un manuale aziendale di accoglienza⁶³⁵.

Vi erano, poi, all'interno della sede centrale, dipendenti che da diversi anni lavorano nell'Impresa svolgendo sempre le stesse mansioni e che avrebbero desiderato un avanzamento. Tuttavia, un'osservazione di questa tipologia di forza lavoro aveva portato l'assistente sociale a concludere che: in alcuni casi le persone interessate a progredire non prendevano l'iniziativa di porre la propria candidatura ritenendo che questa non sarebbe stata opportunamente considerata da parte di un superiore troppo preso dal proprio lavoro o per sospetta incapacità di questo a esporre il caso del sottoposto al Servizio del personale; i dipendenti avevano pudore a esprimere ai superiori le motivazioni di carattere personale che, solitamente, erano all'origine della richiesta; a volte il diretto responsabile dell'ufficio nel quale il dipendente lavorava non presentava nel modo dovuto e in maniera tempestiva le domande di avanzamento al capo servizio a causa dei loro rapporti più o meno compromessi; assai frequentemente, poiché il dipendente conosceva molto bene il proprio lavoro e un suo spostamento avrebbe comportato per il capo ufficio un lungo periodo di addestramento del sostituto, il capo tardava volontariamente a proporre la promozione; in alcuni casi, la decisione di promuovere un dipendente con pari anzianità di servizio di altri, aspiranti anch'essi a un avanzamento, provocava in questi ultimi scoraggiamento e sensazione di ingiustizia nei propri confronti. Non di rado, tali elementi si presentavano simultaneamente e portavano a far sì che in Azienda vi fossero persone che da otto/nove anni erano addette al medesimo lavoro

⁶³⁵ Ibidem.

malgrado possedessero i requisiti per una promozione. La maggior parte di questi casi si verificavano tra i più giovani: i fattori menzionati, la lunga attesa prima di conoscere l'esito della propria eventuale richiesta e il vedere che persone esterne venivano a coprire il posto cui si aspirava erano causa di avvilitamento e sfiducia. Secondo l'assistente, dal momento che ora il Servizio del personale aveva deciso di provvedere a un vaglio del personale già presente nell'Impresa prima di procedere alla selezione di esterni, una comunicazione ufficiale in proposito avrebbe potuto produrre buoni risultati. Il Servizio sociale, inoltre, avrebbe potuto offrire il proprio contributo a tale iniziativa lavorando sulle cause personali che provocavano la forte resistenza a rivolgersi direttamente al superiore e cercando di sensibilizzare i capi a questi problemi attraverso una discussione con loro in merito alle varie situazioni⁶³⁶.

Un'altra casistica presente nella Sede era quella di dipendenti che venivano cambiati di mansione in ragione di un rendimento non giudicato soddisfacente (gli spostamenti punitivi erano molto meno frequenti). Anche in tale ambito l'addetta del Segretariato aveva rilevato una molteplicità di problemi: mancata comunicazione al lavoratore dei motivi dello spostamento, comportamento che era fonte di perplessità e ansia e, quindi, che non consentiva un'accettazione serena della nuova occupazione, determinando, piuttosto, antagonismo verso di essa; a volte la nuova mansione non era commisurata alle capacità effettive del dipendente (capitava che per incoraggiare la persona la si destinasse ad attività comportanti responsabilità superiori, non sempre alla sua portata) o corrispondente alla sua preparazione o alle sue legittime aspirazioni; allorché si constatava che anche nella nuova collocazione il dipendente non realizzava le prestazioni sperate, lo si orientava subito verso un'altra mansione e, eventualmente, un'altra ancora, accentuando così, involontariamente, il disadattamento al lavoro. A parere dell'addetta del Segretariato era, invece, opportuno che il cambiamento di posto venisse motivato e chiarito al lavoratore, affinché questi fosse reso consapevole delle proprie eventuali lacune e di ciò che l'Azienda si aspettava da lui. Il

⁶³⁶ Ibidem.

Servizio sociale, dal canto suo, poteva collaborare ai fini dell'individuazione dei motivi alla base del disadattamento iniziale e dell'occupazione più corrispondente alle capacità lavorative e alle aspirazioni del dipendente⁶³⁷.

All'agosto 1957 si erano rivolti all'assistente, per questioni private e di lavoro, quattro dirigenti, tre fra i loro più diretti collaboratori e 13 dipendenti; inoltre, erano stati stabiliti buoni contatti con la Commissione interna⁶³⁸. Tra il 24 giugno e il 31 dicembre 1957, invece, l'addetta del Segretariato ricevette nove visite per miglioramento o cambiamento mansione (nella convinzione di possedere requisiti adatti per svolgere mansioni più impegnative di quelle allora affidate), sei per miglioramento condizioni di lavoro (con riferimento al luogo di lavoro, agli orari, ecc.⁶³⁹), due per aumento di stipendio, tre per passaggio di categoria, 19 per rapporti aziendali (rapporti difficoltosi con capi, colleghi o dipendenti, per motivi di lavoro), otto per pratiche assistenziali (generalmente, richieste di chiarimenti sulle modalità di disbrigo di pratiche come quelle per gli assegni famigliari, il congedo e la pensione⁶⁴⁰), tre per richiesta di prestiti, 18 per casi personali (problemi personali o familiari)⁶⁴¹.

Spicca, con riferimento ai dati dell'ultimo semestre del 1957, il numero di persone che interpellarono l'assistente per problemi di rapporti di lavoro. In 13 dei 19 casi, si trattava di preoccupazioni connesse a problemi relazionali con i superiori che il dipendente non riusciva a ovviare. L'ostacolo più frequente all'instaurazione di buoni rapporti con il proprio superiore era costituito dallo scarso interessamento di questi alla persona del dipendente per tutto ciò che non riguardava strettamente il lavoro e il suo rendimento; un atteggiamento che scoraggiava il lavoratore a discutere delle difficoltà relazionali con il proprio capo, temendo un peggioramento

⁶³⁷ Ibidem.

⁶³⁸ Ibidem.

⁶³⁹ Con riferimento a tali problematiche, l'assistente sociale cooperò più volte con la Commissione interna e con il Servizio del personale al fine di risolvere le situazioni di disagio («Promemoria sull'attività dell'assistente sociale presso la sede della Ditta Bassetti dal 24 giugno al 31 dicembre 1957», *ibid.*).

⁶⁴⁰ Solitamente si trattava, appunto, di richieste finalizzate a ricevere chiarificazioni o informazioni circa determinate pratiche piuttosto che a farle svolgere direttamente dall'assistente (*ibidem*).

⁶⁴¹ Ibidem.

della situazione. I dipendenti, poi, faticavano a discorrere con il proprio superiore di argomenti altri rispetto al lavoro a causa delle occupazioni pressanti del capo, del suo umore «poco rassicurante» o di precedenti esperienze negative. Per sei persone, poi, il problema principale era rappresentato dalle difficoltà di contatto con i dipendenti (sebbene per due di esse si presentassero anche criticità nei rapporti con i superiori). Erano, questi, capi di medio livello che desideravano migliorare le relazioni con il gruppo dei propri sottoposti, da parte del quale avvertivano antagonismo o freddezza o, invece, con il quale avevano stabilito un rapporto in linea di massima soddisfacente ma, al loro parere, ancora potenzialmente perfezionabile. Furono soltanto due i capi di livello superiore che domandarono l'intervento dell'assistente per problemi riguardanti il rapporto di lavoro e personale con i propri dipendenti: in uno dei due casi non si giunse a soluzione a causa del rifiuto, da parte del sottoposto, di questo aiuto, che in un certo qual modo gli era stato imposto. Nell'altro, invece, poiché le richieste di intervento da parte del capo e del suo personale si dimostrarono complementari, fu possibile intraprendere, con la collaborazione di tutti i soggetti coinvolti, un lavoro di gruppo. Solo un dipendente (preoccupato anche per i rapporti con il suo capo diretto) domandò aiuto all'assistente per superare difficoltà di convivenza con i propri colleghi. Per sei delle 19 persone rivoltesi all'addetta del Segretariato, alcune difficoltà si presentavano o erano drammatizzate anche a causa di problemi personali; in tali casi, l'assistente puntò, innanzitutto, ad agire su questa situazione problematica individuale⁶⁴².

Circa la voce miglioramento o cambiamento di mansione, per tre di queste nove persone il problema derivava dal constatare che nonostante i numerosi anni di servizio non fosse mai stata presa in esame la possibilità di un loro avanzamento; le difficoltà incontrate nell'espone la loro situazione al capo diretto le portarono a rivolgersi all'assistente per suggerimenti sul modo migliore per farlo. Gli altri sei dipendenti ricorsero all'addetta del Segretariato perché particolarmente insoddisfatti del proprio lavoro, che dal loro punto di vista non offriva prospettive

⁶⁴² Ibidem.

stimolanti o che non corrispondeva più ai loro interessi, mutati nel corso degli anni in Azienda. Per almeno tre di essi il problema esisteva in quanto nessuno aveva mai inquadrato loro il lavoro che svolgevano nel contesto generale delle attività dell'ufficio o dell'Impresa (quindi, ancora una volta, vi erano alla base anche problemi intraziendali di ordine relazionale). Davanti ai casi di cambiamento o miglioramento mansioni, l'assistente (dopo un attento esame della richiesta fattale in sede di colloquio) tentava di portare le persone a considerare le vie gerarchiche da percorrere per ottenere un miglioramento di mansione che corrispondesse alle loro reali capacità. Se il dipendente si sentiva particolarmente impreparato a compiere il primo passo o mancava di cognizioni più precise, l'addetta cercava di fungere da tramite, chiedendo la collaborazione di tutti i soggetti implicati; al contempo, sollecitava il dipendente a usare le proprie risorse per proseguire da solo questo percorso, pur rimanendo a disposizione per chiarimenti e suggerimenti. Non di rado, attraverso il colloquio con l'assistente il lavoratore prendeva coscienza dell'impossibilità di realizzare le proprie aspirazioni, sproporzionate alle sue obiettive capacità; in questi casi l'addetta del Segretariato era solita consigliare al dipendente come potesse procedere per migliorare la propria qualificazione. In alcune occasioni, poi, fu direttamente l'assistente a sottoporre all'esame del Servizio del personale situazioni di dipendenti che potevano essere utilizzati in settori diversi dai loro attuali e la stessa collaborò con il Servizio del personale nell'attuazione della politica di promozioni interne che l'Azienda si era proposta⁶⁴³.

Per quel che riguarda le richieste di aumento di stipendio e di passaggio di categoria, l'addetta del Segretariato aiutò gli interessati a presentare in maniera adeguata la richiesta al proprio capo diretto e, se domandato dal dipendente stesso, espose la situazione al Servizio del personale; in un solo caso agì di propria iniziativa, essendo venuta a conoscenza di una persona in condizioni particolari e di estremo disagio⁶⁴⁴.

⁶⁴³ Ibidem.

⁶⁴⁴ Ibidem.

Fecero, infine, ricorso all'assistente alcune persone che temevano una fredda accoglienza da parte dell'Azienda della loro richiesta di prestiti: l'addetta cercò di dissipare questo timore, spesso derivante da loro posizioni aprioristiche di diffidenza, e per incoraggiarle stabilì il primo contatto con il Servizio del personale, affinché il richiedente si trovasse in condizioni di maggior disinvoltura e distensione al momento di intraprendere da sé l'iniziativa⁶⁴⁵.

Con riferimento all'attività degli ultimi sei mesi del 1957, si può, dunque, concludere che i dipendenti utilizzarono il Servizio sociale nelle sue diverse branche e che le sue modalità di lavoro parvero ormai da essi sostanzialmente accettate. I casi emersi in questo periodo furono affrontati, principalmente, su base personale, ma era intenzione dell'assistente approfondire e riproporre questi temi per utilizzarli ai fini di un piano di lavoro più vasto. Non si era ancora provveduto a promuovere attività culturali e ricreative poiché iniziative di tale tipologia dovevano necessariamente fondarsi su di una «soddisfacente» vita comunitaria, all'insegna dell'affiatamento e della conoscenza reciproca; condizioni, queste, allora ancora limitate a piccoli gruppi all'interno della Sede⁶⁴⁶.

Ulteriori dati forniscono indicazioni circa gli interventi del Servizio sociale della Bassetti di Milano nel corso del 1958:

Tabella x. *Interventi diretti a singole persone in un confronto tra l'anno 1957 (dati in corsivo) e il 1958 (dati in tondo)*

Tipo di intervento	Provenienza							Tot.
	Dir. comm. etc.	Uff. vendite	Dir. amministr.	Centri meccan.	Servizi generali	Uffici sviluppo	Serv. del personale e Direz. generale	

⁶⁴⁵ Ibidem.

⁶⁴⁶ Ibidem.

Totale persone	9	2	7	4	12	11	4	49
	12	13	23	11	18	23	5	105
Miglioramento cambiamento mansione	3	/	/	1	4	1	/	9
	1	/	5	1	2	10	/	19
Consultazione per ragioni di lavoro	1	/	3	/	2	/	/	6
	1	5	1	3	8	/	2	20
Aumento stipendio	/	/	/	/	/	1	1	2
	/	/	/	/	1	1	/	2
Passaggio categoria	2	/	/	/	1	/	/	3
	/	/	/	/	/	/	/	/
Rapporti aziendali	3	2	1	2	7	2	2	19
	8	4	11	3	4	17	4	49
Pratiche assistenziali	1	/	1	1	2	3	/	8
	/	/	/	/	/	2	/	2
Richieste prestiti	1	/	/	1	1	/	/	3
	/	1	/	/	/	1	/	2
Casi personali	2	/	2	1	3	8	2	18
	5	8	8	5	8	9	2	45

Fonte: S. Mazzotti, «Relazione sull'attività del Servizio sociale di Sede nell'anno 1958. Parte prima: il Servizio sociale diretto a singole persone: esame dei rapporti del S. S. con il personale. Milano, 18 maggio 1959», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 87, f. 7.

Nel 1958, la maggior parte di coloro che si rivolsero al Servizio sociale furono uomini (80 su una media di 195 impiegati in Azienda nel corso dell'anno; le donne furono 25 su 87). Tra i principali motivi che spinsero i

dipendenti maschi a consultare l'assistente, vi furono problemi connessi ai rapporti aziendali, casi personali familiari, ragioni di lavoro e il desiderio di un miglioramento o di un cambiamento di mansione; per le lavoratrici donna, invece, si trattò soprattutto di casi personali familiari e di difficili rapporti aziendali⁶⁴⁷. Considerando, invece, i livelli gerarchici, usufruirono del Servizio due dirigenti, quattro capi, 16 capi intermedi e 83 dipendenti. Degli interventi effettuati, 73 furono espressamente richiesti dagli interessati, mentre 32 giunsero come conseguenza di una segnalazione proveniente da capi, colleghi o dal Servizio del personale. Tra i casi affrontati nel 1958, 24 furono persone che già nel 1957 si erano avvalse del Servizio sociale e la cui problematica era stata positivamente risolta quello stesso anno; di questi 24 lavoratori, solo otto riproposero all'assistente problemi della medesima natura di quelli portati in precedenza⁶⁴⁸.

Tornando ai dati relativi ai livelli gerarchici, il fatto che nel 1958 ricorse al Servizio sociale per lo più personale di livello intermedio ed esecutivo dipese da una molteplicità di fattori: la necessità per l'assistente sociale, nel primo periodo dall'insediamento, di stimolare la creazione di un certo bacino di utenza (appunto, tra il personale medio ed esecutivo) e di approfondire la conoscenza, oltre che della struttura aziendale, anche della mentalità impiegatizia per muovere i passi successivi su di un terreno sufficientemente noto; il desiderio, diffuso tra coloro che si rivolgevano al Servizio, di risolvere le proprie problematiche mediante un rapporto a due, per timore che un intervento dell'assistente presso terzi provocasse reazioni negative; la scelta deliberata dell'addetta del Segretariato di formarsi una «clientela» di capi tramite il Servizio del personale, piuttosto che sollecitandoli direttamente, data la loro resistenza a ricorrere al Servizio sociale e la difficoltà ad agganciarli attraverso la discussione di

⁶⁴⁷ Più precisamente, furono 16 uomini e tre donne per miglioramento o cambiamento mansione, 19 uomini e una donna per consultazioni connesse a ragioni di lavoro, due uomini e una donna per aumenti di stipendio, 36 uomini e nove donne per rapporti aziendali, un uomo e una donna per pratiche assistenziali, altrettanti per prestiti e 34 uomini e 11 donne per casi personali familiari (S. Mazzotti, «Relazione sull'attività del Servizio sociale di Sede nell'anno 1958. Parte prima: il Servizio sociale diretto a singole persone: esame dei rapporti del S. S. con il personale. Milano, 18 maggio 1959», ibid.).

⁶⁴⁸ Ibidem.

casi concreti per la ragione di timore sopra accennata. Questa linea di condotta, se determinò una certa labilità dei rapporti tra assistente sociale e capi, portò, però, al diffondersi tra i dipendenti di nuovi approcci alla gestione di certi problemi (stimolò, almeno parte di essi, a riflettere seriamente e con consapevolezza sulle proprie difficoltà, nonostante lo scoraggiamento potenzialmente derivabile dalle opinioni contrarie ancora assai presenti tra i capi e i colleghi). L'addetta del Segretariato aveva puntato a un «'aggrossamento' della base», ritenendo che un'azione parallela a livello di capi potesse e dovesse essere svolta dall'organo aziendale preposto alla formazione, ovvero il Servizio del personale⁶⁴⁹, con il quale poi scambiare esperienze e collaborare in occasione di casi di comune interesse⁶⁵⁰.

Con riferimento specifico all'atteggiamento dei capi, l'assistente ora presentava una situazione più «critica» di quanto apparso dalle relazioni del 1957. Essi, generalmente, non si mostravano molto aperti di fronte a questioni di carattere formativo: ad esempio, risultava diffusa tra loro l'idea che se un capo aveva bisogno di ricorrere al Servizio sociale per risolvere una questione, allora non era un vero capo, o che, se scoperti dai colleghi di essersi rivolti all'assistente, avrebbero fatto una figura meschina. Altri capi, poi, avevano apparentemente accettato l'attività del Servizio sociale, ma, in realtà, collaborarono con esso solo per questioni marginali e secondarie e non richiesero mai il suo intervento per un miglioramento o risoluzione delle problematiche di fondo esistenti nel loro ambito di competenza. Inoltre, per i capi (e qualche volta anche per personale di altri livelli) risultava difficile acconsentire che qualcuno, del tutto indipendente dalla struttura gerarchica aziendale, si interessasse a questioni riguardanti il lavoro e la stessa struttura dell'Impresa⁶⁵¹.

Ancora nel 1959 l'assistente sociale ricordava come il piano di lavoro formulato dal Servizio per la sede di Milano fosse partito dalla

⁶⁴⁹ Anche perché, appunto, poiché il Servizio del personale si occupava già della formazione dei capi ai problemi umani del lavoro, l'esistenza di due soggetti con similitudini all'interno della stessa impresa avrebbe potuto incrementare la «perplexità» dei capi o, addirittura, generare antagonismo (ibidem).

⁶⁵⁰ Ibidem.

⁶⁵¹ Ibidem.

costatazione di un importante problema di fondo, ovvero l'esistenza di un sistema di conduzione del personale non corrispondente ai programmi di politica direzionale. Il sistema attuato portava, infatti, i responsabili del reparto a un accentramento delle responsabilità e delle problematiche esistenti nel reparto; la politica direzionale era accettata in linea di principio, ma nella realtà pratica la disponibilità dei responsabili ad attuare detta politica non era sufficiente per impostare la soluzione di alcuni problemi in collaborazione con il Servizio sociale. Dato tale stato delle cose, il problema più urgente per il Servizio sociale risultava essere quello di arrivare a stabilire buone relazioni a livello di responsabili, in quanto il rapporto aperto e sistematico con questi avrebbe permesso l'inserimento dello stesso Servizio in settori di lavoro più direttamente connessi al ciclo produttivo dell'azienda⁶⁵².

Conseguentemente all'introduzione di innovazioni tecniche nel reparto, emergevano, poi, problemi da parte del personale, che voleva essere spostato di mansione o trasferito altrove; il Servizio sociale, «entro limiti accettabili», veniva informato dei problemi che il reparto doveva affrontare, così che potesse definire e svolgere con il responsabile un lavoro che, tenendo presente le esigenze tecniche, puntasse a rendere il meno gravose possibili certe situazioni del personale. Non fu sempre possibile affrontare tutti i problemi che si presentarono poiché talvolta gli interessi produttivi del reparto prevalsero, ma va evidenziato l'impegno da parte del responsabile nell'analisi di determinate situazioni. L'anticipazione al Servizio sociale di futuri trasferimenti e spostamenti permise all'assistente di seguire le persone nelle difficoltà che esse dovevano affrontare, cercando il più possibile di chiarire loro il perché di questa decisione nei loro confronti, presa in relazione a problemi ed esigenze dell'Azienda. Se inizialmente i responsabili seguirono il lavoro dell'assistente con posizione critica, temendo che l'addetta del Segretariato interferisse in problemi di loro diretta competenza, successivamente questi stessi avvertirono la necessità di chiarire alcuni interventi del Servizio

⁶⁵² M. Corona, «Relazione relativa all'attività svolta dal gennaio 1959 al dicembre 1959», *ibid.*, f. 5.

sociale attraverso dati concreti, dimostrando che tale lavoro non era in contrapposizione alla funzione del capo in azienda ma, piuttosto, poteva costituire un valido contributo per aiutare a inquadrare la stessa figura del capo nel rapporto con le persone, per quanto riguardava la sua specifica funzione e le sue responsabilità⁶⁵³.

Nello stesso periodo si era verificato un mutamento a livello dei quadri aziendali, unificati, per quanto concerneva le direttive, in un unico responsabile; quest'ultimo, aveva manifestato in modo chiaro l'esigenza di disporre di un Servizio sociale non limitato alla considerazione dei soli problemi del personale, ma che si occupasse anche delle difficoltà che il reparto doveva affrontare. Da contatti sistematici tra responsabili del reparto e assistente sociale nacque un comune programma di lavoro consistente in: regolare aggiornamento dell'addetta del Segretariato circa problemi aziendali in riferimento ad aspetti organizzativi del reparto; segnalazione all'assistente di spostamenti del personale; questione della formazione dei capi intermedi. Nel complesso, l'inserimento del Servizio sociale trovò, in collaborazione con il responsabile, le premesse per continuare un'attività che progressivamente si sviluppò, ricollegandosi sempre di più alle esigenze del reparto del quale l'assistente era stata incaricata, dell'Azienda⁶⁵⁴.

Nel 1959 il reparto di cui si occupava l'assistente dovette affrontare una molteplicità di problemi: riorganizzazione dello stesso dal punto di vista tecnico (sostituzione e introduzione di macchinari); spostamenti interni del personale; trasferimenti di dipendenti in altri reparti per esubero; difficoltà da parte della maestranza ad accettare queste innovazioni; formazione dei capiparto e delle persone responsabili di altri lavoratori⁶⁵⁵.

Circa i primi quattro punti, il Servizio sociale, informato in linea di massima dei programmi che l'Impresa intendeva attuare, poté esaminare alcune criticità, per lo più in relazione a spostamenti e licenziamenti. Si trattava, comunque, di problemi connessi al periodo particolare che stava vivendo il reparto e, dunque, le cui soluzioni furono di carattere solo

⁶⁵³ Ibidem.

⁶⁵⁴ Ibidem.

⁶⁵⁵ Ibidem.

limitato. Una questione che, invece, si proponeva con più continuità era la posizione dei capi-turno e di altre figure con responsabilità di personale in riferimento alle direttive della nuova politica aziendale. Si notava, cioè, una mancata corrispondenza da parte dei capi nel partecipare alla soluzione di quelle difficoltà che il reparto doveva affrontare; ciò dipendeva, come ci si rese poi conto, dai ritmi con i quali il progresso tecnico si inseriva nell'Azienda e dal grado di preparazione e di responsabilizzazione dei capi⁶⁵⁶.

Si iniziò ad agire su quell'aspetto del problema che concerneva la mancata informazione dei capiturno circa i problemi che riguardavano più direttamente alcuni aspetti operativi del loro lavoro: a tal scopo, si diede avvio a una serie di riunioni presiedute dal responsabile del reparto nelle quali si aggiornavano i capiturno sulle problematiche più attuali, in modo da dare al loro lavoro un significato di sviluppo e continuità. Partecipava a tali riunioni anche il Servizio sociale, che seguiva con il responsabile del reparto l'andamento del gruppo sia per quello che riguardava la partecipazione dei membri che per le difficoltà che ciascuno di essi poteva incontrare in relazione ai problemi da affrontare. Nello stesso tempo, per quanto riguarda il versante della responsabilizzazione, si cominciò a informare i capi circa quanto in programma da parte dell'Azienda, così che i medesimi si rendessero conto del perché di una certa attuazione. Al momento risultava estremamente difficile pensare di realizzare un decentramento di responsabilità poiché i capi non parevano ancora totalmente pronti ad assumerle, ma era anche vero che se non ci si fosse mai avviati in tale direzione, si sarebbe stabilizzata sempre più la situazione esistente. L'affidare certe responsabilità comportava rischi più o meno elevati, perciò l'assistente condivideva il parere del responsabile di non assegnare ancora ai capi compiti gravosi comportanti responsabilità superiori alle loro effettive possibilità; esistevano, tuttavia, responsabilità minori che il capoturno era in grado di assumere nella loro interezza senza che ciò producesse ripercussioni negative. Era proprio da tali

⁶⁵⁶ Ibidem.

responsabilità che si intendeva dare avvio al programma di decentramento, «che ha aspetti lodevoli da molti punti di vista»⁶⁵⁷.

Sempre con riferimento alla situazione dei capi, essi non di rado mostravano notevoli difficoltà a manifestare le proprie posizioni, sia per una certa inadeguatezza a controbattere argomentazioni poste con tono deciso, sia perché temevano un giudizio negativo in merito alle loro osservazioni. Risultava, quindi, necessario ascoltare i capi, così da poter poi procedere a integrare il loro punto di vista con altri elementi che favorissero l'accettazione graduale di una responsabilità che gli sarebbe potuta essere affidata, piuttosto che limitarsi a impartire loro direttive, per quanto «giustificatissime». Inoltre, il Servizio sociale poteva aiutare i capitano e i responsabili di personale a trovare maggiore sicurezza nelle loro opinioni e a esprimerle al momento opportuno, sia individualmente che nelle riunioni di gruppo; al contempo bisognava proseguire la discussione e lo studio con il responsabile del reparto in merito agli accennati problemi del reparto e dei capi, affinché egli potesse divenire sempre più capace di recepire con atteggiamento permissivo le osservazioni che sarebbero state poste da parte dei capi⁶⁵⁸.

Un prospetto illustra alcuni dati relativi all'attività del Servizio sociale presso la Bassetti di Milano per il 1959:

Tabella x. *Attività svolta dal gennaio 1959 al dicembre 1959*

Mesi	Gen.	Feb.	Mar.	Apr.	Mag.	Giu.
Rapporti aziendali	9	7	4	9	5	6
Consultazioni dei dipendenti per motivi di lavoro	22	30	29	34	21	16
Cambiamento miglioramento	2	5	5	4	4	3

⁶⁵⁷ Ibidem.

⁶⁵⁸ Ibidem.

mansioni						
Trasferimenti licenziamenti	1	2	7	2	/	2
Rapporti dirigenti, capi, colleghe	15	33	17	28	25	27
Casi personali	8	11	14	5	11	9
Richieste varie	7	10	5	13	10	7
Informazioni patronato	6	10	9	2	8	11
Totale	70	108	90	97	84	81

Mesi	Lug.	Ag.	Set.	Ott.	Nov.	Dic.
Rapporti aziendali	10	2	3	6	13	9
Consultazioni dei dipendenti per motivi di lavoro	35	10	29	38	55	42
Cambiamento miglioramento mansioni	5	4	9	14	9	3
Trasferimenti licenziamenti	5	1	2	4	2	1
Rapporti dirigenti, capi, colleghe	34	11	32	45	42	27
Casi personali	15	5	15	20	17	13

Richieste varie	18	4	5	18	12	19
Informazioni patronato	20	4	12	10	19	6
Totale	142	41	107	155	169	120

Fonte: M. Corona, «Relazione relativa all'attività svolta dal gennaio 1959 al dicembre 1959», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 87, f. 5.

Dati successivi, riferiti al periodo giugno 1960-febbraio 1961, forniscono informazioni circa gli interventi del Servizio sociale in connessione alla dinamica del personale della Sede: negli otto mesi considerati si verificarono 33 assunzioni (delle quali 31 seguite dall'assistente, insieme a 12 persone entrate in Azienda nei tre mesi precedenti), 53 trasferimenti (di cui otto curati dal Servizio sociale), 30 dimissioni (nove seguite dal Servizio) e 34 licenziamenti (sette curati dall'assistente sociale)⁶⁵⁹.

Con riferimento alla questione delle assunzioni, a partire da giugno 1960 la Direzione del personale predispose e comunicò a tutti i capi un nuovo programma di accoglienza e di inserimento dei neoassunti, nel quale gli interventi del Servizio erano previsti in maniera sistematica e abbastanza formalizzata. Dopo i primi mesi di esperimento si decise di modificare tale programma per ciò che concerneva la formalizzazione del numero e della cadenza dei colloqui tra l'assistente e il nuovo dipendente, così da consentire una certa flessibilità nella frequenza degli incontri a seconda della situazione. Dai contatti avuti con i neoassunti, l'assistente rilevò come erano soprattutto quelli più qualificati a lamentare delusioni e situazioni di disadattamento, causate, a loro parere, dalla differenza tra le prospettive intraviste al momento della selezione e quelle poi effettivamente trovate. In tali circostanze era difficile distinguere quanto

⁶⁵⁹ M. Orlando, «Relazione sull'attività dell'assistente sociale nel periodo: giugno 1960-marzo 1961», *ibid.*, f. 7. Marisa Orlando era nata a Milano nel 1932. Diplomata al liceo classico e, successivamente, presso la Scuola Pratica di Servizio sociale «Cassa di Risparmio delle Province Lombarde» di Milano (ENSISS), durante gli anni di formazione svolse un periodo di tirocinio nell'ONMI (Opera Nazionale Maternità e Infanzia)-Casa della madre e del bambino (4 mesi), presso il Centro sociale INA-Casa, l'ENPMF (Ente Nazionale per la Protezione Morale del Fanciullo) e l'O.M. S.p.A. (Informazioni ricavate dai curriculum di Marisa Orlando, *ibid.*, c. 89, f. 5).

dipendesse dalle disposizioni soggettive della persona (carattere e stato d'animo) e quanto dalla natura della funzione, che tanto più era qualificata meno risultava precisabile, o dalle difficoltà organizzative dei singoli settori. Tutte le volte che si era trovata davanti a situazioni imputabili alla prima causa, l'addetta del Segretariato aveva cercato di analizzare la portata del caso con l'interessato; per la seconda e la terza, invece, solo l'Azienda era in grado di stabilire se fosse possibile operare modifiche e ridurre le cause di disadattamento. Alcuni addetti alle pulizie e fattorini di recente assunzione risultarono insoddisfatti. Si ebbero quattro licenziamenti tra i nuovi dipendenti: due di essi furono motivati agli interessati più come cambiamenti di preventivi economici nel settore nel quale erano stati assunti che come insuccesso personale, ma fu comunque impossibile per l'assistente far sì che i lavoratori coinvolti accettassero «con sufficiente buona pace» questi provvedimenti⁶⁶⁰.

Circa i trasferimenti, l'addetta del Segretariato non aveva ancora giudicato opportuno chiedere alla Direzione del personale una segnalazione sistematica di quelli interni, in quanto riteneva di non essere, per il momento, in grado di valutarne il significato in relazione all'intera struttura organizzativa dell'Azienda; inoltre, non vedeva ancora esattamente come il Servizio sociale avrebbe potuto contribuire in tale ambito. Il numero elevato di dimissioni e di licenziamenti era sintomo di e, al contempo, alimentava la crisi del personale della Sede verificatasi tra il 1960 e il 1961. Era, infatti, naturale che in un gruppo di trecentoventi persone che constatava in un così breve periodo l'allontanamento di sessantaquattro colleghi e tutto il citato movimento di trasferimenti e nuove assunzioni, si manifestassero stati d'animo di apprensione, timore e, soprattutto, sfiducia, che a loro volta generavano una forte atmosfera di malcontento (della quale l'assistente sociale aveva già più volte discusso in occasione di riunioni con il direttore generale)⁶⁶¹.

Per quanto concerneva il problema dei rapporti tra dipendenti e quadri, si decise con la Direzione del personale di prevedere colloqui periodici

⁶⁶⁰ M. Orlando, «Relazione sull'attività dell'assistente sociale nel periodo: giugno 1960-marzo 1961», *ibid.*, c. 87, f. 7.

⁶⁶¹ *Ibidem.*

dell'assistente sociale con tutti i quadri, partendo dai capi di quei settori che, secondo quanto indicato dalla Direzione stessa, comprendevano una maggior quantità di persone e mostravano difficoltà più facilmente evidenziabili (il Centro meccanografico e i Servizi generali). Si ritenne, poi, che, prima di rivolgersi ai numerosi restanti quadri, fosse più opportuno puntare a sistematizzare i contatti con questi primi capi e ad approfondire con essi la natura delle difficoltà emerse. Tra le segnalazioni di criticità di rapporto con il proprio capo, 36 provenivano da personale della Direzione amministrativa, sei da quello della Direzione commerciale, quattro dalla Direzione vendite e altrettante da membri di altre Direzioni. I principali motivi di lamentela erano: non vedersi ascoltati nella richiesta di maggiore comprensione per difficoltà esecutive di lavoro; non sentirsi sufficientemente valutati per la propria prestazione (sia in senso economico che psicologico); essere trattati con scorrettezza e in maniera ingiusta (ad esempio, trovandosi imputati errori non propri senza avere la possibilità di spiegarsi); non venire prontamente informati, o esserlo in modo improprio e frustante, circa le modifiche relative alla propria posizione e all'organizzazione del proprio lavoro; non essere adeguatamente addestrati; non vedersi mai consultati. Gli interventi del Servizio per difficoltà di rapporti con colleghi furono, invece, a favore di 13 persone della Direzione amministrativa, 11 della Direzione commerciale e sei di altre Direzioni⁶⁶².

Passando, poi, ai problemi di insoddisfazione, l'addetta del Segretariato rilevò 33 casi di insoddisfazione «generica» per la propria posizione di lavoro (tipo di mansione, scarsa valutazione, incertezza sul proprio avvenire), dei quali 24 da parte di componenti della Direzione amministrativa, tre della Direzione vendite, quattro della Direzione commerciale e due di altre Direzioni. Al marzo 1961, sei di queste situazioni risultavano risolte da parte della Direzione del personale con trasferimenti e promozioni, mentre quattro erano sfociate in licenziamento. Il Servizio sociale dovette, poi, gestire 14 casi di insoddisfazione per la retribuzione (nove nella Direzione amministrativa, due nella Direzione

⁶⁶² Ibidem.

vendite e tre in altre Direzioni). Era, quello degli stipendi, un problema non di competenza dell'assistente sociale e oggetto di nuovo studio da parte dell'azienda. L'addetta del Segretariato si limitò a rilevare che, generalmente, le persone insoddisfatte della loro retribuzione avevano molte riserve a chiedere aumenti e revisioni di stipendio e che il comportamento più diffuso era quello di attendere che l'Azienda aggiornasse spontaneamente le singole posizioni retributive. Alcuni capi, sollecitati da dipendenti a esaminare una richiesta di aumento, si dichiararono del tutto ignari della situazione retributiva degli stessi e furono «sorpresi» di conoscerne alcuni livelli⁶⁶³.

Si ebbero, poi, interventi per malattie e condizioni psicologiche precarie (in alcuni casi, con evidenti connessioni tra stato di salute della persona e suo adattamento al lavoro): 18 episodi classificati genericamente come «esaurimento nervoso», sette di malattie dell'apparato respiratorio di tipo cronico, tre di forme reumatiche, due di malattie bronco-polmonari e altrettanti di incidenti extralavorativi. L'«esaurimento nervoso» era la problematica di salute più complessa e, ormai, più diffusa negli ambienti di lavoro. In seguito a una richiesta della Commissione interna, l'addetta del Segretariato esaminò con la Direzione del personale un progetto minimo per un Servizio sanitario in sede⁶⁶⁴.

Infine, nel corso del periodo esaminato si presentarono all'assistente trentaquattro casi di richieste di intervento per difficoltà personali extra-aziendali. A tali richieste si rispose, a seconda della loro natura, con interventi presso enti esterni, con una semplice consulenza orientativa o con aiuti economici straordinari chiesti al «Fondo Bassetti» e alla Direzione del personale⁶⁶⁵.

Circa i rapporti dell'assistente sociale con gli altri soggetti dell'Impresa, vi furono alcune occasioni di incontro tra l'assistente e i singoli membri della Commissione interna, con scambi di opinioni e consultazioni su diversi problemi. Tra giugno 1960 e marzo 1961 tale Commissione operò con estrema fatica a causa della mancata collaborazione da parte dei

⁶⁶³ Ibidem.

⁶⁶⁴ Ibidem.

⁶⁶⁵ Ibidem.

lavoratori, della sfiducia e, talvolta, del disprezzo che questi avevano in più circostanze esplicitamente manifestato ai loro rappresentanti. Senza voler entrare nel merito circa l'efficienza o meno dei membri della Commissione, a parere dell'addetta del Segretariato questo comportamento dei dipendenti era rivelatore di un'incapacità a essere coerenti e solidali con i propri rappresentanti (pur avendoli essi stessi eletti), che tipicamente si traduceva in un atteggiamento di critica sterile e distruttiva verso qualsiasi atto e decisione da parte di coloro che si impegnavano nell'azione. Tale atteggiamento da parte dei lavoratori emergeva anche di fronte ad altre iniziative connesse a problemi che li interessavano⁶⁶⁶.

Per quanto concerneva i rapporti dell'assistente sociale con la Segreteria del Comitato di consultazione mista, essi furono pressoché inesistenti poiché, come evidenziato dalla Segreteria stessa, vi erano difficoltà a rendere effettivamente operante tale organo. L'addetta del Segretariato, seppur riconoscendo la propria non competenza a riguardo, ricordava come nel concetto di produttività fosse implicito quello di partecipazione dei dipendenti al miglioramento dei sistemi organizzativi del lavoro (e quindi a un premio economico). Di conseguenza, si domandava come potesse realizzarsi in concreto la formazione dello spirito produttivistico nei dipendenti se non esistevano, all'interno o fuori dal Comitato, procedure sistematiche attraverso le quali il processo organizzativo del lavoro poteva subire quella trasformazione dal carattere autoritario a quello democratico che era necessaria a un gruppo di lavoro in cui si era data vita alla Consultazione mista, e, quindi, si chiedeva una partecipazione attiva e un'integrazione consapevole di tutti all'azienda. Tali considerazioni trovavano una loro dimostrazione, ad esempio, nelle lamentele dei dipendenti circa il fatto che ogni modifica organizzativa fosse realizzata al di fuori di loro e senza il loro parere, e nella continua estrema fatica degli enti interessati alla produttività, che non riuscivano a raggiungere la meta stabilita⁶⁶⁷.

⁶⁶⁶ Ibidem.

⁶⁶⁷ Ibidem.

Un'altra criticità che, a parere dell'addetto del Segretariato, riguardava le riunioni tenute dal direttore generale con tutto il personale dell'Impresa. Secondo l'assistente, era un'iniziativa positiva (anche se, più che per fini informativi, per il significato di comunicazione diretta e di rapporto personale tra Direzione e gruppo di lavoro) e tale opinione pareva confermata dalle affermazioni dei dipendenti interrogati a riguardo. Tuttavia, gli stessi lavoratori fecero rilevare come i vari temi fossero trattati in forma troppo generale o in modo «talmente chiaro e inconfutabile che non resta che [...] [accettarli] integralmente», o come per alcuni fossero argomenti già noti. L'addetta del Segretariato riteneva che in alcuni casi queste riserve dipendessero anche dal bisogno di giustificare la propria posizione di non intervento nella discussione, seppur loro espressamente richiesto. Un comportamento, questo, che si ricollegava a quanto già detto circa la maturità dei lavoratori della Sede, incapaci di coerenza e di solidarietà; ciò risultava vero, in particolare, con riferimento a coloro che, a tu per tu o in gruppetti «informali», accusavano l'Azienda di incoerenza tra le proprie decisioni e la politica sociale da essa annunciata nei congressi. La ritrosia a interagire era, comunque, riconducibile anche ad altri fattori: per intervenire in un gruppo, anche piccolo, di persone «serve coraggio e il coraggio è difficile» e, quindi, «faticoso»; in un gruppo numeroso come quello delle riunioni generali, alla presenza di tutti i livelli gerarchici, alzarsi in piedi e parlare era, per la maggior parte delle persone, «una fatica crudele»; l'ambiente culturale in cui erano stati tutti educati non preparava alla discussione democratica, tanto meno a quella in un gruppo, che, per natura, non era democratico. Dal punto di vista dell'addetta del Segretariato, dunque, era «veramente molto chiedere una libera discussione a persone che non sono libere». Un'altra possibile spiegazione della situazione psicologica dei lavoratori quando era richiesto loro di esprimersi poteva essere fornita da un pensiero socratico contenuto nel *Simposio* di Platone: «Il possedere opinioni giuste, senza essere in grado di renderne ragione non è né sapere (come potrà essere scienza una cosa priva di ragione?), né ignoranza (come potrà essere ignoranza, infatti, una cosa che coglie ciò che è?). L'opinione giusta

orbene è senza dubbio qualcosa di tale natura, a mezzo tra la saggezza e l'ignoranza». A parere dell'assistente sociale, quella era proprio la situazione della maggior parte dei dipendenti, «che non stanno fra i sapienti e gli ignoranti e non sono né l'uno né l'altro», ma erano, essenzialmente, soggetti alla «passione» (nel senso latino del patire) e «sono, insomma, dei sofferenti». Poteva, dunque, essere opportuno che nel corso delle riunioni il direttore generale dimostrasse la sua comprensione per il silenzio dei presenti, accettandolo e commentandolo, così da tranquillizzare maggiormente i lavoratori e, magari, favorirne lo «sblocco». A parte tali difficoltà riferite ai dipendenti, permanevano, comunque, altri elementi che impedivano lo svolgersi di una discussione soddisfacente: numero eccessivo dei componenti del gruppo, tema trattato in termini necessariamente generali e breve tempo a disposizione. Fino a quel momento, però, l'assistente sociale non aveva mai ritenuto il caso di intervenire⁶⁶⁸.

Le iniziative di carattere culturale, infine, furono sviluppate cercando di tener conto di quelli che erano gli interessi emersi da parte dei dipendenti. In particolare, si puntò a facilitare l'accesso alle attività delle organizzazioni culturali già esistenti in Milano, sia attraverso l'ottenimento di riduzioni economiche che attraverso la segnalazione e informazione circa le loro manifestazioni più interessanti. Si tentò anche l'esperimento, con l'aiuto di alcuni collaboratori, di un breve ciclo di riunioni serali con proiezioni cinematografiche e discussione, il cui programma era stato illustrato, insieme ad altre notizie sempre di carattere culturale, in un fascicolo informativo distribuito in dicembre. L'esperienza delle riunioni serali, ancora in corso, pareva all'assistente abbastanza interessante, ma, considerando l'impegno pratico che richiedeva in termini tempo, le difficoltà che si incontravano e il costo di organizzazione (anche a causa della mancanza di un ambiente proprio dove svolgere gli incontri), l'addetta del Segretariato non era certa che valesse la pena riproporre questa iniziativa per l'anno successivo. Forse, sarebbe stato più fattibile

⁶⁶⁸ Ibidem.

pensare di realizzare qualche lavoro di gruppo, sempre di ambito culturale⁶⁶⁹.

Nel quadro di alcune valutazioni circa il proprio operato, l'assistente sociale affermò di essersi trovata, di fronte ai problemi emersi, in «posizione contraddittoria». «La solita, ormai normale, posizione contraddittoria del Servizio sociale aziendale, forse sottolineata dall'andamento critico di questo periodo, relativamente al personale»⁶⁷⁰.

Interessante, infine, un prospetto volto a illustrare i requisiti che doveva presentare un'assistente sociale per essere ritenuta adatta a esercitare la propria attività all'interno della sede centrale della Bassetti; si può affermare, con buona certezza, che tale schema fu redatto dallo stesso Segretariato del Gruppo Lombardo. Secondo quanto indicato sul documento stesso, i requisiti erano stati definiti sulla base dell'esperienza dell'autore o degli autori e si riferivano al solo ambito delle «caratteristiche personali»; si riteneva, infatti, «superflua» ogni precisazione dal punto di vista professionale, poiché si trattava in tutti i casi di donne già qualificate. Ai requisiti esposti, si aggiungeva la raccomandazione di scegliere un'assistente che avesse svolto in precedenza almeno un anno di attività professionale in un Servizio sociale con supervisione⁶⁷¹.

Tabella x. *Requisiti dell'assistente sociale per la sede di Milano della Giovanni Bassetti S.p.A.*

Requisiti	Motivi obiettivi	Motivi ambientali	Motivi relativi ai clienti	Motivi relativi ai committenti
Età dai 25 anni in su	Dà una certa garanzia di maturità	Una persona troppo giovane verrebbe	Una persona non troppo	Dà una certa garanzia di maturità personale e

⁶⁶⁹ Ibidem.

⁶⁷⁰ Ibidem.

⁶⁷¹ Prospetto dei requisiti dell'assistente sociale per la sede di Milano della Giovanni Bassetti S.p.A., *ibid.*, c. 89, f. 5.

	personale e intellettuale; è abbastanza giovane per potersi sviluppare ulteriormente	considerata «sproporzionata» alle responsabilità che la ditta le affida	giovane dà affidamento per l'esperienza di vita che si suppone abbia; una persona ancora giovane fa pensare che sia capace di capire i problemi dei giovani	intellettuale; è abbastanza giovane per potersi sviluppare ulteriormente
Nubile (sola o con una famiglia che conosca, capisca e apprezzi la sua attività)	Maggiore possibilità di movimento e di orari, specie per le attività professionali extra-orario di lavoro quali riunioni, visite domiciliari,	È considerato più adatto a una nubile il dedicarsi agli altri: le sposate dovrebbero pensare alla famiglia (tale forma mentale è stata in gran parte	Nessuno, anzi una donna sposata dà un maggior senso di sicurezza di essere capiti per l'esperienza che si suppone abbia	Maggiore possibilità di movimento e di orari, specie per le attività professionali extra-orario di lavoro quali riunioni, visite domiciliari, ecc.; non dà

	ecc.	superata, ma potrebbe ancora manifestarsi in occasione di una sostituzione)		preoccupazioni per il rispetto degli orari e per assenze dovute a motivi familiari
Aspetto modesto, poco appariscente ma con un certo «peso»	Nessuno particolare	Una persona particolarmente graziosa sembrerebbe inadeguata al ruolo e dovrebbe far dimenticare l'avvenenza; in sede ci sono molti giovani celibi; una persona con un certo peso fisico è più facilmente «presa sul serio»	/	/
Origine lombarda, possibilmente milanese o comunque	L'essere vissuta nello stesso ambiente culturale	Favorisce la stima aprioristica di «capacità lavorativa»	Non occorre invitare le persone a parlare in	L'essere vissuta nello stesso ambiente culturale

settentrionale	facilita reciprocamente la comprensione	(temperamento lavorativo); non suscita rivalità campanilisti che né facili sarcasmi	italiano o altrimenti correre il rischio di capire «a senso» o non capire affatto quando intercalano o frasi dialettali	facilita reciprocamente la comprensione
Temperamento passabilmente aggressivo (intraprendente), molto dinamico	Nessuno	Una persona nubile, matura, ecc. molto dinamica e intraprendente «fa buona impressione »; il giudizio generale si basa anche sull'efficienza motoria e verbale; generalmente le persone prestano maggiore interesse alle argomentazioni poste	Nessuno, anzi sono caratteristici che negative se non sono temperate da una notevole capacità di riflessione e di prudenza	Una persona nubile, matura, ecc. molto dinamica e intraprendente «fa buona impressione »; il giudizio generale si basa anche sull'efficienza motoria e verbale; generalmente le persone prestano maggiore interesse alle argomentazioni poste

		<p>con tono definitivo (vogliono essere condotte, qualche volta trascinate) - questo motivo è professional mente molto pericoloso; si ritiene che un «tipo duro», «sbrigativo» ottenga molto di più</p>		<p>con tono definitivo (vogliono essere condotte, qualche volta trascinate) - questo motivo è professional mente molto pericoloso; si ritiene che un «tipo duro», «sbrigativo» ottenga molto di più; poiché sono costretti a dover decidere quasi sempre con urgenza, ed essendo presi dal ritmo industriale, preferiscono un atteggiament o che</p>
--	--	---	--	--

				soddisfi questi loro bisogni
Mentalità sufficientemente e formalista, pur essendo aperta	Si adegua meglio a comprendere e e condividere lo standard comportamentale	Nel loro insieme, le persone danno importanza alle formalità, specialmente all'inizio della conoscenza; l'attenersi a certe forme suscita considerazione e dà impressione di importanza; non fa correre il rischio di urtare il giudizio comune delle «persone importanti»; non ci si discosta	Nessuno	Dà loro la sensazione che non si commettono stravaganze comportamentali inadeguate alla posizione affidata; non fa compromettere il giudizio dei più vicini collaboratori sull'opportunità della scelta fatta in rapporto al tono generale esistente nelle relazioni tra persone

		troppo dalla media dei comportame nti aziendali		
Intelligenza rapida, con notevole capacità di immedesimazi one	Molto spesso alcune situazioni possono essere avviate a soluzione già in un primo contatto se si trova subito il punto essenziale della questione; particolarm ente per le questioni aziendali, occorre una notevole rapidità selettiva affinché vengano rapidamente utilizzate le	Il ritmo degli avvenimenti richiede una cospicua capacità intellettiva per afferrarne tempestivam ente il senso e orientarsi nel giusto modo	Molto spesso alcune situazioni possono essere avviate a soluzione già in un primo contatto se si trova subito il punto essenziale della questione; la capacità dialettica del dr. Piero Bassetti richiede una non comune prontezza di riflessi per	/

	varie osservazioni		potervi fare fronte; talvolta si può correre il rischio di accettare compiti non pertinenti a causa dell'abilità con la quale vengono esposti, se non si afferra subito il lato di possibile collaborazione	
Modo di agire prudente (è una qualità che ogni assistente sociale dovrebbe avere, ma in questa sede è opportuno	Si prospettano molte occasioni «ghiotte», che però potrebbero provocare difficoltà di	Le persone sono propense a interpretare ogni possibilità come promessa; non si urta la	Non si corre il rischio di illudere qualcuno e non si creano confusioni di ruoli e	Talvolta possono venir chieste all'assistente notizie, pareri e giudizi su fatti o persone in

riparlarne)	rapporti e di lavoro; non si corre il rischio di illudere qualcuno e non si creano confusioni di ruoli e di responsabili tà; non si prende per buono ciò che va attentament e vagliato (specialmente se si è intellettualmente rapidi, si rischia che occorra compensare con tale virtù)	suscebbilità di alcuno; non si creano «chiacchiere»; non si chiedono cose che l'entusiasmo può far credere realizzabili	di responsabilità; specialmente se si è dotati delle caratteristiche di temperamento indicate, si evita di indicare o far trovare alle persone soluzioni che poi non saranno in grado di sostenere da sole; la prudenza ispira soluzioni ragionevoli e rassicuranti	modo talmente «seducente» da indurre a fare indiscrezioni ; spesso suggerimenti estremament e prudenziali possono mitigare la risolutezza di alcune iniziative
Atteggiamento	È una	Senza calore	Ovvii	Permette di

interiore di calore umano	qualità indispensabili per un'assistenza e sociale perché rassicura, ispira fiducia e fa breccia	umano non si regge alla pressione, al giudizio permanente della massa		comprendere su un piano umano le loro debolezze come le loro qualità; permette di trasmettere agli altri tale comprensione e, allorché assumono atteggiamenti i antagonistici
Espansività molto contenuta (ma se la persona è sufficientemente e formalista, questa caratteristica diviene superflua) e che dovrebbe essere integrata da cordialità	Le persone sono generalmente e impreparate, non abituate a essere oggetto di espressioni espansive	Sono piuttosto di ordine culturale, sociologica e la loro elencazione è superflua	In modo molto parziale, come i motivi obiettivi	Sono piuttosto di ordine culturale, sociologica e la loro elencazione è superflua
Non eccessivo attaccamento	Spesso i principi del	È arduo attenersi ai	Può aiutare a	È arduo attenersi ai

<p>alle questioni di principio, senso dell'accomodamento, transazione</p>	<p>Servizio Sociale non coincidono con le necessità derivanti dalla conduzione di un'impresa (la capacità di derogare ai principi evita frequenti patemi d'animo); è sintomo di elasticità, di abilità politica; permette di giostrare tra giusto e possibile</p>	<p>principi enunciati formalmente o comunque validi in un'atmosfera particolarmente determinata da situazioni e soluzioni contingenti</p>	<p>trovare vie d'uscita accomodanti; è però pericoloso perché può far perdere fiducia nella giustizia; pericoloso perché può far commettere errori di trattamento</p>	<p>principi enunciati formalmente o comunque validi in un'atmosfera particolarmente determinata da situazioni e soluzioni contingenti; non è sempre possibile far coincidere le necessità aziendali con quelle delle persone; la gerarchia responsabile dell'attuazione dei principi enunciati non è ancora sufficientemente strutturata per poterli attuare; le questioni di</p>
--	---	---	---	---

				principio fanno in genere perdere la pazienza
Senso burocratico e della gerarchia	Nessuno. Per il buon aggiorname nto della documentaz ione la qualità necessaria è la precisione e la capacità di amministrare e il proprio lavoro	Da un punto di vista sociologico, i lombardi sono molto sensibili alle forme burocratiche evolute e ai gradi	/	/

Fonte: Prospetto dei requisiti dell'assistente sociale per la sede di Milano della Giovanni Bassetti S.p.A., in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 89, f. 5.

Il Servizio sociale presso il «Bassettino»

Secondo l'assistente sociale Marisa Corona⁶⁷², il Servizio sociale fu introdotto al «Bassettino», il sito produttivo della Bassetti di Rescaldina, non perché la Direzione locale lo non avesse «accettato» per rispondere a esigenze precise, ma come semplice accoglimento di una disposizione

⁶⁷² Marisa Corona aveva conseguito il diploma magistrale presso l'Istituto «Maria Immacolata» di Acqui (Alessandria) e successivamente aveva frequentato la Scuola di Servizio sociale ENSISS di Roma. Una volta conclusi gli studi, nel dicembre 1955 era stata assunta dal Comitato per il Mezzogiorno (Roma), esplicando la propria attività presso il Centro di Avellino. Durante gli anni all'Istituto magistrale aveva ricoperto l'incarico di presidente della Gioventù Femminile presso la Cattedrale di Acqui («Curriculum scolastico e lavorativo di Marisa Corona», *ibid.*, c. 87, f. 5).

proveniente dalla Direzione centrale in seguito a una richiesta degli operai in tal senso⁶⁷³.

L'assistente sociale cominciò la propria attività presso l'Azienda l'11 aprile 1957, inizialmente collocandosi presso portineria, non essendo disponibili altri locali; si trattava di una sistemazione, teoricamente solo provvisoria, che la portò a trovarsi in una zona di passaggio, fonte di «preoccupazioni di disturbo e senso di disagio» per gli utenti e i potenziali utenti del Servizio. La permanenza in questa posizione si protrasse più del previsto, comportando una serie di inconvenienti dei quali si dirà a breve⁶⁷⁴.

Sia i capi che gli operai aiutarono l'assistente a familiarizzare con la struttura tecnica del lavoro nell'Impresa; i dipendenti, in particolare, si mostrarono interessati e ben disposti a fornire spiegazioni. La mancanza di un luogo adeguato a colloqui consentì all'addetta di prevedere solo incontri occasionali, non fissi, con i capi e con il restante personale, così non riuscendo a stabilire un rapporto continuativo e, dunque, per l'assistente, ad approfondire la conoscenza di alcuni problemi. Tale situazione non permise, inoltre, alle maestranze «di capire più coscientemente che rapporto potesse esistere con il Servizio sociale». Sebbene, come accennato, l'accoglienza iniziale del Servizio fosse stata ottima e, apparentemente, lo fosse anche la comprensione della sua funzione e utilità, in realtà l'introduzione del Servizio nello stabilimento di Rescaldina non si rivelò semplice perché, a parere di Corona, sia da parte della Direzione locale che degli operai non vi era «una consapevolezza reale, ma solo superficiale». E proprio perché all'apparenza il Servizio

⁶⁷³ M. Corona, «Relazione semestrale (aprile-ottobre 1957)», *ibid.* Come già segnalato, tale relazione di Corona e quella di Silvana Mazzotti del 20 maggio 1957 paiono in contraddizione. Infatti, mentre nella prima si riporta che «il Servizio Sociale al "Bassettino" è stato richiesto dalla Commissione Interna, la quale aveva sentito l'influenza della presenza del Servizio Sociale nello stabilimento più grande; inoltre è probabile che la richiesta corrispondesse al desiderio "di volere un qualcosa di quei vantaggi di cui usufruivano soltanto di là"» », nella seconda risulta che i nipoti di Giannino Bassetti avessero deciso di inserire un'assistente sociale del Segretariato presso la sede milanese dell'Azienda dopo aver «molto apprezzato» il lavoro compiuto dall'assistente UCID dello stabilimento di Rescaldina (S. Mazzotti, «20 maggio 1957», *ibid.*).

⁶⁷⁴ *Ibidem.*

sembrava già molto ben conosciuto, era necessario «non urtare la sensibilità di qualcuno “spiegando troppo”»⁶⁷⁵.

Quando l'assistente sociale del Segretariato entrò nel «Bassetino» si trattava di uno stabilimento avente già quarantuno anni di attività alle spalle e comprendente ormai 316 operai, dei quali 121 uomini e 206 donne. Nel primo periodo di vita dell'Impresa, gli eventuali problemi che via via erano emersi erano stati gestiti direttamente dal direttore e, sia che si fosse giunti a una soluzione o meno, da parte degli operai non vi era mai stata alcuna reazione: accettavano lo stato delle cose e la volontà di trattare ogni questione «in famiglia». Successivamente, con l'aumentare del numero di dipendenti, il crescere delle esigenze e «il sentire l'influenza di un'autonomia raggiunta dalle maestranze nello stabilimento più grande», i lavoratori della sede di Rescaldina avevano cominciato a reagire ad alcuni dei sistemi adottati, fatto che aveva determinato il sorgere dei primi attriti tra Direzione e lavoratori. Ancora nel 1957 un problema rilevante era rappresentato dalla mancata comprensione, da ambo le parti, «di come certe realtà vecchie e nuove avessero avuto un valore “nell'epoca”, ma che in quel momento quel valore andasse riproporzionato e non già mutato completamente»⁶⁷⁶.

Corona divenne rapidamente un punto di riferimento per le maestranze del «Bassetino», sia per problemi di ordine lavorativo che personali; in linea di massima, l'approccio era quello di ascoltare e poi valutare se e come fosse possibile tentare di risolvere o, almeno, di chiarire la situazione. Alcune problematiche richiedevano la collaborazione dei capi, che, invece, si mostravano rigidi, non riconoscendo l'utilità del Servizio sociale in circostanze che a loro, sulla base della sola apparenza esteriore, parevano già chiare. Di conseguenza, l'addetta si trovò più volte a dover illustrare ai capi in cosa consistesse il suo intervento nello studio di un determinato caso e quali fossero, invece, i suoi limiti: ad esempio, non sarebbe stata lei a decidere lo spostamento interno di un operaio, ma

⁶⁷⁵ Ibidem.

⁶⁷⁶ Ibidem.

avrebbe cercato di fornire alla Direzione elementi che consentissero a questa di inquadrare il problema da diversi punti di vista⁶⁷⁷.

Malgrado tali tentativi, a sei mesi dall'introduzione dell'assistente non si era ancora creato un clima di «giusta e costruttiva intesa»: l'addetta del Segretariato continuava a essere considerata «una delle tante fonti di informazione» e la Direzione seguiva ad agire per conto proprio. Probabilmente, secondo Corona, si trattava solo di una questione di tempo, non essendo facile modificare rapidamente il modo ormai consolidato di risolvere i problemi all'interno di un'impresa. A parere dell'assistente, non vi era un netto rifiuto da parte della Direzione a collaborare con il Servizio sociale, essendo, piuttosto, disposta a farlo entro i suoi limiti. «In questa fase di maturazione il servizio sociale non può che considerare con rispetto i processi di sviluppo della Direzione comprensibilmente rallentati dalla precedente formazione». Bisognava, quindi, parlare dei problemi che si presentavano e ipotizzare soluzioni, così da mantenere i rapporti su un piano di informazione che, in prospettiva, avrebbe dovuto acquistare carattere bidirezionale⁶⁷⁸.

Un'altra criticità evidenziata dall'assistente sin dal periodo immediatamente successivo al suo ingresso era che, per quanto la Direzione locale si rendesse conto che «i tempi sono cambiati» e cercasse soluzioni d'intesa, non riusciva a capire esattamente quale fosse la situazione reale. La Direzione di Rescaldina godeva («giustamente», secondo Corona) di una propria autonomia dalla sede centrale; tuttavia, per ragioni legate ad aspetti quale il ciclo di produzione, tra le due avrebbe dovuto esservi un maggior collegamento, che, invece, pareva essenzialmente limitato al piano informativo. Questa autonomia, nel tempo, si era tramutata in isolamento; un isolamento probabilmente favorito dalla stessa sede centrale, che in più occasioni aveva mancato di portare problemi già individuati e discussi nel proprio stabilimento come termini di confronto con il «Bassetino». L'autonomia era stata assimilata negativamente dalle maestranze di Rescaldina, tra le quali era parere

⁶⁷⁷ Ibidem.

⁶⁷⁸ Ibidem.

comune che il «Bassetino» fosse «sempre stato dimenticato», l'«ultima ruota del carro». Si poteva constatare, sia da parte degli operai che della Direzione locale, un certo adagiarsi su uno stato di cose che serviva da giustificazione per quando qualcosa non andava come avrebbe dovuto; una posizione, questa, che, a parere di Corona, non risolveva nulla e che, piuttosto, aggravava e, talvolta, esasperava l'isolamento. «Nessuno è particolarmente responsabile, ma tutti contribuiscono a creare una situazione». Perché si riuscisse a modificare la realtà finora descritta, occorreva l'impegno di tutte le parti: Direzione centrale, locale, capi reparto e dipendenti di Rescaldina. Si avvertiva l'esigenza che le due Direzioni fossero «collegate su un piano preciso, più a carattere metodico»; l'assistente era consapevole che termini come «collegamento» e «metodicità» potessero urtare, ma riteneva che molti problemi (da quelli del lavoro ai problemi interaziendali) fossero stati «compromessi» proprio «da una certa non organicità». Era necessario che la Direzione locale avviasse un processo di integrazione del «Bassetino» con il resto dell'Azienda; tale processo avrebbe potuto essere stimolato dalla dirigenza tramite un valido Servizio del personale e il Servizio sociale avrebbe potuto costituire, se opportunamente utilizzato, un elemento di unione tra maestranze, Direzione centrale e Direzione di Rescaldina, in termini di conoscenza dei problemi e di approfondimento e studio di situazioni individuali e di gruppo⁶⁷⁹.

Considerando, poi, ciò che riguardava più strettamente le maestranze, non risultava sempre facile, sulla base dei molteplici e diversi giudizi degli operai, comprendere le reali dimensioni di un dato problema; sin dai primi tempi, dunque, cercò di attuare «un'azione equilibratrice», tenendo conto del fattore emotività, che non consentiva ai lavoratori di illustrare la situazione con tranquillità e obiettività. «Si pensa come la ragione di alcune posizioni assunte dalle persone, debba ricercarsi o nella mancanza di approfondimento del problema o nella non consapevolezza di quello che in realtà dicono (il che potrebbe anche equivalere a un non volersi assumere la responsabilità di quello che affermano). Alcuni di questi

⁶⁷⁹ Ibidem.

atteggiamenti sono ovviamente risultato di una educazione, di un ambiente in cui le persone sono vissute, ma è ovvio che anche l'ambiente di lavoro possa aver influenzato la visione di certi problemi». Ricercando la giusta dimensione dei problemi, emergeva che molti lavoratori non erano in grado di affrontarli individualmente, facendosi carico delle relative conseguenze, ed estendevano la portata del problema personale, come se interessasse l'intero gruppo. L'anonimato di cui queste maestranze godevano nel contesto del Servizio sociale era per loro fonte di rassicurazione e le aiutava a tirar fuori le questioni. «Sono in pratica persone diseducate alla responsabilità, per cui la giustizia viene ricercata non attraverso le proprie possibilità e quelle dell'azienda ma attraverso responsabilità esterne, per loro poco raggiungibili e pertanto meno impegnative. Ne consegue che non sapendo inquadrare le proprie e le altrui responsabilità nei limiti dell'azienda, non conoscono coloro con i quali ne potrebbero discutere»⁶⁸⁰.

Con i capi reparto, una delle principali difficoltà fu, nelle fasi iniziali del Servizio, la mancanza di dialogo; nelle relazioni con tali figure l'Assistente non ebbe sempre la continuità necessaria per inquadrare adeguatamente il significato del loro ruolo all'interno dell'Azienda e della loro relazione con gli operai. Si fece fatica ad instaurare una conoscenza reciproca e a realizzare lo scambio di informazioni necessario a lavorare insieme per una conoscenza più completa dei problemi che emergevano. Ciò dipese, essenzialmente, da motivi di ordine pratico (la citata mancanza di un ufficio) e dalla «difficoltà naturale che esisteva nello stabilire un incontro. Difficoltà che sorgevano, sia da parte dei capi stessi, sia da parte dell'a. s.». Al momento della stesura della Relazione, il rapporto tra assistente e capi stava andando via via consolidandosi, ma era ancora lontano da quella «conoscenza» che avrebbe, poi, costituito la base per una successiva collaborazione⁶⁸¹.

⁶⁸⁰ Ibidem.

⁶⁸¹ Ibidem.

Nonostante le problematiche pratiche e di rapporto descritte, Corona poté rilevare, già nei suoi primi sei mesi di lavoro, alcuni elementi utili ai fini della propria attività⁶⁸².

Innanzitutto, come rilevato in precedenza anche dall'assistente sociale Gianna Manzoni⁶⁸³, esisteva all'interno dell'Azienda il problema non indifferente costituito dai rapporti tra Direzione e capi. Spesso, infatti, i capi ritenevano di non essere sufficientemente valutati e tenuti in considerazione; desideravano venire maggiormente interpellati circa i problemi che li riguardavano, sentirsi più responsabili che esecutori materiali di ordini. Secondo l'addetta del Segretariato, valeva la pena che la Direzione si preoccupasse di chiarire ai capi le ragioni degli ordini dati, ottenendo così da parte loro un'adesione convinta e consapevole. Il parere del capo non poteva essere sempre determinante, ma l'escluderlo senza discuterne offendeva e metteva il capo in situazione di inferiorità e di disagio. Tale aspetto assumeva grande importanza all'interno del «Bassettino». Gli obiettivi dell'Impresa, infatti, erano preordinati con metodo dalla Direzione, ma a volte era questa stessa che, sulla base della propria sensibilità ed esperienza e in certe circostanze urgenti, decideva che alcune disposizioni andassero rettificata, anche con una certa urgenza; era, dunque, assai utile se, dove e appena possibile, i capi fossero informati del cambiamento di rotta deciso, facendoli col proprio parere partecipi alla soluzione adottata. L'assistente sociale si rese conto di quanto fosse «urgente» e di come fosse viva nei capi l'esigenza di una maggiore valorizzazione della loro opera nell'ambito del loro reparto (il che avrebbe sicuramente determinato, con il tempo, significative facilitazioni per la Direzione nello svolgimento della sua stessa attività). «I capi devono scoprire un significato e un valore nel loro lavoro, devono avere chiari obiettivi e coscientemente tendere verso di essi». Per affrontare questo problema esistevano apposite tecniche direzionali, di comunicazione e di

⁶⁸² Ibidem.

⁶⁸³ Gianna Manzoni, nata a Varese nel 1922, dopo il diploma magistrale aveva frequentato la Scuola pratica di Servizio sociale ENSISS di Milano. Durante gli anni di formazione come assistente sociale effettuò una serie di tirocini, tra cui quelli presso l'ECA (Ente Comunale di Assistenza) e l'INA-Casa di Varese, l'Asilo Madri Nubili e la colonia estiva per adulti della società La Rinascente a Lignano Sabbiadoro (Informazioni estratte dal curriculum vitae dell'assistente sociale Gianna Manzoni, *ibid.*, f. 6).

consultazione; «ma non sarà il metodo adottato quanto gli uomini e la loro specifica competenza che consentiranno di raccogliere buoni frutti»⁶⁸⁴.

Vi era, poi, da considerare che la posizione dei capi reparto nell'Impresa era molto particolare, trovandosi continuamente a fungere da intermediari tra la Direzione e i lavoratori. Per quanto riguardava il rapporto con questi ultimi, i capi reparto dovevano conoscerli e avere con essi continui contatti; nella realtà, però, non di rado i capi sperimentavano difficoltà derivanti proprio da una non conoscenza dei dipendenti, «non nel senso di sapere i gradi di parentela ecc. tra le persone, bensì una conoscenza che impegna le due parti: capo e operaio». Una reale conoscenza che non si verificava, spesso, «per la presenza di qualcosa, forse di “astratto” che si può riferire a un'atmosfera dell'azienda stessa, che nessuno determina in modo particolare, ma tutti risentono di una certa influenza». La conseguenza di questo qualcosa di «astratto» era che non sempre i capi risultavano conosciuti per il loro valore «umano»; piuttosto, tendevano ad apparire più evidenti alcuni loro aspetti esteriori, magari quelli che più colpivano negativamente. Tale situazione aveva «il suo rovescio negli operai». Secondo l'assistente, era «necessario che entrambi le parti trovino nel significato di una “conoscenza” un punto preciso di intesa nei loro rapporti continui»⁶⁸⁵.

Le difficoltà nei rapporti tra capi e maestranza nascevano anche da un'inesatta impostazione dei rapporti di parentela, di confidenza, di amicizia da parte del capo nei confronti dei dipendenti, come pure potevano dipendere da una non sufficiente individuazione di una sorgente centrale di autorità da cui emanassero le decisioni e di canali di comunicazione ben definiti. Da considerare, poi, pure le problematiche connesse alla persona stessa del capo a causa del suo carattere, della sua personalità più o meno adatta a fungere da guida di altri uomini. Il dover trattare con la maestranza, in alcuni reparti totalmente femminile, supposeva nei capi una conoscenza dei rapporti umani che a volte, invece,

⁶⁸⁴ G. Manzoni, «Relazione dello studio effettuato in vista della realizzazione di un Servizio sociale nella Ditta Bassetti di Rescaldina, 26 aprile 1956-23 ottobre 1956», *ibid.*, f. 11.

⁶⁸⁵ M. Corona, «Relazione semestrale (aprile-ottobre 1957)», *ibid.*, f. 5.

risultava incompleta e che finiva con l'essere affidata solo al buon senso e alla sensibilità e intuizione di ognuno. Era anche «assurdo» pretendere che i capi dell'Impresa, che di frequente erano i primi ad avere una cultura piuttosto scarsa e limitata, acquisissero la dote di saper insegnare, «generalmente riservata a poche persone». D'altra parte, non si poteva non rilevare l'importanza rivestita per il morale e, quindi, per il rendimento degli operai dal fatto che i capi sapessero o meno esercitare la loro funzione, «in modo da far apparire gradito o meno il lavoro a chi svolge la propria attività per otto ore al giorno»⁶⁸⁶.

La Direzione si era già resa conto della necessità di occuparsi della formazione dei capi e, dunque, aveva provveduto all'introduzione di corsi TWI⁶⁸⁷ in Azienda; tuttavia, come si ribadirà in seguito, le tecniche e i metodi non erano sufficienti per formare le persone, ma concorrevano e avevano peso determinante altre componenti. I corsi erano necessari, ma era probabile che in molti casi non avrebbero prodotto risultati effettivi. Infatti, quello dei capi era innanzitutto un problema di formazione individuale, da affrontare giorno per giorno con il concorso di tutti i soggetti aziendali, a partire dalla Direzione; quest'ultima, in particolare, non doveva limitarsi a controllare e dare ordini ai capi, ma, soprattutto, aiutarli a svolgere bene il proprio compito attraverso consigli e altri contributi. Secondo l'assistente sociale, poi, sarebbe stato opportuno iniziare a seguire fin da quel momento coloro che un domani sarebbero diventati capi, cosicché, una volta giunti in tale posizione, potessero possedere quell'«ascendente» che allora a volte mancava ai capi; occorreva, inoltre, molta cautela nella selezione del personale destinato a

⁶⁸⁶ G. Manzoni, «Relazione dello studio effettuato in vista della realizzazione di un Servizio sociale nella Ditta Bassetti di Rescaldina, 26 aprile 1956-23 ottobre 1956», *ibid.*, f. 11.

⁶⁸⁷ Si trattava di un metodo di formazione messo a punto negli Stati Uniti nel 1941 al fine di addestrare rapidamente ai compiti direttivi quel personale che si trovava collocato d'improvviso in posizioni di comando a causa della mobilitazione bellica e del conseguente richiamo di alcuni dirigenti e capi-tecnici. Il TWI (*Training Within Industry*), dunque, puntava a una formazione rapida, pratica e completa dei capi, con riferimento a quelli che erano considerati requisiti essenziali del comando: capacità di istruire, capacità di comandare e capacità di migliorare i metodi di lavoro. Fu il *Bureau international du travail* a introdurre in Italia il TWI, tramite un accordo con il Ministero del Lavoro locale (TEDESCHI, *Nuove imprese e nuovi imprenditori per essere competitivi nella «nuova Europa»*, p. 234).

responsabilità di comando. Assai utile, ai fini di questa opera di selezione, poteva risultare una collaborazione dell'assistente sociale con lo psicologo del lavoro. Il Servizio sociale, con riferimento ai rapporti capi-maestranza, era in grado di costituire un valido aiuto anche perché alcune (non rare) volte si ponevano al capo determinate situazioni che richiedevano l'abilità di uno psicologo: non potendo pretendere che il capo la possedesse, l'assistente sociale avrebbe svolto un'utile opera di integrazione⁶⁸⁸.

L'addetta del Segretariato, poi, constatò come talvolta le difficoltà del rapporto capo/lavoratori risiedessero nel dipendente, magari «giovane, inesperto, limitato dalla sua stessa emotività, incapace di una visione obiettiva della realtà, bisognoso di essere singolarmente seguito». Ad esempio, «la maestranza femminile è a un livello che a volte lascia a desiderare; molto spesso non arrivano a cogliere i motivi dell'azione del capo nei loro confronti e ciò causa malumori e incomprensioni che si estendono dall'una all'altra con notevole rapidità. Solo una paziente opera di persuasione può avere ragione di certe ostinate posizioni. Un lavoro di questo genere va, però, affrontato nel segno della discrezione e della delicatezza, non di petto, deve soprattutto essere accettato dagli interessati e non loro imposto; in sostanza, è un lavoro tutto affidato all'abilità dell'assistente, alla sua opera di penetrazione lenta». L'addetta del Segretariato iniziò lavorare in questa direzione occupandosi di casi segnalati dai capi (scarso rendimento, ostinata insubordinazione, alcoolismo) o dai dipendenti stessi, che «cercavano nell'assistente una difesa contro posizioni del capo che ritenevano ingiuste». In quest'ultimo caso, in realtà, il lavoratore non trovava nell'addetta del Segretariato «una difesa inconsiderata», ma, piuttosto, uno stimolo a valutare la situazione nei termini più esatti e a concorrere con il proprio operato a cambiare gli aspetti indesiderati. Non bastava, però, un solo colloquio con l'interessato e con il capo per risolvere le questioni: l'assistente trovò, infatti, casi bisognosi di un trattamento prolungato, «persone prive di risorse, elementi scoraggianti». Ciò testimoniava ulteriormente la difficoltà del lavoro del

⁶⁸⁸ G. Manzoni, «Relazione dello studio effettuato in vista della realizzazione di un Servizio sociale nella Ditta Bassetti di Rescaldina, 26 aprile 1956-23 ottobre 1956», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 87, f. 11.

capo e, al contempo, denotava la necessità per lui di sapere di poter contare sulla collaborazione dell'assistente in quei casi in cui avesse ritenuto opportuno uno studio maggiormente approfondito della situazione, dell'individuo e dei mezzi più adatti per risolvere il problema. Questa collaborazione con i capi poteva anche diventare un'occasione per sensibilizzarli, capirne le difficoltà e, eventualmente, aiutarli⁶⁸⁹.

La Direzione, dunque, doveva incoraggiare i capi a rivolgersi al Servizio qualora lo ritenessero necessario. Ciò nell'interesse della Direzione stessa: infatti, a parere dell'assistente sociale, era ipotizzabile che non fossero rari i casi in cui il capo scaricava la responsabilità di una decisione relativa al personale sulla Direzione, senza avere obiettivamente delineato i termini della questione; in tali circostanze, il capo avrebbe dovuto essere invitato ad approfondire la situazione, anche grazie alla collaborazione del Servizio sociale⁶⁹⁰. Più in generale, i capi dovevano essere aiutati a migliorarsi, ma non era possibile raggiungere risultati positivi in tal senso tramite il solo operare della Direzione o di un suo funzionario: i capi, infatti, non gradivano che certi loro lati negativi apparissero evidenti alla Direzione o a chi per essa, quindi avrebbero sempre strenuamente difeso le proprie posizioni di fronte a eventuali suggerimenti di terzi⁶⁹¹.

Un altro soggetto presente all'interno del «Bassetino» era la Commissione interna, costituita da due esponenti della CISL, uno della CGIL e uno della UIL. Frequentemente, non vi era intesa tra i quattro componenti della Commissione e, dunque, ognuno di essi tendeva ad agire in maniera piuttosto autonoma. Accadeva anche, non di rado che, proprio in ragione di questa mancanza di unitarietà nell'operare, alcuni membri dell'organo aziendale affrontassero singolarmente i problemi davanti alla Direzione locale o in altra sede, generando così confusione. La Direzione di Rescaldina, di fronte a questioni presentate con posizioni diverse, non era in grado di valutarle opportunamente e, dunque, tendeva a rimandare di occuparsene. A sua volta, la Commissione interna, dato tale atteggiamento

⁶⁸⁹ Ibidem.

⁶⁹⁰ Ibidem.

⁶⁹¹ G. Manzoni, «Relazione semestrale novembre 1956-aprile 1957», ibid.

della dirigenza locale e nella convinzione di avere così più possibilità di instaurare una discussione, era portata a sottoporre i problemi che emergevano direttamente alla Direzione centrale, ignorando quella di Rescaldina. Come reazione, la Direzione del «Bassettino» si irrigidiva ulteriormente e, dunque, non si arrivava a una soluzione⁶⁹².

Secondo l'assistente sociale, il problema originava dalla mancanza di rispetto reciproco, indispensabile per giungere a definire rimedi alle criticità rilevate. «Anche in questo caso la soluzione si pensa debba essere ricercata in quelle disposizioni buone che ognuno ha e che per elementi esteriori non arriva a manifestare in tempo». La Commissione interna doveva ancora maturare per quanto concerneva la gestione dei problemi, che non andavano discussi rapidamente, ma incontrandosi in maniera sistematica tutti i membri insieme prima di rivolgersi alla Direzione locale. Così facendo, tramite loro quest'ultima sarebbe venuta a conoscenza delle opinioni delle maestranze e avrebbe potuto suggerire e apportare soluzioni, «lasciando poi che il raggio di azione si estenda anche a quelli che possono essere i problemi dello stabilimento più grande». Inoltre, a parere di Corona, sarebbe stato opportuno che alle riunioni tra le Commissioni interne dei due stabilimenti (quello di Rescaldina e la sede di Milano) e la Direzione centrale, fosse invitata anche la Direzione del «Bassettino»⁶⁹³. La Commissione interna di Rescaldina si mostrò, inizialmente, diffidente e «perplessa» nei confronti dell'addetta del Segretariato, temendo una sovrapposizione di compiti e, di conseguenza, un proprio esautoramento; tuttavia, l'attenzione con la quale l'assistente cercò di non invadere il campo di tale organo portò, piano piano, a un miglioramento dei rapporti, tanto che in alcune circostanze fu la Commissione stessa a demandare all'assistente certi casi⁶⁹⁴.

Fra i problemi di carattere generale che l'assistente individuò nel corso dei suoi primi sei mesi di attività a Rescaldina, uno di quelli che destò maggiormente la sua preoccupazione fu la situazione dei giovani lavoratori

⁶⁹² M. Corona, «Relazione semestrale (aprile-ottobre 1957)», *ibid.*, f. 5.

⁶⁹³ *Ibidem*.

⁶⁹⁴ G. Manzoni, «Relazione dello studio effettuato in vista della realizzazione di un Servizio sociale nella Ditta Bassetti di Rescaldina, 26 aprile 1956-23 ottobre 1956», *ibid.*, f. 11.

dell'Impresa. L'addetta, infatti, rilevò in loro un desiderio di parlare, di confidarsi, di discutere i problemi che avvertivano come più pesanti; era, dunque, sua intenzione costruire con questi dipendenti un rapporto continuativo fondato sullo scambio di considerazioni e problemi, dal significato della loro presenza in azienda alle problematiche personali, di ambiente, di vita con gli altri. Erano persone che, in buona parte dei casi, avevano iniziato a lavorare a 14/15 anni, trovandosi quindi presto ad affrontare problemi, magari anche più grandi di quanto normale alla loro età. Il loro ingresso ancora giovani in Azienda aveva influito notevolmente sul loro sviluppo fisico: ad esempio, già a 17/18 anni le ragazze soffrivano di patologie derivanti, direttamente o indirettamente, dall'attività lavorativa («indirettamente» nel senso che mostravano spesso forti tensioni e nervosismi). Le situazioni che si presentavano all'interno di questa tipologia di popolazione aziendale non erano sempre facili da affrontare e, qualora mancavano le adeguate «interpretazioni» da parte degli interessati, ciò dava origine a stati d'animo controproducenti sia per il lavoro che per la persona, ad ansia che a lungo andare si ripercuoteva sulla salute fisica, con gravi complicazioni. «La sensibilità di queste ragazze, soprattutto quando entrano in azienda, è “normale” (non intendendo dire che attualmente la loro sensibilità individuale è “anormale”) – a poco a poco però lo stare assieme, invece di valorizzare una sensibilità individuale, la spersonalizza raggiungendo quella che si può chiamare “sensibilità di massa”. La quale, in certi momenti si manifesta con forme individuali e collettive, ovviamente influenzatrici e senza equilibrio»⁶⁹⁵.

Per queste giovani lavoratrici, che tendevano a rivolgersi spontaneamente al Servizio sociale, già il fatto di parlare costituiva un aiuto e risultavano, quindi, motivate a usufruirne. Le ragazze, inoltre, si trovavano a dover far fronte anche a problemi quali il fidanzamento, il matrimonio e le conseguenti responsabilità; un'impostazione equilibrata di questioni così importanti richiedeva uno studio molto approfondito della personalità di ogni interessata e delle abitudini e tradizioni della sua famiglia, cosicché non si creassero contrasti con quanto sarebbe stato poi

⁶⁹⁵ M. Corona, «Relazione semestrale (aprile-ottobre 1957)», *ibid.*, f. 5.

loro effettivamente consentito di realizzare. La situazione dei giovani lavoratori permaneva, all'ottobre 1957, ancora in fase di studio; l'assistente sociale era, però, già allora convinta che, a differenza di quanto accadeva nel caso dei dipendenti adulti, con quelli di giovane età risultasse più facile orientare alcuni loro modi di agire, di ragionare, di vedere le cose, dal momento che la loro personalità non si era ancora strutturata su determinati schemi⁶⁹⁶.

La conoscenza fino a quel momento acquisita dall'addetta del Segretariato circa l'ambiente in cui l'Azienda operava le permetteva, poi, di affermare «con sicurezza che quella fabbrica è una forza che ha agito e agisce sul destino del Paese. Ci sono avvenimenti che provocano la loro reazione all'interno dell'azienda e questa reazione poi si trasmette anche fuori dall'azienda, fra i parenti, gli amici e i conoscenti dei dipendenti. Il fatto umano “impresa Bassetti” è sentito, seppur confusamente, dai dipendenti non solo come una somma di funzioni tecniche determinate, ma come una solidarietà di interessi che impegna a lunga scadenza non soltanto gli uomini che vivono e cooperano in essa, ma tutta la società che la sorregge, che l'ha preceduta e la società che deve venire. In un'azienda di questo genere l'imprenditore a maggior ragione non può essere solo un coordinatore di strumenti economici, un innovatore, un creatore, ma anche una guida e un conduttore di uomini. Tutto questo presuppone una politica di formazione di persone e di promozione di esse. Un mezzo per assolvere a questo impegno sociale è l'organizzazione di attività educative miranti a risvegliare nei dipendenti, e di riflesso nella società dell'intero Paese, quell'entusiasmo e quelle doti, il più delle volte sopite sotto la coltre dell'ignoranza, che aiutano gli uomini a fare il migliore impiego della loro capacità di pensare. È inevitabile che la vita dell'azienda tenda a irreggimentare gli uomini, a classificarli, a metterli in una posizione di passività; la conseguenza è che l'uomo perde il gusto del rischio e della responsabilità». E uno dei metodi più validi per allenare gli adulti all'uso della propria intelligenza e per stimolarne le capacità creative era quello del lavoro di gruppo; l'addetta del Segretariato, dunque, intendeva

⁶⁹⁶ Ibidem.

chiedere il parere della Direzione per un esperimento a riguardo, dopo aver compreso i bisogni e gli interessi del gruppo⁶⁹⁷.

A conclusione della relazione si richiamava l'attenzione della Direzione di Rescaldina su come, essendo la realtà del «Bassetino» assai accentrata, sia in termini di problemi tecnici che di gestione del personale, il Servizio sociale avesse «dovuto imporsi nei rapporti coi responsabili un metodo volutamente acritico, per non bruciare le tappe, dando l'impressione di voler smantellare posizioni ormai acquisite»⁶⁹⁸.

Una delle problematiche relative alle maestranze riguardava il primo periodo successivo all'assunzione: molti lavoratori parlarono all'assistente di una propria particolare timidezza ai contatti iniziali con il nuovo ambiente e di come, per alcuni di essi, questa situazione di disagio si protraesse nel tempo, determinando «una vera e propria crisi psicologica». Tale stato predisponeva i nuovi dipendenti a considerare quasi sempre da un punto di vista negativo l'ambiente e gli atti dei loro superiori. Serviva, dunque, prevedere delle modalità di accoglienza che evitassero il generarsi di tali circostanze, così da prevenire «il sorgere nel suo intimo [del lavoratore] di attitudini negative verso il gruppo di cui farà parte e verso l'azienda in generale». «D'altro canto, l'accoglimento deve servire anche per preparare il nuovo assunto a una realtà di lavoro che potrebbe anche serbargli delle amarezze».

Poteva così essere utile stabilire una procedura di accoglienza che vedesse anche l'intervento del Servizio sociale attraverso un colloquio preliminare finalizzato a presentare la funzione dell'assistente sociale, le opere sociali dell'Azienda (medico di fabbrica, fondo aziendale, colonie, ufficio di Servizio sociale, case); soprattutto si doveva presentare il lavoro cui l'interessato sarebbe stato addetto nei suoi lati positivi e negativi⁶⁹⁹ e la figura del capo, in termini di mansioni e responsabilità, così da «preparare

⁶⁹⁷G. Manzoni, «Relazione dello studio effettuato in vista della realizzazione di un Servizio sociale nella Ditta Bassetti di Rescaldina, 26 aprile 1956-23 ottobre 1956», *ibid.*, f. 11.

⁶⁹⁸M. Corona, «Relazione semestrale (aprile-ottobre 1957)», *ibid.*, f. 5.

⁶⁹⁹Tali delucidazioni circa il futuro lavoro erano necessarie poiché «la chiarificazione prepara e tranquillizza e previene l'eventuale opera demolitrice dei compagni» (*ibidem*).

il neoassunto ad accettare la figura di un superiore che può essergli più o meno gradito ma che è comunque portavoce della Direzione».

L'assistente avrebbe, poi, potuto seguire il nuovo dipendente nella fase di post-assunzione, di adattamento al lavoro e all'ambiente, così da risolvere molte delle difficoltà che i neoassunti incontravano in questi primi momenti. Per il tramite dell'assistente sociale la Direzione avrebbe avuto l'opportunità di venire a conoscenza di eventuali inconvenienti così da studiare come evitarli; tale procedura di accoglienza, inoltre, avrebbe portato il nuovo assunto a sentirsi personalmente considerato, con conseguente maggior sprone al lavoro, e avrebbe costituito un'occasione per verificare se nella pratica attuazione la scelta di quella determinata persona per quel posto fosse stata adatta (e, in caso contrario, «apportare dei correttivi»)⁷⁰⁰.

Sempre con riferimento ai neoassunti e a maggior ragione trattandosi di un'azienda in fase di sviluppo, era importate non sottovalutare il processo di apprendimento. Nella fabbrica di Rescaldina le persone preposte alla fornitura delle nozioni teoriche e pratiche al nuovo dipendente per lo svolgimento della sua attività erano, generalmente, i capi, le maestre, l'assistente sociale e altri lavoratori che in precedenza avevano svolto quella stessa mansione. A volte la formazione era basata quasi esclusivamente sulla ripetizione e dimostrazione di movimenti, senza dare sufficiente peso all'organizzazione di tutti i fattori che entravano in campo quando si eseguiva un lavoro; di conseguenza accadeva che poi, pian piano, i nuovi operai e impiegati scoprivano di poter svolgere meglio la propria attività in altro modo. La fase di addestramento vera e propria era piuttosto breve e dopo di essa i lavoratori erano lasciati a loro stessi, con il rischio di errori di valutazione da parte dei superiori che creavano pregiudizi e scoraggiamenti. La Direzione, con l'introduzione di corsi TWI, aveva inteso affrontare anche questo problema; tuttavia, secondo l'assistente sociale del Segretariato, l'azione addestrativa non poteva prescindere da un criterio di proporzionalità tra l'addestramento e le

⁷⁰⁰ Gianna Manzoni, «Relazione dello studio effettuato in vista della realizzazione di un Servizio sociale nella Ditta Bassetti di Rescaldina, 26 aprile 1956-23 ottobre 1956», *ibid.*, f. 11.

esigenze dell'azienda in cui veniva effettuato. Nel caso specifico di Rescaldina, tra i punti fondamentali per una corretta politica di addestramento vi erano: chiarificazione delle responsabilità, decentramento e seguito adeguato. Decentramento perché era opportuno che la formazione in questo ambiente fosse decentrata il più possibile a coloro che seguivano da vicino e quotidianamente i collaboratori posti alle loro dipendenze; seguito adeguato in quanto i risultati e l'efficacia dell'azione addestrativa andavano valutati nella misura e nel modo in cui questa veniva applicata, ma per ottenere questa applicazione era indispensabile un'assistenza adeguata da parte di un responsabile, pianificatore o coordinatore di tutta l'azione

L'assistente sociale avrebbe potuto collaborare con i responsabili dell'addestramento, accompagnando e monitorando il personale in fase di apprendimento; in tal modo avrebbe potuto rilevare eventuali casi bisognosi di cura particolare e da parte di un'esperta. Un addestramento così strutturato, inoltre, avrebbe anche potuto costituire un'occasione per i nuovi dipendenti per «migliorare la propria personalità, a vantaggio di un'armonica convivenza aziendale»⁷⁰¹.

Un'altra criticità evidenziata riguardava il cambiamento di posto di lavoro, che solitamente veniva gestito secondo un criterio empirico e vedeva l'intervento non coordinato di più soggetti: allo scopo di ottenere uno spostamento, gli operai spesso si rivolgevano a figure e organi aziendali diversi, magari anche a più di uno contemporaneamente nella speranza che ciò aumentasse l'efficacia della propria richiesta. Queste modalità si traducevano in interferenze, atteggiamenti ostili del capo nei confronti del lavoratore, favoritismi involontari e soluzioni occasionali e di ripiego che non risolvevano il problema. Generalmente le richieste di spostamento provenivano da capi o operai e dipendevano da ragioni di salute, di disadattamento al nuovo lavoro o all'ambiente o da scarso rendimento; a volte, però, il cambiamento era voluto dalla Direzione, essendosi reso necessario un nuovo addetto presso qualche reparto o ufficio (la convinzione delle maestranze a proposito era che si trattasse di

⁷⁰¹ Ibidem.

decisioni del tutto arbitrarie e non conseguenti a criteri di una giusta prassi valida per tutti). In tale ambito l'assistente sociale poteva offrire il proprio contributo tramite, ad esempio, colloqui con l'operaio e con il capo reparto finalizzati a comprendere la situazione e, qualora questa non fosse risolvibile all'interno del reparto, sottoponendo alla Direzione tutti gli elementi necessari per effettuare una scelta motivata. Qualora lo spostamento non avesse luogo, l'addetta del Segretariato poteva spiegarne i motivi all'interessato e continuare a seguirlo per aiutarlo a superare le sue difficoltà; in ogni caso, poi, poteva essere sempre l'assistente a svolgere l'importante funzione di rendere noti i criteri sulla base dei quali era stata presa una data decisione. Per quanto, infine, specificatamente riguardava il consistente numero di giovani dipendenti dell'Azienda che, per necessità di produzione, erano stati adibiti a mansioni inferiori alle loro capacità (con conseguente scarsa motivazione al lavoro), era bene che quando si fossero resi disponibili posti migliori si avesse ben presente la situazione e le caratteristiche individuali di tutta questa tipologia di forza lavoro, in modo di destinare a tali impieghi migliori questi giovani che già operavano nell'Impresa⁷⁰².

L'assistenza al caso individuale veniva svolta anche in termini di disbrigo di pratiche e di aiuto economico. Nel primo caso, significava offrire ai dipendenti un valido aiuto in un settore che richiedeva particolare competenza e permettere loro di risolvere eventuali difficoltà senza essere costretti ad assentarsi dal lavoro. Le numerose richieste di questo tipo ricevute dall'addetta del Segretariato stavano a dimostrare l'importanza di tale tipologia di aiuto. In effetti, di norma questa attività era svolta dai patronati operai (ACLI, ITAL, INCA), «che ne sono giustamente gelosi» e che non si mostravano favorevoli a una sovrapposizione di compiti con le assistenti sociali di fabbrica, ma a Rescaldina tali patronati non erano «sufficientemente efficienti»; in ogni caso, per evitare «dispersioni di forze o interferenze», l'assistente cercò sin dall'inizio di stabilire con loro un rapporto di collaborazione, che, effettivamente, si rivelò efficace. La lontananza degli Istituti previdenziali e la mancanza di una persona addetta

⁷⁰² Ibidem.

a tempo pieno al funzionamento dei patronati, fecero sì che i lavoratori accolsero «con soddisfazione» l'interessamento dell'addetta del Segretariato a questo proposito. In ogni caso, questo aspetto del lavoro dell'assistente non era fine a sé stesso, ma piuttosto un mezzo per migliorare le relazioni aziendali: ella, dunque, includeva tale tipo di lavoro nel piano del Servizio solo per sollecitare la collaborazione dei soggetti effettivamente competenti (istituti assicurativi, sindacati, patronati, scuola, medici, enti locali) e, soprattutto, degli interessati stessi, aiutandoli a servirsi degli enti pubblici con la competenza necessaria per potersene avvantaggiare. Le pratiche nel primo periodo di attività furono, essenzialmente, per pensioni di invalidità, di vecchiaia, di reversibilità, variazioni di pensione, riscossione di ratei arretrati di pensione, riliquidazione di pensione, revisioni di pensione, infortuni, versamenti volontari, cure termali, assegni famigliari e consulenza medica e legale⁷⁰³.

L'assistenza economica era offerta, nel sito produttivo di Rescaldina, dalla Direzione (quindi per conto dell'Impresa stessa, sottoforma di prestiti) o dal Fondo solidarietà aziendale stabilimenti S. A. Giovanni Bassetti. L'addetta del Segretariato non aveva ancora potuto raccogliere una casistica tale da definire le principali ragioni che spingevano i lavoratori a chiedere un prestito all'Azienda; era, però, sua impressione che nella maggior parte dei casi non si trattasse di vere emergenze, ma, piuttosto, che dipendessero dalla tendenza dei dipendenti a sollecitare l'aiuto della Ditta in caso di spese straordinarie (anche giustificabili). Di conseguenza, avrebbe potuto essere opportuno stabilire una procedura che permettesse di venire incontro ai casi effettivamente bisognosi e di svolgere un'azione educativa nei confronti degli «“habitué” del prestito». Circa il Fondo, l'assistente sociale non ne conosceva ancora esattamente le funzionalità, anche perché aveva considerato prematuro entrare in un campo in cui la sua collaborazione avrebbe potuto essere scambiata per invadenza⁷⁰⁴.

⁷⁰³ Ibidem.

⁷⁰⁴ Ibidem.

Infine, vi furono casi di dipendenti che si rivolsero all'assistente per questioni di carattere personale (problemi individuali e familiari più o meno gravi), ma che inevitabilmente si ripercuotevano sul lavoro: l'interessato risultava disturbato nella sua attività, preoccupato, perfino distratto. Ciò accadeva in misura maggiore tra il personale femminile, «per sua natura incapace di scindere tra professione e vita privata». L'assistente si occupava di questi casi entro i limiti del Servizio di fabbrica, ovvero quanto bastava per aiutare il lavoratore a superare la situazione di disagio che influiva negativamente sulla sua attività; anche in tali circostanze, l'approccio dell'addetta del Segretariato era quello di non sostituirsi mai alle persone per risolvere i problemi, ma di aiutarli a giungere a una soluzione. «Lo scopo primo dell'assistente nel trattamento di questi casi, infatti, è educare la mente della persona a saper scegliere e decidere da sé e ad essere in grado di sostenere da sola le difficoltà».

Come già accennato, l'assistente aveva maggiormente seguito, sollecitando anche la collaborazione dei capi e di altri soggetti a seconda dei casi, i casi personali che riguardavano il lavoro (disadattamento, insofferenza del carattere del capo o dei colleghi, insoddisfazione per la propria posizione, forte bisogno di sentirsi accettati dai superiori, insicurezza, risentimento per ingiustizie subite). Tale aiuto ai dipendenti era necessario perché «è un mezzo utile per crearsi migliori possibilità di contatti umani, di scambi, di relazioni, di modo che l'ambiente sia stimolato a offrire al singolo l'opportunità di risolvere il suo problema e di modo che i singoli componenti di un ambiente abbiano a scoprire come ognuno può ricevere dagli altri e dare agli altri. Minimizzando i problemi dei dipendenti, trascurando le piccole cose, si finisce per creare un clima di sfiducia e di passività anche in lavoratori meritevoli e ricchi di risorse, dei quali l'azienda ha tutto l'interesse a tener viva e desta la collaborazione. L'azienda avrà anche dei vantaggi in termini di sicurezza, di maturazione, di indipendenza e le relazioni interindividuali e di gruppo ne saranno positivamente influenzate». L'assistente, però, non poteva risolvere questi casi senza la collaborazione degli altri soggetti dell'Impresa⁷⁰⁵.

⁷⁰⁵ Ibidem.

La dinamica di sviluppo che stava vivendo l'Azienda richiedeva, poi, di considerare il problema del mutamento nel lavoro. Infatti, il cambiamento in atto imponeva un continuo adeguarsi e aderire dei mezzi e dei metodi alla nuova realtà d'impresa che si era andata delineando. Lo sforzo di adattamento richiesto alla maestranza nel giro di pochi anni non era stato indifferente: necessità di abituarsi al ritmo del cottimo, lavorando nel clima di tensione e di rivalità che inevitabilmente ne conseguiva; incapacità di comprendere certi concetti nuovi e conseguente logica reazione di difesa su un piano di non accettazione; «attaccamento naturale, soprattutto della donna, all'impresa tradizionale di tipo familiare»; personale femminile in certa parte stanco, provato da problemi fisici, costretto a un lavoro familiare non indifferente oltre che a quello aziendale. Tutto questo consigliava di affrontare i mutamenti con gradualità e precauzione. «Ciò cui la maestranza resiste è la minaccia che, secondo loro, il mutamento costituisce per la sicurezza della persona o del gruppo. Se il mutamento deve essere accettato, deve apparire razionale e buono: deve essere visto da coloro che ne sono coinvolti come qualcosa che rappresenti un miglioramento. E non deve essere così violento e affrettato da disturbare radicalmente il concetto individuale degli obiettivi del proprio lavoro, i requisiti richiesti e l'equilibrio e la stabilità delle relazioni con gli altri». Non vi era dubbio che l'Impresa dovesse mutare, ma questo significava che bisognava rendere possibile agli interessati di accettare il cambiamento⁷⁰⁶.

A tal fine, risultava utile esaminare come ogni mutamento avrebbe interessato coloro che vi erano direttamente coinvolti e tutti gli altri membri dell'organizzazione; controllare che le sue ragioni fossero conosciute e comprese e che il personale non si trovasse a subire, a causa di una trasformazione avvenuta al di fuori del suo controllo, penalizzazioni a livello di reddito o di qualifica. In questa sede, il Servizio sociale avrebbe potuto contribuire attraverso lo studio delle reazioni della maestranza a un determinato cambiamento (tenendo conto della varietà individuale di reazioni), così che il dirigente fosse poi nelle condizioni di

⁷⁰⁶ Ibidem.

«dosare opportunamente le esperienze e le difficoltà che impone». Il Servizio avrebbe anche potuto esaminare in sede preliminare le modalità più adeguate di attuazione dei mutamenti pure da un punto di vista psicologico, per integrare le formule tecniche con degli accorgimenti, diversi a seconda del caso e dei lavoratori o del gruppo di lavoratori coinvolti nella trasformazione. «Tutto ciò dovrebbe essere fatto perché l'azienda possa raggiungere il meglio, senza involontariamente pregiudicare i diritti di alcuno»⁷⁰⁷.

Secondo quanto emerge da una sintetica valutazione di una consulente del Segretariato relativamente all'attività di Marisa Corona, per la quale prestò saltuariamente la propria opera dal gennaio 1958 al giugno 1959, malgrado le difficili condizioni, l'addetta UCID fu in grado di stabilire con i capi maestranza rapporti che consentirono «un'armonica integrazione di competenze e di ruoli», sia tra capi e operai che tra il proprio lavoro e quello dei capi a favore delle maestranze. La stessa valutazione ci permette di apprendere come nel periodo in oggetto l'assistente non trascurò il lavoro con i dipendenti, nei confronti dei quali, a parere della consulente, mostrò «una non comune abilità nell'osservazione e nello studio delle dinamiche di gruppo e una correttissima esplicitazione del lavoro individuale»⁷⁰⁸.

Il Servizio sociale a Vimercate

Le prime carte relative all'assistenza di fabbrica presso il sito produttivo di Vimercate datano 1962, ma anche in questo caso non è chiaro quando esattamente il Servizio sociale fu insediato in tale stabilimento⁷⁰⁹.

Secondo quanto emerge da un documento di quell'anno circa i rapporti dell'assistente sociale⁷¹⁰ all'interno dell'Azienda, le riunioni previste

⁷⁰⁷ Ibidem.

⁷⁰⁸ «Assistente sociale sig.na Marisa Corona, Breve valutazione della consulente del Segretariato UCID di Servizio sociale», ibid., f. 5.

⁷⁰⁹ «Vimercate, 6 luglio 1962, Punti sul lavoro dell'assistente sociale», ibid., f.10 (in appendice, doc. 9).

⁷¹⁰ Sulla base della documentazione conservata presso il fondo del Gruppo Lombardo, si ipotizza che fosse Maria Rosa Salomoni. Salomoni, nata a Lecco nel 1938, dopo il diploma di abilitazione magistrale aveva frequentato la Scuola pratica di Servizio sociale «Cassa di Risparmio delle Province Lombarde» (ENSISS) di Milano. Durante il percorso di formazione come assistente sociale aveva svolto, tra gli altri, un periodo di tirocinio presso l'Ente Nazionale Protezione Morale del Fanciullo di Como e, successivamente,

settimanalmente con il direttore per scambio di informazioni di interesse reciproco spesso non si svolsero con tale regolarità. Questi incontri videro spesso la presenza del capo del Servizio del personale, con il quale, invece, i contatti furono abbastanza frequenti, anche se non sempre quotidiani, per mutua segnalazione di problemi, consultazione circa difficoltà nate nell'ambiente di lavoro a ogni livello gerarchico (insoddisfazione, spostamenti, licenziamenti, inserimenti, scarso rendimento, disguidi di paghe e di pratiche) e circa argomenti sempre di pertinenza del Servizio del personale (case, corso interno di aggiornamento scolastico, ecc.). Con i capi reparto e i capi complesso, ai quali era già stata sottoposta una lettera sulle funzioni del Servizio sociale in azienda, le interazioni furono solo occasionali e connesse a circostanze particolari o al manifestarsi di date problematiche. Per quanto riguarda i capigruppo, infine, poco dopo il termine del primo corso di addestramento si tentò un lavoro a livello individuale, ma fu interrotto quasi subito, con l'intenzione di riproporlo più avanti, perché ci si rese conto che tale personale non era ancora pronto a un simile intervento (sebbene avrebbe potuto fornire elementi utili per comprendere la situazione che i capigruppo stavano vivendo e delle cause di un certo loro disadattamento). Nel secondo corso di addestramento furono previste due riunioni durante le quali si lasciò libero corso alle preoccupazioni del momento dei capigruppo e alla loro esigenza di un'illustrazione teorica del lavoro dell'assistente sociale. «Il gruppo, troppo eterogeneo e non ben integrato, determinato da qualche elemento rivendicativo, con elementi in difesa, consiglia accostamento sul piano individuale»⁷¹¹.

L'assistente collaborò con il medico e l'infermiera dello Stabilimento in termini di segnalazione reciproca di casi. Con riferimento al Comitato antinfortunistico, data la scarsità di incontri organizzati e trattandosi di un organo di recente costituzione e ancora in fase iniziale, l'addetta del Segretariato presenziò alle sue riunioni più che altro in funzione di osservatore, nell'attesa che venissero meglio definiti i compiti di ognuno,

presso l'Amministrazione provinciale di Como (Informazioni ricavate dal curriculum vitae di Maria Rosa Salomoni, *ibid.*, c. 88, f. 4).

⁷¹¹ «Vimercate, 6 luglio 1962, Punti sul lavoro dell'assistente sociale», *ibid.*, c. 87, f.10.

così da non imporre propri interventi; al massimo, talvolta offrì spunti per la definizione di iniziative opportune basandosi sulla propria esperienza di infortuni seguiti sul piano individuale. Infine, come si vedrà poi, l'assistente presentò di volta in volta ai nuovi assunti lo Statuto del fondo aziendale; le era pressoché riconosciuta dal Consiglio che gestiva tale fondo la funzione di reperire e approfondire i casi bisognosi di sussidi straordinari, così da fornire una visione più approfondita che permettesse una migliore decisione circa l'entità del sussidio stesso. Alcuni casi, comunque, andarono direttamente al Consiglio⁷¹².

Per ciò che concerne i dipendenti, innanzitutto fu inviata loro una lettera di presentazione del Servizio sociale; successivamente si procedette a una prima presa di contatto utilizzando come strumento questioni relative a pratiche, la distribuzione di medicinali scontati e l'invio di loro figli in colonia. L'addetta del Segretariato si avvalse, a tal fine, anche delle segnalazioni di capi che già conoscevano il Servizio e delle stesse persone che vivevano situazioni di estrema difficoltà. I casi che l'assistente riscontrò furono i più vari: scontentezza, problemi di rapporto con capi e colleghi, di valutazione, di disadattamento, di inserimento e apprendimento, di salute, di trasferimento, disguidi per paghe e assicurazioni, difficoltà famigliari. L'addetta del Segretariato cercò di orientare ogni lavoratore verso la figura, l'organo o l'ufficio aziendale o esterno più adatto alla sua necessità. Nel caso di operai e capi neoassunti (un analogo intervento era stato previsto anche per gli impiegati, ma non era ancora partito), l'assistente si occupò di presentare loro il Servizio sociale, il fondo aziendale e il Servizio medico e di esaminare il loro percorso di adattamento, aiutandoli a superare eventuali problemi incontrati. Tale lavoro pareva facilitare molto lo stabilirsi di un rapporto di fiducia con l'addetta del Segretariato utile in vista di difficoltà che potevano sorgere in seguito⁷¹³.

Circa il corso di aggiornamento interno, l'argomento fu sollecitato direttamente dalla direttrice didattica. La questione fu rimandata un po' nel

⁷¹² Ibidem.

⁷¹³ Ibidem.

tempo a causa della scarsa disponibilità degli impiegati del Servizio del personale a rilevare i dati necessari per impostare il corso e dell'emergere, per il Servizio del personale stesso e per l'assistente sociale, di altri problemi più urgenti. Alla fine fu l'addetta del Segretariato, con l'aiuto di un impiegato, a estrarre i dati scolastici dai libretti di lavoro; si occupò, poi, di parlare con tutti gli interessati (un centinaio) per capire la situazione di ognuno, il motivo di interruzione degli studi, i problemi che potevano incontrare, a livello personale, familiare e d'ambiente, in relazione a una loro eventuale partecipazione al corso, e per discutere con questi lavoratori del valore del medesimo per la loro vita personale, familiare e professionale. Le persone interpellate parvero molto sulla difensiva, per una molteplicità di ragioni: vi fu chi, probabilmente, interpretò l'iniziativa come un'ulteriore esigenza nei propri confronti da parte dell'Azienda; altri, anche giovani, temevano che avrebbe attirato su di loro i commenti dei colleghi, «una prova del fuoco della loro intelligenza»; altri ancora, forse per infelici esperienze scolastiche precedenti, si mostrarono preoccupati di «non riuscire» nel corso con la conseguenza di essere ancora peggio valutati dall'Impresa; inoltre, vi era chi riteneva di non averne bisogno o chi aveva già molti impegni extralavorativi. L'adesione fu lasciata su base volontaria; vi parteciparono una decina di persone, alle quali, poi, si aggiunsero alcuni neoassunti. Secondo l'assistente, un orario del corso più contenuto e la sostituzione del premio previsto con una remunerazione delle ore di scuola avrebbero, forse, potuto incoraggiare le iscrizioni. L'addetta del Segretariato tenne contatti diretti con l'insegnante del corso; solo saltuariamente ebbe rapporti con i partecipanti. Il corso si rivelò importante ai fini di una più concreta valutazione delle persone in merito alle funzioni da esse svolte nel lavoro (compresi i motivi di scarso rendimento) e, in definitiva, ai fini di una più adeguata utilizzazione delle stesse; consentì, inoltre, di conoscere la mentalità e le paure dei presenti, oltre che di far emergere problemi di lavoro⁷¹⁴.

L'assistente sociale si occupò anche di raccogliere le domande per le borse di studio (per dipendenti e figli di dipendenti bandite dalla Sede e

⁷¹⁴ Ibidem.

per dipendenti su finanziamento dello Stabilimento) e di approfondire la situazione economico-familiare dei richiedenti, così da possedere più elementi per l'assegnazione e rilevare altri dati interessanti circa questo problema. Si stava valutando la possibilità di stanziare borse di studio pure per i ragazzi dell'avviamento e delle medie: i provvedimenti statali e comunali in questo ambito parevano ancora piuttosto limitati e per le famiglie operaie la frequenza di tali scuole da parte dei loro figli rappresentava un onere abbastanza gravoso. Teoricamente, avrebbero dovuto passare dall'assistente anche tutte le richieste di prestito, così che ella potesse indagare a fondo i motivi e le situazioni che determinavano il bisogno, al fine di offrire un aiuto non solo economico alle persone. Nella pratica, però, le domande furono piuttosto scarse e in alcuni casi furono rivolte direttamente al Servizio del personale. L'addetta del Segretariato seguì, poi, l'invio di figli dei dipendenti in colonia e le pratiche e problematiche relative, anche avvalendosi del consiglio di assistenti sociali già esperte del settore⁷¹⁵.

L'assistente non mancò, poi, di prendere i contatti con i patronati ACLI, CISL, CGIL e UIL di Vimercate e, per talune situazioni, anche di Monza e di Milano. Obiettivo dell'addetta del Segretariato era, dopo una fase conoscitiva iniziale, di farsi aiutare dai loro addetti nella preparazione delle prime pratiche e di favorire la conoscenza di tali enti da parte dei dipendenti, cosicché, in un secondo momento, fossero gli interessati a interagire direttamente con i patronati, pur rimanendo lei disponibile come eventuale tramite per i casi più difficili. Era lasciata totale libertà alle persone nella scelta del patronato⁷¹⁶.

L'addetta UCID intraprese un lavoro di collegamento con le assistenti dell'ENAOLI (Ente Nazionale per l'Assistenza agli Orfani dei Lavoratori Italiani) di Milano, allo scopo di agevolare la soluzione del problema di minori orfani figli di dipendenti donna dell'Azienda anche per evitare a queste ultime eccessive assenze dal lavoro per lo svolgimento di pratiche. Si provvide a segnalare l'esistenza di tale ente alle persone bisognose. Fu

⁷¹⁵ Ibidem.

⁷¹⁶ Ibidem.

poi avviato, insieme al Servizio del personale, un certo rapporto di collaborazione con il Centro di orientamento professionale di Vimercate. Più precisamente, si puntò a favorire, da parte del Centro, la conoscenza dell'Impresa e delle mansioni in essa richieste, di modo da facilitarne il compito di orientamento pratico; si informarono le persone potenzialmente interessate circa la sua esistenza e le sue funzioni⁷¹⁷.

Sempre congiuntamente al capo del personale, l'assistente sociale ebbe un incontro con il sindaco di Vimercate e, in un secondo momento, furono previsti alcuni colloqui con il responsabile dell'Ufficio assistenza, per conoscerne gli interventi generali e in relazione a casi individuali, e contatti con l'Ufficio sanitario per questioni legate alle colonie. Le interazioni dell'addetta del Segretariato e del capo del personale con il parroco di Vimercate ebbero, sostanzialmente, il fine di raccogliere commenti sui riflessi in Città della situazione dello stabilimento (ridimensionamento del personale, cambiamento di lavoro); si verificarono contatti successivi per occasioni specifiche, in particolare per la sistemazione degli alloggi per dipendenti provenienti dall'Italia meridionale, per casi di personale con anormalità psichica e, per richiesta del parroco stesso, per illustrare le funzioni del Servizio sociale in azienda. L'assistente sociale e il capo del personale si recarono anche presso le scuole elementari, per una conoscenza reciproca e per prendere visione dell'organizzazione dell'assistenza scolastica; in seguito si ebbero altri contatti nei periodi delle colonie e, soprattutto, ai fini dell'organizzazione del corso di aggiornamento interno all'Impresa⁷¹⁸.

Un caso, verificatosi in Azienda, di interesse dell'ONMI (Opera Nazionale Maternità e Infanzia) fu l'occasione per una visita presso tale ente, in modo anche da conoscere il tipo di assistenza da esso offerto per la popolazione (il colloquio si svolse con l'assistente sanitaria); interazioni, per casi particolari, si ebbero anche con l'INAM (Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro le Malattie) di Vimercate e con quello di Milano. Vi furono, poi, contatti con il Dispensario antitubercolare di Vimercate,

⁷¹⁷ Ibidem.

⁷¹⁸ Ibidem.

inizialmente per una visita conoscitiva insieme al capo del personale e, in seguito, per questioni legate alle colonie e per qualche caso particolare. Altre situazioni di difficoltà rilevate in Azienda portarono a contatti con il Dispensario psichiatrico provinciale di Monza e con uno di quelli di Milano, al fine di conoscerne le possibilità di intervento in connessione a detti casi. Un infortunio di una certa gravità verificatosi nello Stabilimento portò a contattare l'INAIL di Monza⁷¹⁹.

Infine, con riferimento alla questione delle case, compito dell'assistente fu quello di illustrare ai lavoratori le condizioni di pagamento degli alloggi a riscatto IACP, discutere con essi il bilancio familiare e fare da tramite e da punto di riferimento per ulteriori chiarimenti tra, da una parte, gli interessati e la Direzione (che doveva decidere circa il contributo da parte dell'Azienda) e, dall'altra, il Comune, incaricato della raccolta delle domande⁷²⁰.

Da ulteriore documentazione reperita sappiamo che nel 1963, dopo circa un anno di interruzione, presso lo stabilimento di Vimercate riprese a operare il Servizio sociale; si presume che l'assistente incaricata dal Segretariato per questo sito produttivo fosse Eva Graziano)⁷²¹.

Come di consueto, il primo periodo successivo alla riattivazione del Servizio fu dedicato allo studio e comprensione dell'ambiente, del personale e degli organi aziendali, e all'instaurazione di contatti con i diversi soggetti dell'Impresa, anche al fine di conoscerne la situazione e problematiche e di favorire l'inserimento del Servizio sociale stesso. Da queste interazioni iniziali e parziali⁷²² emerse come le persone da più tempo legate all'Azienda, in particolare i lavoratori dell'ex linificio, «e provate più duramente nel periodo di passaggio all'attuale gestione, vivono in un'atmosfera di accettazione spesso passiva» e di «timore continuo». Esse, infatti, pur riconoscendo come un privilegio l'essere rimasti nell'Impresa, non avevano ancora accettato del tutto il ritmo imposto dai

⁷¹⁹ Ibidem.

⁷²⁰ Ibidem.

⁷²¹ E. Graziano, «Relazione Servizio sociale maggio-dicembre 1963. Programma 1964», *ibid.*

⁷²² Al dicembre 1963 l'assistente doveva ancora incontrare i due terzi del personale (*ibidem*).

nuovi sistemi di lavoro. La maestranza femminile più giovane, di recente assunzione, risultava più soddisfatta, in quanto preferiva lavorare a cottimo e vedeva la possibilità di realizzare buoni guadagni. Sempre tra le giovani lavoratrici, ne era stato individuato un gruppo che necessitava di completare l'istruzione elementare; esse, però, mostravano una certa resistenza a frequentare corsi con istruttori esterni (avrebbero poi dovuto sostenere il confronto con le operaie più istruite), mentre acconsentivano a seguire le lezioni qualora se ne fosse occupato il Servizio sociale internamente all'Azienda. Vi era, poi, un numero, non rilevante, di dipendenti che avrebbero desiderato svolgere mansioni più qualificate date le loro capacità professionali; si adattavano, tuttavia, a quanto al momento loro assegnato per motivi di opportunità, quale la vicinanza al posto di lavoro. In linea generale, si constatava in tutti molta diffidenza nelle strutture e nei rapporti reciproci: ciò si ripercuoteva negativamente sullo spirito di collaborazione e sulla possibilità da parte delle persone di comunicare, di esporre i propri problemi senza temere conseguenze. Risultava, inoltre, assai diffuso tra i lavoratori anche il dubbio che eventuali contatti con il Servizio sociale non fossero ben visti dai capi⁷²³.

Con questi ultimi l'assistente riuscì a instaurare, nel complesso, «una discreta collaborazione», tanto che le segnalazioni di casi da trattare iniziarono a non partire più soltanto dal Servizio sociale ma a venire presentate anche da capi. Le richieste di intervento fino a quel momento pervenute riguardavano soprattutto: personale non ben inserito; disaccordi tra colleghi; problemi di insoddisfazione dovuti a provvedimenti di carattere organizzativo; particolari difficoltà da parte di qualche capo a operare efficacemente per insicurezza propria e per una ancora non chiara conoscenza della rispettiva posizione nella struttura aziendale; criticità nella comunicazione tra Direzione e staff, fra capi complesso e capi reparto, tra questi e gli staff, ecc. (anche in ragione del già accennato clima di chiusura e di diffidenza e con non trascurabili conseguenze in termini di malintesi, situazioni confuse e stati di disagio)⁷²⁴.

⁷²³ Ibidem.

⁷²⁴ Ibidem.

Per l'avvio e la risoluzione di alcune pratiche, oltre che per la presentazione del Servizio sociale all'esterno, l'addetta del Segretariato prese contatti con una serie di enti⁷²⁵. Solo pochi dei casi giunti all'assistente sociale richiesero il ricorso al fondo aziendale per aiuti straordinari, mentre numerose furono le manifestazioni di scontento da parte di lavoratori per l'inadeguata e «burocratica» amministrazione dell'Impresa. Permanevano problemi aperti, che si sarebbero affrontati in incontri già programmati con la Direzione e con il Servizio del personale, quelli delle case per i dipendenti e degli asili nido⁷²⁶.

Interessante, sempre con riferimento allo stabilimento di Vimercate, una successiva indagine condotta (si presume dal Servizio sociale) circa i vari aspetti del «problema» della maternità fra il personale femminile⁷²⁷. Scopo dell'inchiesta era conoscere le dimensioni del fenomeno e le sue conseguenze più immediate, sia in termini di lavoro che di comportamento delle lavoratrici-madre di fronte alle problematiche che la maternità presentava (con particolare riferimento all'incidenza delle dimissioni). Il campione scelto constava di 71 donne che avevano avuto figli tra il 1962 e il 1964 e che si erano dimesse in quegli stessi anni⁷²⁸.

Secondo quanto riscontrabile, si erano avuti sei parti nel 1962, 27 nel 1963 e 38 nel 1964; le dimissioni a causa di gravidanze erano state tre nel 1962, 10 nel 1963 e 29 nel 1964 (quindi per una percentuale totale di lavoratrici dimesse sul totale di quelle gravide del 59,15%)⁷²⁹.

Altri dati utili al fine dell'indagine erano:

⁷²⁵ Ibidem. Questi furono: INPS di Milano, Centro Orientamento Professionale di Vimercate, patronato ACLI di Vimercate, Ente Nazionale per l'Assistenza agli Orfani dei Lavoratori Italiani di Milano, ospedale di Vimercate, Centro Igiene e Profilassi Mentale di Monza, brefotrofio di Milano, Amministrazione provinciale di Milano, Ente Patrocinio Assistenza Coltivatori Agricoli-EPACA (Milano), Comune di Busnago, Collegio Sant'Antonio (Busnago), Scuola Assistenti Edili di Milano, Istituto Autonomo Case Popolari di Milano, UNITALSI di Vimercate, Comune di Monza, Direzione didattica di Vimercate (ibidem).

⁷²⁶ Ibidem.

⁷²⁷ In effetti, nello stabilimento di Vimercate si registrava una notevole presenza di lavoratrici donna: si trattava di 419 persone, delle quali 149 coniugate e 270 nubili. Scomponendo ulteriormente tali dati per classi d'età e stato civile: nubili 15-18 anni 86, 19-23 anni 90, 24-30 anni 37, 31-40 anni 35, 41-55 anni 22; coniugate 15-18 anni zero, 19-23 anni 29, 24-30 anni 83, 31-40 anni 30, 41-55 anni sette («Osservazioni circa i problemi relativi alle operaie in maternità presso lo stabilimento di Vimercate», ibid.).

⁷²⁸ Ibidem.

⁷²⁹ Ibidem.

- numero matrimoni personale femminile occupato per anno: 22 nel 1962, 34 nel 1963, 29 nel 1964;
- numero dimissioni personale femminile all'anno (comprese le dimissioni per causa di gravidanza ed esclusi i licenziamenti per motivi disciplinari): 39 nel 1962, 56 nel 1963, 48 nel 1964;
- percentuale dimissioni sulla media delle occupate annuali: 11,78% nel 1962, 13,46% nel 1963, 11,07% nel 1964;
- percentuale dimissioni per gravidanza sulle dimissioni annuali: 7,69% nel 1962, 17,85% nel 1963, 60,41% nel 1964;
- percentuale totale dimesse per gravidanza su totale dimissioni: 29,37%;
- turnover delle assunte rispetto alle dimesse per il 1964 suddiviso per classi di età: 41 assunte, media età 1943 (dal 1935 al 1949), 48 dimesse, media età 1937 (dal 1910 al 1945)⁷³⁰.

Osservando, poi, la media del personale femminile occupato negli anni 1962-1964, si notava un incremento di tale forza lavoro dal 1962 al 1964 del 33,3%; aumento, questo, che aveva sensibilmente accresciuto la presenza, all'interno della maestranza femminile, di elementi prevalentemente giovani tra i 15 e i 23 anni (per un totale di 205 persone). Tale fenomeno portava a pensare a una selezione mirata, soprattutto da momento che l'età media del matrimonio era intorno ai 27 anni: in tal modo, il personale si trovava ad affrontare la maternità a inserimento avvenuto, quando le operaie, in teoria, erano ormai integrate, capaci e avevano già instaurato rapporti di collaborazione con la linea. D'altro canto, esaminando la percentuale dei matrimoni, quella dei parti e quella delle dimissioni, si poteva ipotizzare che per una notevolissima parte delle lavoratrici la maternità risultasse incompatibile con la continuazione della propria attività professionale. Infatti, nel 1964, mentre le dimissioni per

⁷³⁰ Ibidem.

altre cause indipendenti dalla gravidanza erano diminuite, quelle per gravidanza, nonostante la situazione congiunturale, erano andate aumentando. Con specifico riferimento all'aspetto delle gravidanze e delle dimissioni, si disponeva di alcuni dati relativi a Vimercate e ad altre sedi dell'Azienda⁷³¹, sempre per il 1964: Vimercate 23 gravidanze e otto dimissioni, Trezzo sull'Adda 15 gravidanze e sei dimissioni, Burago di Molgora (Monza e Brianza) sette gravidanze e due dimissioni, Bernareggio due gravidanze e due dimissioni, Ornago (Monza e Brianza) due gravidanze e due dimissioni, Busnago tre gravidanze e una dimissione, Mezzago (Monza e Brianza) tre gravidanze e una dimissione; Capriate San Gervasio (Bergamo) due gravidanze e una dimissione, Ronco Briantino (Monza e Brianza) una gravidanza e una dimissione, Bellusco (Monza e Brianza) una gravidanza e una dimissione. Confrontando, inoltre, i giorni di lavoro teorici nei sei mesi preparto con quelli di lavoro effettivo, emergeva come su 150 giorni teorici a testa, una dipendente ne effettuasse, in media, solo 59⁷³².

I dati finora esposti risultavano, secondo gli autori dell'inchiesta, già significativi e indicativi di come il fenomeno avrebbe assunto proporzioni sempre più ampie negli anni a venire⁷³³.

Dai colloqui avuti con il campione (65 su 71, recandosi presso l'abitazione di ogni donna) era emerso come, per molte di queste madri, il motivo principale dell'abbandono del lavoro era stato la mancanza di adeguati servizi sociali, mancanza che imputavano ai «capi di governo». Per le ex dipendenti, se da una parte la rinuncia all'impiego poteva essere stata compensata dalla nuova realtà di madri, al contempo aveva significato per loro il venir meno, ancora in giovanissima età, di un'entrata (anche considerando che la nascita di un figlio determinava un notevole aumento delle spese) e, ancora più importante, il venir meno della possibilità di scambi derivanti dal lavoro in comune. In nessuna delle ex operaie avvicinate furono costatati elementi di polemica nei confronti della

⁷³¹ Secondo quanto risulta da tale documento.

⁷³² «Osservazioni circa i problemi relativi alle operaie in maternità presso lo stabilimento di Vimercate», in ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 87, f. 10.

⁷³³ Ibidem.

Bassetti: ognuna di esse riteneva di aver svolto un lavoro qualificato in un'azienda ben organizzata. Faceva eccezione una percentuale assai minima di donne che si erano trovate in condizione di disagio già nella fase di inserimento, per loro scarse attitudini o per difficoltà di rapporto con i capi⁷³⁴.

Le intervistate avevano avanzato alcune proposte da sottoporre alla Direzione aziendale, consistenti nella possibilità di svolgere del lavoro per l'Impresa a domicilio o di venire occupate a tempo parziale, con turni da concordare secondo l'attività dei mariti. La maggioranza delle madri avrebbe aspettato che i figli raggiungessero i tre anni per mandarli all'asilo e, quindi, poi riprendere il lavoro (salvo ulteriori gravidanze). Solo nel caso in cui non sussistevano preoccupazioni economiche urgenti, queste donne preferivano, nel complesso, rimanere a casa per dedicarsi interamente alla famiglia. Per almeno il 40% delle interpellate, la costruzione di un nido poteva costituire la soluzione ideale perché avrebbe consentito loro di riprendere a lavorare al di fuori della propria abitazione e, al contempo, di risolvere anche ogni difficoltà legata al collocamento del figlio⁷³⁵.

La relazione sull'indagine si chiudeva con alcune considerazioni⁷³⁶.

Innanzitutto, una delle ragioni di fondo che avevano indotto a effettuare la ricerca in oggetto poteva essere individuata nel tentativo di definire una politica aziendale nei confronti della manodopera femminile. Fino ad allora era mancato uno sforzo in questo senso, anche data la difficoltà a decidere quale impostazione adottare di fronte a una struttura sociale che stava vivendo una notevole evoluzione per l'apporto di vari fattori, operanti sia all'interno che all'esterno dell'Impresa. Con riferimento ai fattori interni, si trattava soprattutto il «trasferimento» della manodopera femminile dalla tessitura alla confezione, in seguito alla maggiore meccanizzazione del primo processo; tra quelli esterni, l'immigrazione,

⁷³⁴ Ibidem.

⁷³⁵ Ibidem.

⁷³⁶ Ibidem.

l'elevazione del livello culturale e del reddito e una serie di altri fenomeni connessi a tali fattori⁷³⁷.

Si constava, poi, come qualora tale inchiesta avesse portato a concludere l'esistenza di un'effettiva incompatibilità tra vita lavorativa e vita familiare della donna, non avrebbe fatto altro che riproporre un problema generale che riaffiorava ogni volta che si affrontava questo argomento e la cui generalità e gravità erano tali da poter indurre a rinunciare, fatalisticamente, a qualsiasi azione. Più realistico sembrava il limitarsi a considerare quegli aspetti del problema che attenevano specificatamente alla situazione in esame e, in questo quadro, se ritenuto il caso, proporre eventuali azioni correttive. Delle azioni che non avrebbero sicuramente potuto incidere sulle condizioni istituzionali e strutturali in cui il fenomeno si collocava nel suo complesso, ma che sarebbero andate nella direzione di rimuovere alcune circostanze che contribuivano a renderlo più acuto e drammatico⁷³⁸.

Infine, l'ultima considerazione era di carattere un po' più generale e riguardava le eventuali «contro indicazioni» di una politica tendenzialmente orientata a ridurre il turnover della maestranza femminile data l'evoluzione che stava conoscendo questo tipo di occupazione. Infatti, in futuro ulteriori trasformazioni tecnologico-organizzative avrebbero potuto comportare la necessità di ridurre la manodopera femminile o di convertirla a nuovi compiti e in tal caso si sarebbe rivelato più vantaggioso disporre di personale giovanissimo e «meno deformato sulle vecchie mansioni». «Pur non potendo escludere che, in determinate circostanze, tale contraddizione si ponga, non pare motivo sufficientemente valido per respingere una impostazione che non deve esaurirsi nel solo obiettivo "turnover", ma, in quanto si realizzi nelle sue finalità - cioè nella definizione di una politica - coinvolgerà l'intero atteggiamento aziendale nei confronti del personale femminile. In altri termini se è vero che una politica del personale verso la manodopera femminile non deve necessariamente consistere nel contenimento del "turnover", è altrettanto

⁷³⁷ Ibidem.

⁷³⁸ Ibidem.

vero che abbandonare a sé stesso questo fenomeno significa scegliere una politica di rinuncia nei confronti di tutti gli altri fenomeni ad esso collegati»⁷³⁹.

Seguiva una proposta di politica aziendale, elaborata sulla base di quanto emerso dalla ricerca e da attuare, magari, partendo da un campione sperimentale; nell'illustrare la proposta nei suoi vantaggi e svantaggi, ci si limitava a ciò che concerneva il versante economico, «dando per scontato il perseguimento di altri obiettivi di carattere sociale che qualsiasi politica del personale non può trascurare di porsi»⁷⁴⁰.

La politica ipotizzata consisteva, per il periodo preparto, nella ricerca di posti di lavoro adeguati alle condizioni psico-fisiche delle operaie gestanti e in lavoro a metà tempo dalla presentazione del certificato di gravidanza (cinque mesi circa); si prevedeva, poi, il rientro al lavoro tre mesi dopo la nascita del bambino, con rinuncia al restante periodo di assenza facoltativa ma a metà tempo fino al compimento del secondo anno del figlio. Gli oneri per l'Azienda sarebbero stati rappresentati, per i cinque mesi di gravidanza, da un maggior costo orario del 25% circa. Per il periodo successivo al parto bisognava distinguere due fasi: una prima, dal terzo all'ottavo mese del bambino, in cui il maggior onere per l'Impresa non avrebbe riguardato la maturazione dell'indennità di anzianità (il 7% circa), come, invece, allora avveniva; una seconda, dall'ottavo al ventiquattresimo mese, in cui il costo principale sarebbe tornato a essere del 25%, analogamente al periodo anteriore al parto⁷⁴¹.

I vantaggi per l'Azienda, nella fase preparto, sarebbero risieduti in una probabile maggiore continuità di presenza della dipendente rispetto a quanto accaduto fino a quel momento; nella seconda fase l'Impresa avrebbe beneficiato di un periodo di lavoro a metà tempo, che fino ad allora non veniva quasi mai prestato dal momento che le operaie usufruivano per lo più dell'assenza facoltativa. Infine, il risultato più rilevante avrebbe dovuto essere costituito dalla riduzione del turnover per causa di maternità. Per le maestranze femminili, invece, allora la perdita

⁷³⁹ Ibidem.

⁷⁴⁰ Ibidem.

⁷⁴¹ Ibidem.

monetaria del periodo ante-parto era di circa il 10% (calcolata sulla base del tasso di assenteismo rilevato); ipotizzando che il lavoro a metà tempo avrebbe portato a ridurre del 50% il tasso di assenteismo, la perdita sarebbe ammontata al 45%. I vantaggi andavano ricercati con riferimento alle condizioni di salute della gestante e alle relative conseguenze sul nascituro. Per il periodo successivo al parto, le operaie che allora godevano dell'assenza facoltativa perdevano sei mesi di paga diretta e indiretta (esclusa l'anzianità); con il lavoro a metà tempo, dal quarto mese di età, la perdita si sarebbe ridotta a tre mesi e mezzo. La perdita monetaria che la politica proposta avrebbe determinato per il periodo successivo all'ottavo mese non era da considerare tale, dal momento che, sulla base di quanto rilevato, erano i mesi durante i quali si verificavano le dimissioni delle neomamme. Nel valutare tale proposta andava considerato che l'offrire alle dipendenti, come alternativa, un periodo di aspettativa di durata equivalente, avrebbe significato sottrarre tale personale per lungo tempo alla vita lavorativa, «con tutte le conseguenze che una frattura troppo accentuata comporta sul piano dell'ambientamento, dell'addestramento e dei ritmi»⁷⁴².

Sappiamo, con riferimento a ulteriori sedi della Giovanni Bassetti S.p.A., che nel 1961 l'Impresa si rivolse al Segretariato del Gruppo Lombardo perché necessitava di un'assistente sociale per lo stabilimento di Conegliano Veneto, in fase di ristrutturazione. Doveva trattarsi di una professionista in grado di operare con una certa ampiezza di funzioni, non essendovi nel Sito produttivo il Servizio del personale. Fu dunque presentata e assunta la signorina Rosetta Giongo, che aveva già prestato la propria attività dal giugno 1957 al luglio 1961, in rapporto di consulenza, per la Macchi Cuscinetti di Varese. Giongo lavorò molto bene sin dal principio, riscuotendo notevole apprezzamento da parte dell'Azienda; ben presto si trovò a svolgere, di fatto, le funzioni di responsabile del Servizio del personale⁷⁴³.

⁷⁴² Ibidem.

⁷⁴³ Note informative circa l'assistente sociale Giongo, ibid., c. 89, f. 5.

Nel complesso, il materiale relativo al Servizio sociale presso la Bassetti permette di costatare come si trattò, per lo più, di un'iniziativa finalizzata ad aiutare il personale ad accettare la propria posizione, mansione e relative responsabilità, così da migliorare le sue performance lavorative e il clima aziendale complessivo. Sebbene vi furono circostanze in cui, come detto, l'assistente sociale segnalò (o spinse a segnalarsi) all'Azienda casi particolari o meritevoli e in cui prese contatti con enti e patronati per risolvere determinate situazioni riscontrate.

Più specificatamente, le assistenti del Segretariato operanti nei diversi siti produttivi della Giovanni Bassetti S.p.A. contribuirono soprattutto all'accompagnamento e all'implementazione del passaggio generazionale e degli ulteriori cambiamenti connessi alla crescita dimensionale sperimentata in quel periodo dall'Impresa. Il passaggio generazionale in tale Azienda rappresentò un momento delicato e potenzialmente critico e conflittuale, poiché vedeva, oltre all'introduzione di novità a livello tecnico e organizzativo, anche il cambiamento da una gestione di stampo più paternalistico e da impresa familiare, centralizzata, in cui ogni decisione discendeva dal titolare e ogni relazione avveniva tramite esso, all'introduzione di un sistema di deleghe, con conseguente decentramento delle responsabilità.

I documenti reperiti nel Fondo per il periodo 1951-1969 riguardano, soprattutto, le fasi di introduzione del Servizio sociale nei diversi siti produttivi e il periodo immediatamente successivo, quindi non arrivano a toccare quelli che furono anni di grandi tensioni da un punto di vista di relazioni intraziendali. Risulta, tuttavia, materiale ugualmente rilevante perché riferito in particolare a quello che poteva essere uno dei momenti più problematici, ovvero, appunto, l'inserimento dell'assistente sociale nell'impresa. Un momento che nel complesso, con riferimento al caso Bassetti e nonostante alcune difficoltà e resistenze, non vide netti rifiuti o forti ostilità da parte dei diversi soggetti dell'Azienda.

Altro interesse di tali documenti risiede nel fatto che essi consentono di conoscere più da vicino almeno alcune dinamiche interne a un'azienda e i reali problemi che sperimentavano, al tempo e in quei contesti, i lavoratori.

APPENDICE

a) Documenti d'archivio

1. Primo Statuto del Gruppo Lombardo (1945)
3. Invito ad aderire al Gruppo Lombardo (11 luglio 1945)
3. Elenco dei soci per gli anni 1945-1947
4. Elenco dei soci al 15 luglio 1949
5. Regolamento del Segretariato UCID di Servizio sociale del marzo 1951
6. Regolamento del Segretariato UCID di Servizio sociale del 12 luglio 1956
7. Regolamento del Segretariato UCID di Servizio sociale del 17 luglio 1959
8. Relazione di Silvana Mazzotti del 20 maggio 1957 circa il Servizio sociale nella sede della
Giovanni Bassetti S.p.A. di Milano
9. Relazione circa il lavoro dell'assistente sociale nello stabilimento della
Giovanni Bassetti S.p.A. di Vimercate al 6 luglio 1962

b) Elaborazioni su fonti

10. Serate UCID (1949-1968)
11. Corsi di Tecnica aziendale per imprenditori e dirigenti e corsi di
Tecnica aziendale per capi
intermedi/maestranza (1954-1969)

Documenti d'archivio

**Documento 1. Primo Statuto del Gruppo
Lombardo - 1945**

(archivio corrente del Gruppo Lombardo dell'UCID)

Primo Statuto della UCID Gruppo Regionale Lombardo – 1945

Statuto del Gruppo

“Ciò che più importa è che la comunanza dei fedeli nell’ampia opera sua non dubiti di porre risolutamente e coraggiosamente in pratica i principi della dottrina sociale della Chiesa e sappia difenderli e propagarli; così che non abbia qui a verificarsi che le vedute sociali dei cattolici siano forti e la loro azione sociale debole”

Pio XII

Costituzione e finalità

- 1) È costituito in seno all’*Istituto Cattolico Attività Sociali (ICAS-Nord Italia)* un “*Gruppo Lombardo Dirigenti di Impresa Cattolici*” con l’approvazione di S. Em. il Cardinal Alfredo Ildefonso Schuster, Arcivescovo di Milano.

Il Gruppo si considera come un primo nucleo di una più vasta e comprensiva organizzazione di tutti i cattolici dirigenti di attività economiche, che vogliono ispirarsi ai principi del Cristianesimo nella loro attività professionale. Per questo si collegherà con altre iniziative analoghe che avessero a sorgere in Lombardia o altrove e collaborerà con tutte le associazioni che intendono attuare il pensiero sociale della Chiesa.

- 2) Fine del Gruppo è di formare gli aderenti ai principi della morale professionale e di promuovere l’attuazione del pensiero sociale e dello spirito cristiano nel campo dell’industria e del lavoro. Per questo fine curerà:
 - a) La formazione spirituale e morale dei membri.
 - b) La conoscenza e la piena comprensione dei principi della morale cattolica e della dottrina sociale cristiana, contenuta soprattutto nei documenti pontifici.
 - c) Lo studio e l’attuazione di iniziative con le quali i membri del Gruppo intendono assumere una posizione di avanguardia

nell'ordinare l'aspetto sociale dell'industria e del lavoro secondo le esigenze del pensiero cristiano.

- d) L'attuazione delle varie iniziative che possono migliorare le condizioni igieniche e psicologiche e soprattutto quelle morali e spirituali dell'ambiente di lavoro.
 - e) La formazione nei propri membri, e di conseguenza in tutti gli ambienti che da essi dipendono, di quello spirito sociale *“che, mitigando i contrasti di interesse e di classe, toglie agli operai il sentimento della segregazione con la esperienza confortante di una solidarietà genuinamente umana e cristianamente fraterna”* (Pio XII).
- 3) Membri del Gruppo possono essere tutti i dirigenti d'impresa (industriali, commerciali e agricole) aventi responsabilità attiva, i quali:
- a) Siano cattolici praticanti, animati da vero spirito cristiano di ineccepibile condotta morale.
 - b) Sentano la responsabilità che la religione cristiana impone loro nell'attività professionale e procurino con generoso spirito di sacrificio di seguire le iniziative promosse dal Gruppo per dimostrare concretamente che il cristianesimo è forza viva ed efficace nel campo dell'industria e del lavoro.
- 4) Coloro che intendono aderire al Gruppo si impegnano a stimolare le energie pubbliche e private e a collaborare attivamente insieme con tutti i membri del Gruppo affinché vengano realizzate le aspirazioni formulate dagli insegnamenti e dai precisi suggerimenti del Papa: a titolo indicativo si segnalano i seguenti punti:
- a) Affrontare il problema della sussistenza degli operai, cominciando dall'assicurare, con ogni sforzo e anche con sacrificio, la continuità del lavoro ai propri dipendenti.
 - b) Studiare e promuovere tra gli aderenti e anche in settori più vasti gli accordi per raggiungere un salario e delle provvidenze sociali che davvero soddisfino ai bisogni della famiglia; particolarmente tendendo a ottenere che, secondo il preciso pensiero di Pio XI, le madri di famiglia non siano costrette ad abbandonare la casa per il lavoro.
 - c) Promuovere iniziative atte a diffondere la proprietà privata fra i lavoratori, aumentando la redditività e la retribuzione del lavoro e facilitando l'investimento del risparmio, particolarmente tendendo a *“procurare ad ogni famiglia un focolare, dove una vita familiare sana materialmente e moralmente riesca a dimostrarsi nel suo vigore e valore”* e per questo curando anche *“che i luoghi di lavoro e le abitazioni*

non siano così separati da rendere il capo di famiglia e l'educatore dei figli quasi estraneo alla casa” (Pio XII).

- d) Tendere al progressivo miglioramento del “*contratto di lavoro con un contratto di società*” (Pio XII) e favorire le imprese, anche di produzione, nelle quali dirigenti e lavoratori, pur nelle loro mansioni, possono trovarsi su un piano di eguaglianza giuridica e sociale.
- e) Promuovere la costituzione di scuole professionali per una migliore preparazione degli operai al lavoro e per la loro progressiva elevazione al grado di operai qualificati e specializzati.
- f) Curare le condizioni igieniche dell'ambiente di lavoro e quelle psicologiche derivanti da un migliore orientamento professionale e dalla intera organizzazione del lavoro.
- g) Curare il miglioramento delle condizioni di disciplina e particolarmente la scelta dei capi, perché diano affidamento di serietà morale e di umanità nei rapporti con la maestranza.
- h) Promuovere lo studio dei problemi di morale professionale.
- i) In generale dedicarsi a tutte le iniziative capaci di determinare e rafforzare la corrente di cordiale collaborazione tra i lavoratori di tutti i gradi e di tutte le posizioni, dal dirigente d'impresa al collaboratore con le più modeste funzioni.

Ammissione degli aderenti

- 5) Coloro che, trovandosi nelle condizioni indicate nell'art. 3, desiderano aderire al Gruppo, ne faranno domanda scritta al Comitato Direttivo.

L'accettazione dell'adesione è subordinata al parere favorevole del Comitato Direttivo, il quale ne darà comunicazione all'interessato.

Quota sociale

- 6) Ciascun aderente al Gruppo assume l'obbligo morale di sovvenire con quote periodiche, nella misura ritenuta sufficiente, alle esigenze materiali dell'attività del Gruppo, fra le quali l'invio agli aderenti, da parte del Gruppo, delle più recenti pubblicazioni di carattere sociale e degli atti del Gruppo.

Per le iniziative singole saranno studiati particolari piani di finanziamento.

Direzione del Gruppo e assistenza religiosa

- 7) L'assemblea nominerà un presidente, un segretario e un tesoriere. Il gruppo è diretto da un Consiglio nominato dall'assemblea, composto da 15 a 21 membri comprendente i rappresentanti delle

varie Diocesi lombarde. Il Consiglio, eleggerà fra i suoi membri un Comitato Direttivo e potrà nominare un Vice presidente.

Il Gruppo è assistito spiritualmente da un Ecclesiastico designato da S. Em. l'Arcivescovo

di Milano, al quale incombe lo specifico incarico di consulenza in materia morale e

religiosa, a tutte le iniziative del Gruppo.

- 8) Sono costituite due Commissioni, i cui membri sono nominati dal Comitato Direttivo: una con lo scopo di promuovere la formazione cristiana e l'educazione degli aderenti secondo i principi della morale professionale; l'altra con lo scopo di studiare e promuovere iniziative con le quali i membri del Gruppo possono assumere un posto di avanguardia nell'ordinare l'aspetto sociale dell'industria e del lavoro secondo le precise direttive dei Pontefici.

Bilancio del Gruppo

- 9) Al termine di ogni *esercizio* finanziario a cura del Tesoriere saranno compilati il bilancio e il rendiconto relativi alle entrate ed alle spese, e presentati all'assemblea.

**Documento 2. Invito ad aderire al Gruppo
Lombardo –
11 luglio 1945**

(ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 72, f. 7)

11 LUGLIO 45

CARO COLLEGA ,

GLI SPAVENTOSI EVENTI , MATURATI NELL'ULTIMO QUINQUENNIO , HANNO ANCORA UNA VOLTA PROVATO , SE MAI FOSSE STATO NECESSARIO , A QUALE LIVELLO DI DISFACIMENTO MORALE E MATERIALE PUÒ GINGERE LA UMANA SOCIETÀ , QUANDO ESSA SI ALLONTANI DA DIO , E PROCLAMI IL PIÙ DELITTUOSO OSTRACISMO A CRISTO ED ALLA SUA LEGGE D'AMORE .

DOPO DUEMILA ANNI DI CRISTIANESIMO , LA SOCIETÀ È RITORNATA ALLE ORIGINI ~~XXXXXX~~ DELLA PIÙ TENEBROSA BARBARIE PAGANA , E SI TROVA AL FONDO DI UN BARATRO PAUROSO , DAL QUALE SEMBREREBBE FOLLIA SPERARE DI RISOLLEVARSI .

TREMENDI SONO I PROBLEMI DELL'ORA , DI ORDINE MATERIALE , MA, DICAMO NOI SOPRATTUTTO DI ORDINE MORALE : NON BASTA TENDERE LA MANO FRATERNA AL POPOLO PERCHÉ SOFFRE LA PENURIA E LA FAME ; BISOGNA SCENDERE FINO ALLE RADICI PROFONDE DEL MALE , E RIFARE SU BASI COMPLETAMENTE NUOVE L'ANIMA DELLA SOCIETÀ ; ED ALLORA NON RIMANE CHE RICALCARE LE ORME DEGLI APOSTOLI E DEI PRIMI CRISTIANI , SCENDERE IN MEZZO AL POPOLO , ARMATI SOLTANTO DELLA CARITÀ DI CRISTO , E PREDICARE COLLA VOCE E SOPRATTUTTO COLL'ESEMPIO , LA SUA LEGGE ED IL SUO VANGELO .

PERCHÉ AD ONTA DI TUTTO , IL NOSTRO BUON POPOLO , HA ANCORA UNA COSCIENZA CRISTIANA , CHE ATTENDE SOLO IL LIEVITO DI UNA FORZA ANIMATRICE , QUALE È QUELLA IRRESISTIBILE DELL'ESEMPIO ; E DA CHI DEVE VENIRE QUESTA FORZA SE NON DALLA NOSTRA ANIMA DI APOSTOLI ?

PENSATE QUANTA MESSE DI OPERE SANTE POTREMMO RACCOLGIERE SE SAPESSIMO BANDIRE E CONDURRE QUESTA SANTA CROCIATA DI RINNOVAMENTO MORALE E MATERIALE , APPROFITANDO DELLA NOSTRA PRIVILEGIATA POSIZIONE SOCIALE , DELLA NOSTRA CULTURA CRISTIANA , DELLE NOSTRE POSSIBILITÀ FINANZIARIE !

ECCO QUI SINTETIZZATE LE RAGIONI DEL NOSTRO MOVIMENTO , CHE OSIAMO PROPORRE ALLA TUA ATTENTA CONSIDERAZIONE ; NON DUBITIAMO CHE ANCHE TU VORRAI CONFORTARCI COLLA TUA PRONTA E CORDIALE ADESIONE , E CHE TI VORRAI FARE A TUA VOLTA CENTRO DI ATTIVO IRRAGGIAMENTO , NEL CIRCOLO DELLA TUA ATTIVITÀ PROFESSIONALE , E DELLE TUE CONOSCENZE .

LE ADESIONI VANNO INVIATE ECC. ECC.

Manzoni
Stipendi
in mano
11/7/45

**Documento 3. Elenco dei soci per gli anni 1945-
1947**

(archivio corrente del Gruppo Lombardo dell'UCID)

1945

Soci Fondatori

Avv. L. Colombo - Segretario Icas - Carlo
Rag. Molteni - Dr. Bossi - Scacchi Barone Cav. Lav. Giuseppe
Terragni Rag. Giuseppe - Terragni Carlo - Ing. Bianchi
Ing. Alfredo Castelli - Cav. Ing. Enrico Falck - Ing. Angelo Testori
Comm. Rainoldi (Padre) - Dott. Cerletti Gian Battista
P. Santagostino - Dott. Chiari - Ing. Casati - Rampi Cav. P. I. Gian Battista.
Sig. Pasta per Gallarate
Sig. Somasca per Busto Arsizio
Sig. Macchetti per Legnano
Sig. De Capitani per Monza
Sig. Scuri per Seregno
Sig. Bavera per Saronno
Don Grazioso Ceriani - Consulente Morale
D. Annoni
Conte Achille Olcese
Dr. Bondioli - Consulenti
Prof. Feroldi "
Capannelli Comm. "

1946

Comm. Guggiari
Comm. Bontadini
Don Ubaldo Pellegrino (consulente)
Sig. Noli
Dr. Remo Vigorelli
Dr. Vaccari

1947

Ing. Gavazzi
Dr. V. Bolis
Sig. Falciola
Avv. Sala
Dr. A. Braschi

Documento 4. Elenco dei soci al 15 luglio 1949

(ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 2, f. 1)

GRUPPO LOMBARDO - Elenco nominativo Soci anno 1949 -

- | | | | |
|-----|---|---|--------------|
| 1. | AMIGONI ing. Piero
Industria marmi | LECCO - Via Seminario 9 | IMPRENDITORE |
| 2. | AMMAN ing. Gino
Officina meccanica "BORLETTI"
Consigliere Gruppo Lombardo | Milano - P.za Castello 21 89041
tel. 495.961
<i>di mano con...</i>
<i>Grue Washington 20</i> | DIRIGENTE |
| 3. | ADLER ing. Leonardo
Direttore Generale A.T.M. | MILANO - Via Venini 24 | DIRIGENTE |
| 4. | ANZAGHI Aldo
Edile | MILANO - Via Mazzini 20 | IMPRENDITORE |
| 5. | BASSANINI ing. Antonio
Edile
Consigliere Gruppo Lombardo | MILANO - Via M. della Rocca 5 abit.
Via De Amicis 25 ufficio
tel. 32.634 | IMPRENDITORE |
| 6. | BAVERA per. ind. G. Battista
Industria meccanica | SARONNO - P.le Caduti Saronnesi 1 | IMPRENDITORE |
| 7. | BROGGI rga. Angelo | CASTIGLIONE OLONA | IMPRENDITORE |
| 8. | BRUSASCA avv. Michele
Industria fusti e formelle | MILANO - Via Pagano 47/a
Tel. 439.81 uff. 47 90 95 via Repubblica | IMPRENDITORE |
| 9. | BELLINI avv. Francesco
Bancario
Tesoriere Gruppo Lombardo | MILANO - Via S. Pellico 12-ufficio -tel. 12.700
- Via Largo Notari 5 abitaz. | |
| 10. | BRIVIO M. se Annibale
Agricoltore
Consigliere Gruppo Lomb. | MILANO - P.za S. Alessandro 6
tel. 70.26.75 | IMPRENDITORE |
| 11. | BONFIGLIO ing. Renzo
Carpenteria
Segretario Gruppo Lombardo | MILANO - C.so Sempione 14
tel. 691.991 | IMPRENDITORE |

12. BOLOGNA avv. Franco *P* MILANO - Via Boschetti ~~XX~~ 6 (abitaz. *708467*)
Tessile ~~XXXX~~ (Via Bertini 32 (ufficio))
Consigliere Gruppo Lombardo } Tel. 98.18.20
13. BELLU' comm. Bernardo SEREGNO - Via Cairoli 1 IMPRENDITORE
Tessile
Consigliere Gruppo Lombardo
14. BELLORA sen. Pietro *P* MILANO - Via Concordia 5 IMPRENDITORE
Cotonificio *790085 Prov. Caserta 21421.P.*
Habitimuto 18609 dalla Ratti
15. BONETTI comm. Angelo *P* MILANO - Via Oldofredi 41 IMPRENDITORI
Arti grafiche tel. 690.195
16. BARENGHI comm. Vincenzo *P* MILANO - Via Lanino 8 IMPRENDITORE
Industria chimica tel. 42.143
ufficio Tel. 50550
17. BUCCI dott. Manlio LEGNANO - Via Lampugnani 1
18. CANTI Mario SARONNO - C.so Italia 25 IMPRENDITORE
Industria dei mulini
19. CASTELLI gr. uff. Alfredo *P* MILANO - C.so Italia 50 IMPRENDITORE
Edile
20. CASTELLINI ing. Nico *P* MILANO - Via Giulini 4 IMPRENDITORE
Edile
21. CERLETTI dott. G. Battista *P* MILANO - Via Settembrini 6 IMPRENDITORE
Agenzia enologica Tel. 270.060
22. CICOGNA dott. Furio *P* MILANO - Via Conservatorio 13 IMPRENDITORE
Ind. fibre tessili artificiali tel. 71.441
23. COZZI ing. Alfredo *P* MILANO - Viale Abruzzi 31 DIRIGENTE
24. CUCCHI dott. Franco GERNUSCO SUL NAVIGLIO IMPRENDITORE
Industria liquori tel. 2.27

25.	CASNATI Roberto Tessile	p -	MILANO - Via A.Doria 32	DIRIGENTE
25.	CICOGNA gr. uff. Angelo Tessile Presidente Sez. Milanese UCID		MILANO - Via Montegani 14 Tel. 32.941	XXXXXXXXXX IMPR.
27.	CAMPANA dott. ing. Benedetto Fabbr. Tubi isolanti ed accessori	p -	MILANO - Via A.Doria 32	DIRIGENTE
27.	CARMINE Carlo Edile		SESTO SAN GIOVANNI	DIRIGENTE
28.	GATTANEO ing. Giuseppe		BERGAMO - Via Roma 24	DIRIGENTE
29.	GRESPI comm. Angelo Arti grafiche		VIGEVANO - Arti grafiche	IMPRENDITORE
30.	CUGNASCA ing. Nino Tessile		LECCO - Via Vavour 27	IMPRENDITORE
31.	COMBI ing. Giuseppe Telefonista 11-1-50	p -	MILANO - Via Boschetti 6 tel. 79;17.52 Ufficio 700 670 - C.so Venezia 37. ALEA	IMPRENDITORE
32.	CAMPIDOGLIO Livio Tessile	p -	MILANO - Via Giambellino 39	IMPRENDITORE
33.	GROSTA comm. Pietro		GALLARATE - Via L. da Vinci	IMPRENDITORE
34.	DE CAPITANI Enrico Fortunato Tessile Consigliere Gruppo Lombardo		MONZA - Via Genisio 12	IMPRENDITORE
35.	DERLA per. ed. Ettore Edile	p -	MILANO - C.so Magenta 85	IMPRENDITORE
36.	DONELLI Martino		LEGNANO - Via Tosi 14	DIRIGENTE

49. LANFRANCHI Gastano PALAZZOLO S/OGLIO DIRIGENTE
50. LANFRANCONI dott. P.Franco / P - MILANO - Via T.Grossi 7
Professionista R
51. LAURENZI Osvaldo / p - MILANO - Via Farsaglia 6
Tessile Tel. 580087 IMPRENDITORE
52. LONGONI avv. Mario / p - MILANO - V.le Montegrappa 11 IMPRENDITORE
53. MAFFEIS Emanuele GAZZANIGA (Bergamo)
Tessile Tel. 95.43 IMPRENDITORE
Consigliere Gruppo Lombardo
54. MANETTI comm. Guglielmo / p - MILANO - P.le Repubblica 30
~~Mazzanti~~ Tessile DIRIGENTE
- MANZONI cav. Angelo S.ANGELO LODIGIANO IMPRENDITORE
Meccanica
56. MOLteni F.lli LAMBRUGO (Como) IMPRENDITORI
Tessile
57. MOSCA comm. Giuseppe MILANO - Via Bertini 32 IMPRENDITORE
Tessile Tel. 91.128 - 91.605
Presidente Gruppo Lombardo
58. MARTINENGI prof. Francesco / p - MILANO - Via S.Vincenzo 28 DIRIGENTE
Bancario Tel. 380.078
Revisore Gruppo Lombardo
59. MOCCHETTI Pino LEGNANO - Via S.Vittore IMPRENDITORE
Tessile
60. MOLteni Luigi NIBBIONO (Como) IMPRENDITORE
Tessile

61. MAZZUCHELLI dott. Carlo
Tessile BUSTO ARSIZIO- P.za Vol. della Libertà 2 -
Tel. 53.39 IMPRENDITORE
62. MINA Giovanni *p.*
Edile MILANO - Via Fatebenefratelli 18 - IMPRENDITORE
Tel. 62.757
63. MASINI prof. Carlo *p.*
Revisore Gruppo Lombardo MILANO - Via Pacini 34 -
- 4 64. MORETTI comm. Ettore *p.*
Tessile MILANO - Foro Bonaparte 67 IMPRENDITORE
Tel. 1.74.42 *Telefono 14-1-50*
- 4 65. MORETTI dott. Franco *p.*
Tessile MILANO - Foro Bonaparte 67 IMPRENDITORE
66. MARI per. ed. Pietro *p.*
Edile MILANO - Via Compagnoni 9 IMPRENDITORE
Tel. 54.984
67. MARENCHI comm. Eugenio *p.*
Tessile MILANO - Via G.Mellerio 5 IMPRENDITORE
Tel. 86.041
- ~~68. MEDICI M.se avv. Lorenzo *p.*
Agricoltore MILANO - Via Bergonovo 14 IMPRENDITORE~~
69. MAZZARELLA comm. Vincenzo *p.*
Tessile MILANO - Via E. Menotti 32 IMPRENDITORE
tel. 27.38.91
- 1X70. OLIVERO dott. Franco *p.*
Commerciante MILANO - P.za Duse 4 *Imb.* IMPRENDITORE
Consigliere Gruppo Lombardo Tel. 23023
71. PAPA dott. Francesco *p.*
Industria chimica MILANO - Via Tibaldi 18/30 IMPRENDITORE
72. PONZINI F.lli *p.*
Industria spezzole MILANO + Via Torino 56 IMPRENDITORE
Tel. 8.20.02

73. PORRO geom. Virginio Edile SARONNO - Via Cavour 26 IMPRENDITORE
74. QUADRELLI comm. Guglielmo Tessile SACCONAGO DI BUSTO ARSIZIO IMPRENDITORE
Consigliere Gruppo Lombardo Tel. 42.19
75. QUINTAVALLE ing. Bruno Antonio Meccanica MILANO - Via Guastalla 2 IMPRENDITORE
Tel. 55.464
76. RAINOLDI comm. Eugenio Edile MILANO - Via Domenichino 47 IMPRENDITORE
Tel. 42.791
77. RAMPI Battista MILANO - Via Pergolesi 1 DIRIGENTE
78. REICH comm. Antonio Tessile MILANO - Via Senato 12 IMPRENDITORE
tel. 76.947
79. REALI Luigi Grafica MILANO - Via S.Martino 19 IMPRENDITORE
Tel. 31.157
80. RODA ing. Carlo Meccanica MILANO - Via Mascheroni 2 DIRIGENTE
81. RATTI conte Franco Bancario MILANO - Via Elba 22 IMPRENDITORE
82. RADICE FOSSATI conte Eugenio Agricoltore MILANO - Via Cappuccio 13 IMPRENDITORE
Vice Presidente Gruppo Lombardo Tel. 83.778 ufficio Via Cuffignoni 13
abitazioni - 81175
83. RANALLETTI prof. Ferdinando Revisore Gruppo Lombardo MILANO - Via Larga 9
84. ROGNONI Nino Elettricità MILANO - Via Sarfatti 7 IMPRENDITORE
Tel. 31.373

85.	SANTANDREA rag. Franco Tessile	LEGNANO - Via Tosi 14	DIRIGENTE
86.	SARTORIO ing. Clmenete Edile Consigliere Gruppo Lombardo	GALLARATE - Via Cadolini 4	IMPRENDITORI
87.	SONCINI ing. Eugenio Edile Consigliere Gruppo Lombardo	MILANO - Via Ariosto 1 tel. 48.30.88	IMPRENDITORE
88.	SANTAGOSTINO dott. Paolo Tessile Consigliere Gruppo Lombardo	NIGUARDA - P.za Gran Paradise 1 Tel. 698.182	IMPRENDITORE
89.	SCACCHI comm. Giuseppe Tessile Consigliere Gruppo Lombardo	COMO - Via Borgovico 72 Tel. 3097	IMPRENDITORE
100.	TERRACNI rga. Giuseppe Tessile	COMO - Via Ferrari 10	DIRIGENTE
101.	TESTORI ing. Angelo Tessile Vice Presidente Gruppo Lombardo	NOVATE MILANESE Tel. 97882	IMPRENDITORE
102.	TORRANI dott. Alfredo Tessile	MILANO + Foro Bonaparte 48	DIRIGENTE
103.	TONDANI conte G. Luca Tessile	MILANO - Via Sforza 41 Tel. 5.33.63 <i>Referente 11-1-50</i>	DIRIGENTE
104.	TOFFOLONI F.lli Commercialisti	MILANO - Via Cappuccio 13 Tel. 156.341	IMPRENDITORI
105.	TABORELLI comm. Pio Tessile Consigliere Gruppo Lombardo	BIZZOZZERO (Varese)	IMPRENDITORE

96. VERGA comm. Remo *P* - MILANO - V.le Romagna 48 DIRIGENTE
Meccanica
97. VIGORELLI dott. Remo *P* - MILANO - Via Belisario 2 DIRIGENTE
"La Rinascente "
Tel. 496.141
Vice Presidente Gruppo Lombardo
98. VIGANO' ing. Carlo BRESCIA - Via IV Novembre 7 IMPRENDITORE
Tessile
Consigliere Gruppo Lombardo
99. VISMARA comm. Giuseppe MONZA - Via dei Mille 4 IMPRENDITORE
Salumifici
100. ZANDERIGHI ing. Giovanni *P* - MILANO - Via Foppa 30 DIRIGENTE
Meccanica
Tel. 30.445
- 101 dott. Ing. Achille Vecchi. Milano. Via
Lacianino 8
Tel.
- 2 Ing. Alberto Savari - Milano Via Duale 19 Tel. 81437

Comm. Mario Lepri - Milano - Mantova -
Indiane - 8
Tel.
- 3 Leuti dott. Lufione Barbiano di Belgioioso
Milano - Via Durato 20
- 4 dott. Ing. Danilo Ghignanti. Milano
Pia Repubblica 30
- 5 dott. Pompeo Grassi - Milano Pia Weyer 4

Nuovi soci

1. sig. Benito Bonazza - Via Massimo Gorki 7 T. 474145
2. ing. Giuseppe Chiabrando Via Marsala 7 T. 661491
3. dr. De Palma Mario Avati-Piazza Castello I T. 89.62.45
4. com. Jonghi Lavarini - Via Benedetto Marcello 33 T. 200.910
5. dr. Francesco Marcheselli- S.Maria Beltranda 2 T. 874/373
6. avv. Pier Luigi Simonella - Via M. Pagano 47 T. 487380
7. dr. Raimondo Visconti Modronr -Via Bigli I T. 701.551

8. dr. Galati

Documento 5. Regolamento del Segretariato

UCID di Servizio sociale del marzo 1951

(ASMSCI, Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 74, f. 5)

SECRETARIATO DI ASSISTENZA SOCIALE

Regolamento

- Art. 1 - È istituito in Milano presso il Gruppo Lombardo UCID - Via Bigli 15/A un Segretariato per l'Assistenza Sociale d'Azienda.
- Art. 2 - Il Segretariato per l'Assistenza Sociale ha lo scopo:
a) di fornire assistenti sociali agli imprenditori e alle aziende che ne facciano richiesta;
b) di offrire una consulenza sociale pratica per singoli casi e per i problemi di carattere più generale che non possono essere risolti dall'assistente.
- Art. 3 - Per il raggiungimento di tali scopi è istituito presso il Segretariato un elenco nel quale, su istanza dei singoli interessati, vengono iscritti gli Assistenti Sociali forniti di idoneo diploma. Sull'accettazione della domanda di iscrizione decide inappellabilmente il Consiglio Direttivo Regionale del Gruppo Lombardo UCID e direttamente o per delega a mezzo del Comitato di Presidenza senza obbligo di motivazione.
- Art. 4 - L'attività prestata dall'assistente sociale è di natura professionale e il rapporto professionale intercorre direttamente tra l'imprenditore e l'assistente.
La durata del rapporto e il numero delle prestazioni vengono fissate fra l'imprenditore e l'assistente, la durata del rapporto non può essere inferiore ai sei mesi.
Le competenze riconosciute dall'imprenditore all'assistente non potranno essere inferiori ai minimi determinati anno per anno dal Consiglio Direttivo Regionale del Gruppo Lombardo.
- Art. 5 - L'imprenditore che desidera valersi dell'attività di uno o più assistenti sociali per la propria azienda ne farà richiesta al Segretariato che gli comunicherà l'elenco degli assistenti disponibili. Avvenuta la scelta metterà in contatto l'imprenditore con l'assistente o gli assistenti scelti.
L'imprenditore rilascerà al Segretariato una dichiarazione contenente il nominativo dell'assistente e degli assistenti scelti e l'impegno a corrispondere le competenze in use, il rimborso spese vive e di assicurazioni, nonché una quota a favore del Segretariato.
- Art. 6 - Nel caso di assegnazione di un'assistente a più aziende si terrà presente, per quanto possibile, la prossimità territoriale e l'identità di produzione delle varie aziende.
- Art. 7 - Possono chiedere l'assistenza del Segretariato tutti gli imprenditori e le aziende residenti in Lombardia.
- Art. 8 - Il Segretariato presta opera di consulenza sociale su problemi generali agli imprenditori e a quanti collaborano all'assistenza sociale e alle aziende che lo richiedano, facciano o meno parte del Gruppo Lombardo UCID.

Documento 6. Regolamento del Segretariato

UCID di Servizio sociale del 12 luglio 1956

(ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 74, f. 6)

NUOVO REGOLAMENTO APPROVATO DAL COMITATO DI PRESIDENZA

il 12/7/1956

- Art. 1. È istituito in Milano presso il Gruppo Lombardo UCID un Segretariato per il Servizio Sociale d'Impresa.
Con delibera del Consiglio Regionale è addetto al Segretariato, con mansioni professionali, un Assistente Sociale diplomato che ne cura il funzionamento e la realizzazione degli scopi.
Il Segretariato si ispira nella sua attività ai principi informativi della UCID.
- Art. 2. Il Segretariato ha, in particolare, lo scopo di:
- 1) - far conoscere tra i soci della UCID, fra gli imprenditori non soci e le imprese, il Servizio Sociale.
 - 2) - introdurre nelle imprese il Servizio Sociale affidato ad Assistenti Sociali diplomati, iscritti nel proprio Albo, offrendo consulenza per l'impostazione, l'organizzazione ed il funzionamento del Servizio.
 - 3) - coordinare l'attività degli Assistenti Sociali promuovendo :
 - a) riunioni e convegni periodici di informazione e di studio
 - b) consulenza agli Assistenti Sociali, anche tramite esperti designati dal Segretariato.
 - c) corsi di studio e di perfezionamento a carattere professionale.
 - 4) - offrire consulenza agli Imprenditori UCID per la organizzazione del Servizio Sociale di Impresa, per l'esame dei problemi di carattere generale riflettenti i rapporti sociali, nonché per l'esame dei casi singoli.
 - 5) - compiere attività di studio e di ricerca nel campo del Servizio Sociale di Impresa e dei problemi sociali d'azienda, anche con convegni e partecipazione di esperti.
 - 6) - attivare il collegamento con le Scuole di Servizio Sociale per il tirocinio degli allievi e per l'organizzazione di corsi professionali.

- Art. 3. E' istituito presso il Segretariato un Albo nel quale, su istanza dei singoli interessati, vengono iscritti gli Assistenti Sociali in possesso di idoneo diploma.
E' pure istituito un Albo nel quale verranno iscritti gli allievi delle Scuole di Servizio Sociale, che intendono effettuare un tirocinio di Servizio Sociale.
Sull'accettazione della domanda di iscrizione e sulla eventuale cancellazione decide, inappellabilmente, previo il parere dell'assistente Sociale addetto al Segretariato, il Consiglio Direttivo Regionale del Gruppo Lombardo UCID direttamente o per delega a mezzo del Comitato di Presidenza senza obbligo di motivazione.
- Art. 4. L'Assistente Sociale iscritto nell'Albo accetta il regolamento del Segretariato ed è impegnato a partecipare alle attività di formazione, di studio e di ricerca indette dal Segretariato stesso.
- Art. 5. L'attività prestata dall'Assistente Sociale è di natura professionale ed il rapporto intercorre direttamente tra l'Imprenditore e l'Assistente; la durata del rapporto non può essere inferiore ai sei mesi. Le competenze riconosciute dall'Imprenditore all'Assistente non potranno essere inferiori ai minimi determinati anno per anno dal Consiglio Regionale del Gruppo Lombardo.
- Art. 6. L'Imprenditore che desidera valersi dell'attività di una o più Assistenti Sociali per la propria azienda, ne farà richiesta al Segretariato che gli comunicherà l'elenco degli Assistenti disponibili e metterà in contatto l'Imprenditore con l'Assistente o gli Assistenti scelti.
L'Imprenditore rilascerà al Segretariato una dichiarazione contenente il nominativo dell'Assistente o degli Assistenti con l'impegno a corrispondere le competenze, il rimborso delle spese vive, dell'assicurazione infortuni, una quota per gli oneri previdenziali, nonché una quota a favore del Segretariato ed un contributo dell'azienda alle spese che verranno sostenute dall'Assistente Sociale per il suo perfezionamento e aggiornamento tecnico presso il Segretariato.
Nel caso che l'Assistente Sociale preli la sua attività a favore di più aziende, si terrà presente per quante possibile, l'ubicazione territoriale.
- Art. 7. Il Segretariato può organizzare tirocini per allievi e diplomandi delle Scuole di Servizio Sociale, iscritti nel proprio albo, previo opportuni accordi con le Scuole e con le Imprese per le modalità inerenti.
- Art. 8. L'Imprenditore, che per ragioni di organizzazione interna della propria azienda, dovesse valersi di Assistenti Sociali come professionisti dipendenti, dovrà assumere gli Assistenti Sociali come impiegati.

ti diplomati con i minimi stabiliti dal contratto collettivo del settore, nel quale è inclusa l'azienda e tenendo presente la natura delle prestazioni.

Un contributo alle spese sostenute dall'Assistente Sociale per il suo perfezionamento tecnico dovrà essere versato al Segretariato dall'Azienda.

- Art. 9. L'impresa che si vale dell'opera di un Assistente Sociale iscritto all'albo del Segretariato deve impegnarsi, oltre al contributo già previsto dall'art. 6 e dall'art. 8, a favorire la partecipazione dell'Assistente Sociale alle iniziative del Segretariato di cui all'art. 2.
- Art. 10. Quelle aziende che si valgono di un Servizio Sociale effettuato da Assistenti Sociali diplomati non iscritti all'Albo della UCID, possono usufruire di tutti i servizi del Segretariato di cui all'art. 2 mediante:
- a) impegno da parte dell'azienda a favorire la partecipazione degli Assistenti Sociali a tutte le iniziative del Segretariato.
 - b) impegno dell'Assistente Sociale a partecipare alle iniziative del Segretariato.
 - c) pagamento di una quota mensile da determinarsi di anno in anno dal Consiglio Direttivo Regionale.
- Art. 11. Possono usufruire dei servizi del Segretariato tutti gli Imprenditori e le aziende residenti in Italia.
- Art. 12. I Gruppi UCID che lo desiderino, possono richiedere la consulenza del Segretariato per la costituzione ed il funzionamento dei Segretariati locali; concordando un congruo contributo al Segretariato, oltre al rimborso delle spese.

Luigi Corone

Documento 7. Regolamento del Segretariato

UCID di Servizio sociale del 17 luglio 1959

(ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 74, f. 6)

NUOVO REGOLAMENTO APPROVATO DAL CONSIGLIO DIRETTIVO REGIONALE IL

17/7/1959

- Art. 1 - E' istituito in Milano presso il Gruppo Lombardo un Segretariato per il Servizio Sociale di Impresa.
Con delibera del Consiglio Regionale è addetto al Segretariato, con mansioni professionali, un Assistente Sociale diplomato che ne cura il funzionamento e la realizzazione degli scopi.
Il Segretariato si ispira nella sua attività ai principi informativi della UCID.
Il Segretariato si vale dell'opera di un consulente morale designato "su proposta del Consiglio Regionale dell'UCID" dalla autorità competente: suo compito è di prestare consulenza alle varie attività del Segretariato ed a ogni singolo Assistente Sociale così da facilitare la realizzazione degli scopi del Segretariato stesso secondo i suoi principi ispiratori.
- Art. 2 - Il Segretariato ha in particolare lo scopo di :
- 1) far conoscere tra i Soci della UCID, fra gli Imprenditori non Soci e le Imprese, il Servizio Sociale;
 - 2) introdurre nelle Imprese il Servizio Sociale affidato ad Assistenti Sociali diplomati, iscritti nel proprio Albo, offrendo consulenza per l'impostazione, l'organizzazione ed il funzionamento del Servizio;
 - 3) coordinare l'attività degli Assistenti Sociali promuovendo:
 - a) riunioni e convegni periodici di informazione e di studio
 - b) consulenza agli Assistenti Sociali anche tramite esperti designati dal Segretariato
 - c) corsi di studio e di perfezionamento a carattere professionale;

- 4) offrire consulenza agli Imprenditori UCID per la organizzazione del Servizio Sociale di Impresa, per l'esame dei problemi di carattere generale riflettenti i rapporti sociali, nonché per l'esame dei casi singoli;
- 5) compiere attività di studio e di ricerca nel campo del Servizio Sociale di Impresa, e dei problemi sociali di azienda, anche con convegni e partecipazione di esperti;
- 6) attivare il collegamento con le Scuole di Servizio Sociale per il tirocinio degli allievi e per l'organizzazione di corsi professionali.

Art. 3 - E' istituito presso il Segretariato un Albo nel quale, su istanza dei singoli interessati, vengono iscritti gli Assistenti Sociali in possesso di idoneo diploma. E' pure istituito un Albo nel quale vengono iscritti gli allievi di Scuole di Servizio Sociale, che intendono effettuare un tirocinio di Servizio Sociale. Sull'accettazione della domanda di iscrizione e sulla eventuale cancellazione decide inappellabilmente, previo parere dell'Assistente Sociale addetto al Segretariato, il Consiglio Direttivo Regionale del Gruppo Lombardo UCID, direttamente o per delega, a mezzo del Comitato di Presidenza senza obbligo di motivazione. Qualora un Assistente Sociale cessi di prestare la sua attività in un Servizio coordinato dal Segretariato, e non assuma altro incarico professionale di Servizio Sociale coordinato dal Segretariato, decorso il periodo massimo di un anno, verrà cancellato dall'Albo. Nel caso invece che un Assistente Sociale cambi settore di attività, immediatamente verrà a cessare il suo diritto all'iscrizione all'Albo, e pertanto il Segretariato provvederà alla cancellazione.

Art. 4 - L'Assistente Sociale iscritto nell'Albo accetta il Regolamento del Segretariato ed è impegnato a partecipare alle attività di formazione, di studio e di ricerca indette dal Segretariato stesso.

Art. 5 - L'attività prestata dall'Assistente Sociale è di natura professionale ed il rapporto intercorre direttamente tra l'Imprenditore e l'Assistente; la durata del rapporto non può essere inferiore ai sei mesi. Le competenze riconosciute dall'Imprenditore all'Assistente Sociale non potranno essere inferiori ai minimi determinati anno per anno dal Consiglio Regionale del Gruppo Lombardo.

- Art. 6 - L'Imprenditore che desidera valersi dell'attività di uno o più Assistenti Sociali per la propria azienda, ne farà richiesta al Segretariato che gli comunicherà l'elenco degli Assistenti Sociali disponibili e metterà in contatto l'Imprenditore con l'Assistente o gli Assistenti scelti.
- L'Imprenditore rilascerà al Segretariato una dichiarazione contenente il nominativo dell'Assistente Sociale o degli Assistenti con l'impegno a corrispondere le competenze, il rimborso delle spese vive, dell'assicurazione infortuni, una quota per gli oneri previdenziali, nonché una quota a favore del Segretariato ed un contributo dell'azienda alle spese che verranno sostenute dall'Assistente Sociale per il suo perfezionamento e aggiornamento tecnico presso il Segretariato. Nel caso che l'Assistente Sociale presti la sua attività a favore di più aziende, si terrà presente, per quanto possibile, l'ubicazione territoriale.
- Art. 7 - Il Segretariato può organizzare tirocinii per allievi e diplomandi delle Scuole di Servizio Sociale, iscritti nel proprio Albo, previ opportuni accordi con le Scuole e con le Imprese per le modalità inerenti.
- Art. 8 - Per ogni introduzione di Assistente Sociale sia come tirocinio, sia come sostituzione di un altro Assistente Sociale, sia come un nuovo Servizio, è previsto un periodo di addestramento di almeno sei mesi.
- Tale periodo prevede :
- a) contatti sistematici con l'Addetto al Segretariato e con gli addestratori designati dal Segretariato
 - b) consultazione della documentazione bibliografica
 - c) visita ad alcuni Servizi del Segretariato.
- L'Addetto al Segretariato dovrà raccogliere i risultati di detto periodo.
- Art. 9 - Gli Assistenti Sociali possono avvalersi della consulenza offerta dal Segretariato tramite alcuni esperti in vari settori.
- La nomina dei consulenti compete al Comitato di Presidenza del Gruppo Lombardo su forme presentate dal Segretariato.

Il coordinamento delle consulenze è attuato dall'Addetto al Segretariato.

La consulenza è offerta agli Assistenti Sociali che ne facciano richiesta.

I consulenti delle sezioni distaccate dalla sede di Milano, oltre a responsabilità didattiche, possono ricevere dal Segretariato delega per responsabilità nei confronti delle aziende e degli Assistenti Sociali nel settore organizzativo interno.

Art. 10 - L'attività dell'Addetto al Segretariato è affiancata da un Comitato di Rappresentanza con funzioni consultive eletto dagli Assistenti Sociali iscritti all'Albo del Segretariato.

Il Comitato si compone di quattro membri : l'Addetto al Segretariato è membro di diritto.

I requisiti necessari per l'elezione a membro del Comitato sono :

- a) possesso del diploma di Assistente Sociale
- b) anzianità di appartenenza al Segretariato almeno di due anni
- c) esercizio della professione presso Aziende.

I membri del Comitato durano in carica due anni e sono rieleggibili.

In particolare il Comitato si occupa :

- a) di prestare collaborazione all'Addetto al Segretariato per l'attività di gruppo degli Assistenti del Segretariato;
- b) di dare parere consultivo all'Addetto al Segretariato, a sua richiesta, su problemi attinenti al Segretariato;
- c) di prestare collaborazione all'Addetto al Segretariato nella raccolta delle istanze degli Assistenti Sociali inerenti ai servizi offerti dal Segretariato agli Assistenti (consulenza, addestramento, aggiornamento).

Art. 11 - L'Imprenditore che, per ragioni di organizzazione interna della propria azienda, dovesse valersi di Assistenti Sociali come professionisti dipendenti, dovrà assumere gli Assistenti Sociali come impiegati diplomati con i minimi stabiliti dal contratto collettivo del settore nel quale è inclusa l'azienda e tenendo presente la natura delle prestazioni.

Un contributo alle spese sostenute dall'Assistente Sociale per il suo perfezionamento tecnico dovrà essere versato al Segretariato dall'Azienda.

Art. 12 - L'Impresa che si vale dell'opera di un Assistente Sociale iscritto all'Albo del Segretariato deve impegnarsi, oltre al contributo già previsto dell'art. 6 e dell'art. 11, a favorire la partecipazione dell'Assistente Sociale alle iniziative del Segretariato di cui all'art. 2.

Art. 13 - Quelle aziende che si valgono di un Servizio Sociale affettuato da Assistenti Sociali diplomati non iscritti all'Albo della UCID, possono usufruire di tutti i servizi del Segretariato di cui all'art. 2 mediante :

- a) impegno da parte dell'azienda a favorire la partecipazione degli Assistenti Sociali a tutte le iniziative del Segretariato;
- b) impegno dell'Assistente Sociale a partecipare alle iniziative del Segretariato
- c) pagamento di una quota mensile da determinarsi di anno in anno dal Consiglio Direttivo Regionale.

Art. 14 - Possono usufruire dei Servizi del Segretariato tutti gli Imprenditori e le aziende residenti in Italia.

Art. 15 - I gruppi UCID che lo desiderino, possono richiedere la consulenza del Segretariato per la costituzione ed il funzionamento di Segretariati locali, concordando un congruo contributo al Segretariato, oltre al rimborso delle spese.

Maria Rosa Salomoni

Documento 8. Relazione di Silvana Mazzotti del
20 maggio 1957

circa il Servizio sociale nella sede della Giovanni
Bassetti S.p.A. di Milano

(ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 87, f. 5)

20 maggio 1957

prot: 6 DSL

Nei primi giorni dell'aprile scorso, il Segretariato di Servizio Sociale dell'UCID mi propose di iniziare l'attività di Assistente Sociale per i dipendenti della Sede della Ditta Bassetti, in Milano. Presi così contatto con l'Assistente del Capo del Servizio del Personale della Ditta, Dott. Balbo, per un primo scambio di idee durante il quale egli mi prospettò l'intenzione, da parte della Direzione Generale e del Servizio del Personale, di creare in seno all'azienda un Servizio Sociale che collaborasse alla nuova politica del personale instaurata di recente, ai fini di stabilire con i dipendenti più adeguati rapporti.

In un successivo incontro, ebbi modo di conoscere il Dr. Piero Bassetti - Vice Direttore Generale dell'azienda - e il Dr. Grancini - Capo del Servizio Personale -. Il Dr. Bassetti mi descrisse la crisi di crescita subita dalla Ditta ed i problemi che ne erano conseguiti: in due o tre anni, il personale impiegato della Bassetti è aumentato di circa 150 persone e nello stesso tempo ~~in~~ le redini della Direzione Generale sono passate nelle mani dei nipoti del titolare. Essi hanno molto apprezzato il lavoro compiuto dall'A.S. dello stabilimento di Rescaldina ed hanno deciso di ripetere l'esperimento anche in Sede.

I problemi da risolvere subito si sono rivelati i seguenti:

- 1) - Come impostare il lavoro; definire cioè quali attività avrebbe svolto l'A.S. in linea con la politica del personale e con le necessità dei dipendenti;
- 2) - Come annunciare ai Capi servizio l'istituzione del Servizio Sociale.

Se per il primo punto la difficoltà sarebbe stata praticamente soltanto quella di studiare le possibili iniziative da attuare ed essere tutti d'accordo sulla loro utilità e possibilità di ~~attuazione~~ realizzazione, per il secondo la situazione era piuttosto complicata. Infatti, finché la direzione dell'Azienda era stata condotta direttamente dai Bassetti seniores, i rapporti tra Dirigenti, Capi e personale erano stati improntati ad un carattere paternalistico-familiare. Chiunque ne avesse bisogno si rivolgeva direttamente al titolare, il quale risolveva come riteneva più opportuno le questioni sottopostegli, comprese quelle economico-salariali. Col crescere del numero dei dipendenti, questa consuetudine è andata per forza di cose estinguendosi, e nessun'altra iniziativa l'ha sostituita: così che il vecchio personale è rimasto completamente isolato e sconcordato, ed il nuovo non riesce ad orientarsi come dovrebbe, non trovando alcuna linea di comunicazione.

Inoltre, i Capi servizio ~~non~~ abituati a non avere responsabilità al di fuori di quelle del lavoro affidato al proprio ufficio, non sono stati in grado di assumere il carattere (proprio alla loro funzione) di supervisori dei loro dipendenti e di capoequipe. A questi problemi, s'è aggiunto quello delle " novità " varate dai Bassetti juniores (analisi delle mansioni, valutazione del personale, riunioni dei Capi servizio etc. .), ~~che~~ essi non erano preparati e che quindi non erano in grado di condividere, se non di comprendere.

Si poneva così la necessità di annunciare ai Capi questa iniziativa in modo da non metterli in allarme suscitando diffidenza, scetticismo o senso di inefficienza, e nello stesso tempo sollecitandoli a ~~collaborare~~, interessandoli.

Dopo aver considerato che io avrei ~~avuto~~ avuto bisogno di un certo periodo di orientamento e di studio d'ambiente ~~prima~~ prima di iniziare l'attuazione di un programma di minima, fu chiaro che non solo era importante annunciare ai Capi in modo adatto che avrei iniziato in Sede un certo lavoro, ma che sarebbe stato per me assai ~~importante~~ conoscerli bene, studiare il loro punto di vista, sensibilizzarli ove fosse necessario ai problemi delle relazioni umane ed infine passare attraverso di loro alla conoscenza dei dipendenti ed al mio inserimento nei rapporti aziendali. Quindi: annunciare l'istituzione del Servizio Sociale, ma anche presentare l'Ass. Soc. nella persona della Signora Mazzotti.

Furono così prese in considerazione varie possibilità: da quella di una mia presentazione a tutti i Capi ~~in~~ occasione di una delle loro riunioni, a quella di una presentazione separata a ciascuno, a quella di una presa di contatto diretta con Capi e dipendenti, girando per gli uffici. Ognuna di queste possibilità presentava dei notevoli lati negativi, per cui fu deciso di scrivere una lettera ai Capi e procedere poi alla mia presentazione a ciascuno di loro, iniziando così una serie di colloqui di informazione e di studio.

Mi fu chiesto di stendere un piccolo programma di lavoro che venne poi discusso in una riunione cui parteciparono il Vice Direttore Generale, il Capo del Servizio Personale con il suo Assistente e lo psicotecnico. Fu così concertato di sviluppare, nella lettera diretta ai Capi, il seguente programma di lavoro:

- a) Inserimento al lavoro dei nuovi dipendenti e loro formazione;
- b) politica di " porta aperta ";
- c) Attività culturali ed assistenziali.

In collaborazione con il Dott. Balbo ho compilato la lettera, che dopo successive modifiche all'introduzione è stata approvata dai dirigenti nella sua forma attuale (v. allegato).

E' questa la seconda lettera indirizzata ai Capi servizio annunciate nuove iniziative. La ~~prima~~ precedente riportava il verbale della prima riunione generale dei Capi stessi, nella quale i nuovi programmi erano stati appunto portati alla loro conoscenza e messi in discussione.

Silvana Mazzetti

Documento 9. Relazione circa il lavoro
dell'assistente sociale
nello stabilimento della Giovanni Bassetti
S.p.A. di Vimercate al 6 luglio 1962
(ASMSCI, fondo Gruppo Lombardo dell'UCID, c. 87, f. 10)

PUNTI SUL LAVORO DELL'ASSISTENTE SOCIALE

Rapporti col Direttore

Erano previste riunioni settimanali; in pratica spesso non sono state realizzate con questo ritmo.

Scopo delle riunioni era scambio di informazioni di interesse reciproco; in particolare informazioni da parte dell'A.S. dei problemi di interesse generale o particolare emersi con relativa discussione e decisione di interventi. /

Negli ultimi tempi le riunioni si tenevano insieme col Capo del Servizio del Personale.

Rapporti col Capo del S.d.P.

Ci sono stati contatti abbastanza frequenti, anche se non sempre quotidiani, per segnalazione reciproca di problemi, consultazione in merito a situazioni di carattere generale e particolare emerse in relazione a problemi nati nell'ambiente di lavoro (insoddisfazione, spostamenti, licenziamenti, inserimenti, scarso rendimento, disguidi di paghe e di pratiche a livello operai ed impiegati, e Capi) ed altri argomenti facenti capo a questo Servizio (case, corso interno di aggiornamento scolastico, ecc.)

Rapporti con Capi-complesso e Capi-reparte

E' stata presentata una lettera sulle funzioni del S.S. in azienda; si sono visitati i reparti per conoscere il lavoro ed i problemi del Capo.

I contatti non sono mai stati periodici, ma saltuari secondo le occasioni ed i problemi emersi: problemi personali dei Capi nelle situazioni di lavoro, problemi dei loro dipendenti in relazione al lavoro e non.

/ richieste, da parte del Direttore, di approfondimento e di interessamento per situazioni e casi di carattere sia generale che particolare.

Rapporti con Capogruppo

Si è tentato un lavoro a livello individuale nei primi periodi successivi al primo corso di addestramento; questo lavoro è stato interrotto quasi subito perchè si ritenne più opportuno rimandarlo in quanto le persone non sembravano pronte a tale tipo di intervento; anche se poteva fornire elementi utili per la conoscenza della situazione che stavano vivendo e delle cause di un certo loro disadattamento.

Durante il secondo corso di addestramento, sono state tenute due riunioni in cui si è lasciato libero corso alle loro preoccupazioni del momento ed alla loro esigenza di un'esposizione teorica del lavoro dell'A.S.

Il gruppo, troppo eterogeneo e non bene integrato, dominato da qualche elemento rivendicativo, con elementi in difesa, consiglia accostamento su piano individuale.

Lavoro con dipendenti

È stato proceduto da una lettera di presentazione del S.S.

Per i primi contatti si sono utilizzate le pratiche, la distribuzione dei medicinali con lo sconto, le colonie, le prime segnalazioni dei Capi che già conoscevano il Servizio Sociale (S.S.), le segnalazioni di persone in situazioni disperate. I casi arrivati sono i più vari: scontenti, problemi di rapporto con Capi e compagni, di valutazione, di disadattamento, di inserimento ed apprendimento, di salute, di trasferimento, disguidi per paghe o assicurazioni, problemi familiari.

L'A.S. ha cercato, per quanto possibile, di orientare di volta in volta il problema alla fonte esatta: il Capo, il Capo-complesso, il Servizio Medico, il S.d.P., l'Ufficio Paghe, la Direzione, la Commissione Interna, il Fondo Aziendale, gli Enti Esterni ecc.

Una co

. 2 .

Una voce particolare in questo lavoro è rappresentata da quelle svolte con i nuovi assunti (esclusivamente con operai e Capi, anche se era stato previsto pure per gli impiegati).

Si può distinguere in:

- lavoro con persone inserite individualmente (colloqui individuali; solo ultimamente anche riunioni di gruppo per presentazione dei Servizi);
- lavoro con persone inserite in gruppo (due riunioni in addestramento più colloqui individuali dopo l'inserimento in reparto).

La funzione è stata la medesima: presentazione del S.S., del Fondo aziendale, del Servizio Medico, esame del tipo di adattamento ed eventuali problemi con aiuto per il superamento dei medesimi. La differenza sta solo nel metodo usato.

In particolare per il lavoro di gruppo:

nella prima riunione, all'inizio dell'addestramento, si faceva la presentazione del S.S. e degli altri Servizi aziendali;

nella seconda riunione, alla fine del periodo di addestramento, si discuteva con l'interessato del medesimo per approfondire come ne avevano vissuto l'esperienza, i problemi risolti e aperti, gli elementi più influenzanti l'adattamento per sollecitare una maturazione reciproca sull'esperienza di lavoro oltrechè trasmettere ad ogni gruppo l'esperienza dei gruppi seguiti precedentemente.

Gli elementi emersi venivano poi discussi col S.d.P., i Capi, la Direzione.

Per il lavoro individuale:

si facevano colloqui con le persone una volta inserite in reparto per seguire l'adattamento individuale al lavoro, al gruppo, alla gerarchia di reparto in relazione anche alle precedenti esperienze di lavoro, e si curava il collegamento diretto col Capo interessato .

Per quelli non inseriti in gruppo la presentazione del Servizio veniva fatta in questa sede.

Questo lavoro sembrava facilitare parecchio lo stabilirsi di un rapporto di fiducia con l'A.S. per problemi nati in seguito.

Lavoro col Medico e l'Infermiera

Segnalazione reciproca di casi.

Lavoro nel Comitato antinfortunistico

Per il momento, data la scarsità degli incontri e la situazione ancora iniziale del Comitato, l'A.S. ha presenziato più che altro in funzione di osservatore, stando ad aspettare che meglio si definissero i compiti di ognuno per non imporre propri interventi, offrendo spunti a volte per una definizione di iniziative opportune, spunti tratti da alcuni infortuni seguiti sul piano individuale.

Lavoro con il Fondo aziendale

L'A.S. presentava di volta in volta ai nuovi assunti lo Statuto del Fondo; le era abbastanza riconosciuto dal Consiglio e dalle persone la funzione di reperire ed approfondire i casi bisognosi di sussidi straordinari per fornire una visione più approfondita che permettesse una migliore decisione dell'entità del sussidio stesso. Alcuni casi comunque andavano direttamente al Consiglio.

Corso di aggiornamento interno

L'argomento è stato direttamente sollecitato dalla Direttrice didattica. E' stato un pò rimandato nel tempo, data la scarsa disponibilità degli impiegati del S.d.P. per la rilevazione dei dati di fondo ed anche l'urgenza di altri problemi per il S.d.P. e l'A.S.

Alla fine l'A.S. stessa con l'aiuto di un impiegato ha rilevato i dati scolastici dai libretti di lavoro. Ha poi parlato con tutti gli interessati (un 100°) per sentire la situazione di ognuno, il motivo di interruzione degli studi, problemi attuali personali, familiari e di ambiente, in relazione ad

una partecipazione al corso; discutere del valore del medesimo per la loro vita personale, familiare, di lavoro.

Le persone sono apparse molto in difesa: hanno un pò vista l'iniziativa come un'ulteriore esigenza nei loro confronti da parte dell'azienda; alcuni anche giovani l'hanno vista come un'iniziativa che avrebbe attirato su di loro i commenti dei compagni, una prova del fuoco della loro intelligenza; alcuni, probabilmente per infelici esperienze scolastiche, temevano di "non riuscire" nel corso con la conseguenza di essere ancora peggio valutati dall'azienda; altri non ritenevano di averne bisogno o avevano troppi impegni extralavoro. L'adesione comunque è stata volontaria: una decina di persone a cui si sono aggiunte in seguito alcune nuove assunte (corso di tipo A e di tipo B).

L'A.S. ha tenuto un collegamento diretto con l'insegnantà del corso, e saltuariamente con i partecipanti.

Forse uno stimolante pratico che favorirebbe l'adesione di molta gente sarebbe un orario maggiormente contenuto e, invece del premio previsto, una remunerazione delle ore di scuola.

L'argomento si è rivelato importante ai fini di una più concreta valutazione delle persone in merito alle funzioni svolte nel lavoro (compresi i motivi di certi scarsi rendimenti) ed in definitiva di una più adeguata utilizzazione dei medesimi; e per conoscere la mentalità, le paure della gente oltre che per reperire problemi di lavoro.

Borse di studio (per dipendenti e figli di dipendenti bandite dalla sede, e per dipendenti per conto dello Stabilimento)

Funzione dell'A.S. è stata quella di raccogliere le domande approfondendo la situazione economico-familiare in modo da avere più elementi per l'assegnazione, e raccogliere altri dati interessanti su questo problema. C'è stata la richiesta di borse di studio per i bambini dell'avviamento e delle medie: in effetti il provvedimento statale e comunale in questo settore sembra ancora

piuttosto limitato; mentre d'altro canto per le famiglie operaie la frequenza dei ragazzi a queste scuole rappresenta un onere abbastanza gravoso.

Prestiti

Come impostazione iniziale si prevedeva che tutti i casi di richieste passassero dall'A.S. perchè si potessero meglio approfondire i motivi e le situazioni che determinavano il bisogno al fine di offrire un aiuto non solo economico alla gente. In effetti le richieste sono state piuttosto scarse e si sono orientate anche direttamente al S.d.P.

Colonie

Per tre anni sono stati inviati i bambini in colonia.

La scelta delle colonie è stata orientata dal consiglio di A.S. già esperto del settore.

Si è scelta la colonia "S.Marco" per il primo anno, la colonia "Climatiche Cooperatori" per il secondo, la colonia "S.Marco" per il terzo (ambidue erano state segnalate tra le migliori; per questo si è voluto sperimentare prima l'una, poi l'altra).

Per i primi due anni l'A.S. ha visitato personalmente le colonie per rendersi conto del tipo di organizzazione e trattamento nelle medesime. Le osservazioni di fondo sono relative soprattutto all'assistenza dei bambini durante la giornata, più deficiente nella S.Marco che nelle Climatiche, mentre in queste ultime sembra meno curato il vitte.

Il terzo anno sono state organizzate con Rescaldina che, essendo riuscita a far accettare alla S.Marco una signora con funzioni integrative della vigilatrice, ha ritenuto più sicura di altre questa colonia.

Il terzo anno, a differenza dei primi due, la parte di contatti con le persone il Comune ed il Dispensario antitubercolare per iscrizione, vaccinazione, ecc. è stato svolto quasi interamente dall'infermiera. L'A.S. si è occupata solo dei casi di necessità economica e di altri problemi di emergenza

. 6 .

Patronati

Sono stati presi contatti con tutti i Patronati: AGLI (Sig.na Angela Rodaelli), CISEL (Sig.ra Fernanda), CCLL (una Signorina che ultimamente si è dimessa), UIL (Sig.ra Gina Breszi presso Tessuti Comotti) di Vimercate e qualche volta di Monza e di Milano.

Compito dell'A.S. è stato di conoscerli meglio con contatti iniziali; farsi aiutare per le prime pratiche (solo per la fase preparatoria delle medesime); favorirne la conoscenza da parte dei dipendenti ed alla fine fare solo da tramite qualche volta nei casi più difficili, preferendo inviare direttamente gli interessati per il resto. Si è lasciata naturalmente alle persone la scelta del tipo di Patronato.

Lavoro con l'ENAOI di Milano

E' stato svolto un lavoro di collegamento con le A.S. dell'Ente per facilitare la soluzione del problema di minori figli di donne occupate in Ditta evitando a queste ultime eccessive assenze dal lavoro per questo; si è segnalata l'esistenza dell'Ente alle persone bisognose .

Lavoro con il Centro di Orientamento Professionale di Vimercate

Insieme con il S.d.P. è stato avviato un certo rapporto di collaborazione nel senso di favorire la conoscenza dell'azienda^o delle mansioni richieste, da parte del Centro, per facilitarne il compito di orientamento pratico e di segnalare l'esistenza e la funzione alle persone interessate.

Comune di Vimercate

E' stata fatta una visita iniziale al Sindaco con il Capo del Personale. In seguito si sono avuti colloqui con il responsabile dell'Ufficio Assistenza per conoscerne gli interventi generali^o in relazione a casi individuali; oltre che contatti con l'Ufficio Sanitario per le colonie.

Contatti con il Parroco di Vimercate

C'è stato un contatto iniziale col Capo del Personale per una conoscenza reciproca, una raccolta di commenti sui riflessi in città della situazione dello Stabilimento (ridimensionamento del personale, cambiamento di lavoro). Ci sono stati contatti successivi per casi particolari, specificamente a proposito della sistemazione degli alloggi per meridionali immigrati oltre che di personale con anomalie psichica e per una richiesta per l'illustrazione del S.S. in azienda.

Scuole elementari

C'è stata una visita iniziale col Capo del Personale per una conoscenza reciproca e del tipo di organizzazione assistenza scolastica. In seguito si sono avuti contatti nei periodi delle colonie e soprattutto per l'organizzazione del corso di aggiornamento interno.

ONMI di Vimercate

E' stata fatta una visita in occasione di un caso anche per conoscere il tipo di assistenza offerta a Vimercate; il colloquio è stato con l'Assistente Sanitaria.

INAM

A Vimercate i contatti sono stati tenuti con il Capo Sezione per casi particolari; a Milano con l'Ufficio Assistenza e Ricorsi, ed una volta, per consiglio del Medico d'azienda, con il Dr. Povoleri.

Dispensario antitubercolare di Vimercate

Dopo una visita iniziale con il Capo del Personale, si sono tenuti contatti con l'Assistente Sanitaria e l'Infermiera per le colonie e per qualche caso particolare.

Dispensario Psichiatrico Provinciale

Si è preso contatto con l'Assistente sanitaria del Dispensario di Monza e con le A.S. di uno dei Dispensari di Milano per conoscerne gli interventi in relazione ad alcuni casi reperiti.

INAIL

Di particolare si sono avuti contatti con il Medico ed il Direttore della Sezione di Monza a proposito di un caso di infortunio di un certo rilievo.

Caso

Compito dell'A.S. è stato di illustrare le condizioni di pagamento degli alloggi a riscatto IACP ; discutere con la gente il bilancio familiare; e fare da tramite fra interessati e Direzione che doveva decidere per il contributo dell'azienda ed il Comune, incaricato della raccolta delle domande, per ulteriori chiarimenti.

Contatti con le Colonie	N.	54
Contatti con i Patronati	"	43
Contatti con l'Ass.Industriali Lecco	"	2
Contatti con il Dispensario Antitubercolare	"	7
Contatti con il Dispens.di Igiene Mentale	"	6 (Milano e Monza)
Contatti con l'INAIL di Monza e Milano	"	5
Contatti con l'INAM di Vimercate e Milano	"	21
Contatti con l'INPS di Milano	"	9
Contatti con Ospedali	"	16
Contatti con "Sacra Famiglia" Cesano Boscone	"	2
Contatti con Mutua Grandi Invalidi	"	1
Contatti con Comuni	"	25
Contatti con il Parroco	"	4
Contatti con Scuole Elementari, Medie e Avvicamento	"	36
Contatti con Rappresentanti Case Editrici	"	2
Contatti con il Centro di Orientamento Professionale		10
Contatti con Centri Sociali	"	2
Contatti con Assistenti Sociali	"	20
Contatti con L'ENAOI di Milano	"	27
Contatti con L'ENPMF di Milano	"	3
Contatti con l'EPACA di Vimercate	"	3
Contatti con l'ONMI di Vimercate	"	1

Sede : Colloqui con il Direttore del S.d.P.	N.	34
Riunioni delle Assistenti Sociali	N.	12
Colloqui con il Capo S.d.P. di Sora	"	7
Riunioni S.d.P.-S.S.-Direzione Generale	"	2
Colloqui con il Capo Ufficio Formazione	"	4
Contatti con l'Incaricato Consult.Mista	"	19
Colloqui con lo Psicotecnico	"	3
Contatti con l'Incaricato Grup.Fotograf.	"	2
Contatti con Addestratore di Rescald.	"	13
Consulenze : Assistente Sociale di Rescaldina	"	72
UCID	"	22 + partec. riun.mensili
Psicologi	"	8
Scuola ESISS	"	8
Partecipazione a Convegni	"	5

Maria Rosa Salomoni

Elaborazioni su fonti

10. Serate UCID (1949-1968)

Data	Titolo/Argomento	Relatore (con indicazione di alcuni degli incarichi ricoperti)	Partecipanti
1 giugno 1949	Studio del discorso di Papa Pio XII agli intervenuti a un recente Congresso UNIAPAC (illustrazione, commento e discussione con presenti)	Don Grazioso Ceriani (consulente morale Gruppo Lombardo), Giuseppe Mosca (presidente Gruppo Lombardo e proprietario della Manifattura del Seveso)	
9 giugno 1949	Studio del discorso di Pio XII agli intervenuti a un recente Congresso UNIAPAC (esame delle possibilità di partecipazione dei lavoratori alla vita dell'impresa sulla base di tale discorso)		
7 luglio 1949	Conferenza sugli Stati Uniti	Giuseppe Riccardo Prever (direttore generale RIV di Torino)	circa 50
14 luglio	Apprendistato		

1949			
13 ottobre 1949	Il diritto di sciopero (per mettere a punto le risposte al questionario Fanfani)	Anacleto Benedetti (Ufficio studi dell'UCID di Torino)	
7 novembre 1949	I problemi sindacali e il Convegno nazionale UCID di Rapallo del novembre 1949 (circa «Responsabilità e collaborazione nel mondo del lavoro»)		
14 novembre 1949	Le criticità dell'istruzione professionale	Anacleto Benedetti (Ufficio studi dell'UCID di Torino)	
21 novembre 1949	Le criticità dell'istruzione professionale	Anacleto Benedetti (Ufficio studi dell'UCID di Torino)	
12 dicembre 1949	L'orientamento professionale	Trabattoni	
19 dicembre 1949	La teoria delle apparenze	Marco Todeschini (scienziato)	
1 febbraio 1950	I problemi dell'industria americana da un punto di vista morale	Mons. Congedo (decano dei parroci di New York)	
9 febbraio 1950	Necessità di una mentalità cristiana	Padre Innocenzo Casati	

16 febbraio 1950	La proprietà nella dottrina cattolica	Padre Innocenzo Casati	
2 marzo 1950	Proiezione di cortometraggio con discussione		
4 marzo 1950	Come «riformare l'impresa»	Thomas Lhoest (ingegnere e industriale del Belgio, consulente tecnico della FEPAC belga e dell'API canadese)	
11 marzo 1950	Il Congresso internazionale di Friedenweiler	De Skoda	
19 marzo 1950	Il commercio estero	Edoardo Clerici (sottosegretario al Commercio estero)	
20 marzo 1950	Realizzazioni sociali nell'impresa e loro aspetti	Angelo Testori (vicepresidente Gruppo Lombardo e proprietario F.lli Testori S.p.A.), Remondini	
30 marzo 1950	Proiezione di cortometraggio con discussione		
27 aprile 1950	La tutela della famiglia nella	Anacleto Benedetti	

	legislazione e nell'assistenza	(Ufficio studi dell'UCID di Torino)	
15 febbraio 1951	La dignità del lavoro umano	Padre Innocenzo Casati	
1 marzo 1951	Fatica e scopo del lavoro	Padre Innocenzo Casati	
15 marzo 1951	Il calvario dell'imprenditore	Padre Innocenzo Casati	
21 aprile 1951		Padre Riccardo Lombardi	
26 aprile 1951	La funzione del risparmio	Franco Feroldi (dell'Ufficio studi della Banca Commerciale Italiana e professore di Economia politica, Scienza delle finanze e Statistica all'Università di Parma)	
14 maggio 1951	L'istanza evangelica nell'economia d'oggi	Mons. Giuseppe Siri (arcivescovo di Genova)	
15 novembre 1951	La disoccupazione (discussione circa le conclusioni della Commissione di studio del Gruppo Lombardo in preparazione del IV	Edilio Pautrie (direttore della Giunta tecnica Edison e vicepresidente del Gruppo Lombardo)	

	Convegno nazionale UCID del novembre 1951 a Genova su «La disoccupazione nella vita economica e sociale italiana»)		
17 gennaio 1952	La funzione dell'imprenditore e la proprietà dell'impresa	Francesco Vito (economista e docente di Economia politica all'Università Cattolica di Milano), Padre Innocenzo Casati	
24 gennaio 1952	Aspetti economici della situazione politica internazionale	Enrico Mattei (Ufficio studi Edison)	
12 gennaio 1953	La formazione sociale dei dirigenti	Noverino Faletti (direttore generale, amministratore delegato e presidente di aziende del Gruppo Edison quali DINAMO, SEEE, OROBIA, SELNI, CESI, docente di Impianti elettrici all'Università di Bologna)	
28 gennaio	Concezioni realistiche	Peter Drucker	

1953	nella moderna società industriale	(economista, saggista e consulente a livello internazionale nell'ambito della gestione aziendale)	
30 aprile 1953	Gli uomini hanno bisogno di Dio	Padre Antonio Lisandrini	
1 giugno 1953	Proposte concrete di riforme sociali secondo il pensiero di un imprenditore cristiano	Giuseppe Mosca (presidente Gruppo Lombardo e proprietario della Manifattura del Seveso)	
14 settembre 1953	La situazione sindacale nel momento attuale	Ettore Calvi (segretario della CISL per la provincia di Milano)	
30 ottobre 1953	Alcune tendenze della moderna organizzazione economica alla luce di un recente messaggio Pontificio	Sergio Vaccà (assistente all'Università Cattolica di Milano)	
21 marzo 1954	Esperienze sociali ed economiche delle due Americhe	Giuseppe Mosca (presidente Gruppo Lombardo e proprietario della	

		Manifattura del Seveso)	
29 aprile 1954	Una nuova esperienza di organizzazione internazionale: la Comunità Europea del Carbone e dell'Acciaio	Armando Frumento (ordinario di Economia all'Università Bocconi, capo dell'Ufficio Studi della Falck, procuratore generale AFL Falck e delegato per l'Italia in varie commissioni economiche internazionali)	
15 giugno 1954	L'arte e l'industria cinematografica	Filippo Del Giudice (produttore cinematografico)	
9 dicembre 1954	L'efficacia concreta della comunione quotidiana	Filippo Del Giudice (produttore cinematografico)	
14 gennaio 1955	Economia pubblica ed economia privata nel problema dell'IRI	Orio Giacchi (docente di Diritto canonico ed ecclesiastico all'Università Cattolica di Milano)	

21 maro 1955	Le mistiche manifestazioni di Gemma Galgani	Filippo Del Giudice (produttore cinematografico)	
8 aprile 1955	Problemi di attualità	Ugo Sciascia (direttore generale Comitati Civici)	
24 gennaio 1956	Quartieri residenziali dei Comuni agricoli viciniori	Massimo Marazzi	
11 gennaio 1957	Vita economica e ordine morale	Padre Giacomo Perico	
23 gennaio 1957	Problema morale e attività pratica	Paolo Vigorelli	
14 febbraio 1957	Vita economica e ordine morale	Padre Giacomo Perico	
28 marzo 1957	Vita economica e ordine morale	Padre Giacomo Perico	
3 aprile 1957		Padre Innocenzo Casati	
10 aprile 1957		Padre Innocenzo Casati	
15 maggio 1957		Padre Innocenzo Casati	
16 maggio 1957	Vita economica e ordine morale	Padre Giacomo Perico	
22 maggio 1957		Padre Innocenzo Casati	
18 gennaio 1958	Le esigenze della scuola primaria italiana	Attilio Frajese (ingegnere, docente di scuola media [settore in	

		cui fu anche ispettore centrale, capo-gabinetto e direttore generale presso il Ministero della Pubblica Istruzione]) e di Storia della matematica all'Università di Roma	
13 marzo 1958	L'agricoltura italiana tra MEC e ZLS	Eugenio Radice Fossati (presidente della Camera di commercio di Milano)	
8 maggio 1958	L'organizzazione industriale americana – appunti di un viaggio	Silvio Montaretto Marullo (premio Eisenhower 1957)	
15 gennaio 1959	Il MEC e la convertibilità	Giuseppe Palladino (economista, docente di Economia dello sviluppo presso la Pontificia Università Gregoriana, direttore scientifico	

		dell'Istituto Luigi Sturzo)	
20 febbraio 1959	Prospettive dell'industria italiana cotoniera e lino-canapiera di fronte al MEC	Piero Bassetti (vicedirettore generale della Giovanni Bassetti S.p.A.)	
15 aprile 1959	Il Piano decennale della scuola e le recenti polemiche sull'insegnamento delle lingue classiche	Attilio Frajese (ingegnere, docente di scuola media [settore in cui fu anche ispettore centrale, capo-gabinetto e direttore generale presso il Ministero della Pubblica Istruzione]) e di Storia della matematica all'Università di Roma	
21 ottobre 1959	Pensiero sociale cristiano e l'attuale momento sindacale in Italia – dati e valutazioni	Padre Mario Reina	
18 novembre 1959	La responsabilità dell'imprenditore cristiano nei confronti della Commissione interna	Padre Mario Reina	

16 febbraio 1960	La realtà della Chiesa	Don Luigi Belloli (consulente morale Gruppo Lombardo)	45
16 marzo 1960	Premio di collaborazione e contrattazione aziendale	Padre Mario Reina	
22 novembre 1960	Ragioni e caratteristiche della ricerca industriale	Robert M. Burns (direttore della sede europea dello Stanford Research Institute)	
7 marzo 1961	Problemi dell'utilizzazione dei calcolatori elettronici nelle aziende industriali	Justin M. Murrish (dello Stanford Research Institute)	
21 aprile 1961	L'attuale orientamento dei sindacati lavoratori alla luce della <i>Rerum Novarum</i>	Padre Mario Reina	
23 giugno 1961	L'attuale orientamento dei sindacati lavoratori alla luce della <i>Rerum Novarum</i>	Padre Mario Reina	
5 luglio 1961	Il contributo della ricerca operativa alla automazione	Luigi Dadda (ingegnere elettronico, docente del	

		Politecnico di Milano, tra i primi accademici italiani a riconoscere le possibilità offerte dall'informatica), Renato Teani (del settore finanziario della Pirelli S.p.A.), Luigi Martinoli, Lionello Cantoni (professore universitario ed Electronic Data Processing manager all'Olivetti e alla FIAT Auto)	
18 dicembre 1961	L'azionariato operaio	Carlo Faina (presidente Montecatini)	150
13 febbraio 1962	Nuove prospettive sindacali nell'enciclica <i>Mater et Magistra</i>	Padre Mario Reina	66
9 marzo 1962	Ulteriori approfondimenti dell'insegnamento della <i>Mater et Magistra</i> sui problemi del lavoro	Padre Mario Reina	50

4 dicembre 1962	Il problema educativo dei figli	Padre Giacomo Perico	88
22 gennaio 1963	Il problema educativo dei figli	Padre Giacomo Perico	65
14 novembre 1964	Gli operatori economici nell'ora attuale	Emilio Colombo (ministro del Tesoro)	500
30 novembre 1964	Commento al discorso di Sua Santità Paolo VI alla UCID	Don Luigi Belloli (consulente morale Gruppo Lombardo)	
21 dicembre 1964	Le prospettive e le possibilità di costruzione di condomini per collaboratori d'azienda	Gianni Vigorelli	12
10 dicembre 1965	Aspetti delle nuove realtà sociali	Guido Baglioni	45
21 dicembre 1965	Atteggiamenti del mondo cattolico di fronte alle nuove realtà sociali	Mons. Giovanni Battista Guzzetti	48
25 gennaio 1966	La presenza cristiana nell'ambiente di lavoro	Antonio Marzotto (presidente Federtrasporti e vicepresidente dell' <i>Union Internationale des Trasports Publics</i>)	52
9 marzo	Gli operatori	Don Luigi Belloli	

1966	economici nelle attese dell'Arcivescovo	(consulente morale Gruppo Lombardo)	
5 luglio 1966	Dibattito sul documento dell'Episcopato francese del marzo 1966 «Riflessioni sull'attuale situazione economica e sociale»	Edilio Pautrie (direttore della Giunta tecnica Edison e vicepresidente del Gruppo Lombardo)	32
12 luglio 1966	Riunione preparatoria per un libero «dibattito» fra i soci sul «Dialogo con i sindacati»	Francesco Bellini (banchiere, avvocato, segretario del Gruppo Lombardo)	40
30 maggio 1967	Discussione sulla <i>Populorum Progressio</i>	Don Luigi Belloli (consulente morale Gruppo Lombardo)	
23 marzo 1968	Milano domani (incontro zonale)		
10 maggio 1968	Milano domani		
11 luglio 1968	Divario tecnologico: la situazione italiana	Luigi Frey (incaricato di Economia politica all'Università Cattolica)	
26 settembre 1968	Conferenza stampa	Tassin (UNIAPAC)	

11. Corsi di Tecnica aziendale per imprenditori e dirigenti e corsi di Tecnica aziendale per capi intermedi/maestranza (1954-1969)

Data	Titolo/argomento	Relatore (con indicazione di alcuni degli incarichi ricoperti)	Iscritti
I Corso di aggiornamento per dirigenti d'azienda			
14 gennaio- 30 marzo 1954	Concetti e limiti della organizzazione del lavoro (prolusione)	Vittorio Zignoli (docente Politecnico di Torino, specialista di trasporti meccanici)	54
	Nuovi orientamenti nelle ricerche di mercato	Guglielmo Tagliacarne (segretario generale Unione Italiana delle Camere di commercio, collaborò con Giordano Dell'Amore alla creazione della Scuola di perfezionamento in economia aziendale per la formazione dei quadri direttivi di azienda)	
	Schemi di un'organizzazione	Giovanni Enriques (direttore IPSOA di	

	commerciale	Torino)	
	Tecnica dell'esportazione	Virginio Bontadini (presidente ALDAI)	
	La statistica come strumento di direzione aziendale	Agostino De Vita (docente all'Università degli Studi di Pavia)	
	L'industrializzazione delle aree depresse	Pasquale Saraceno (docente di Tecnica industriale e commerciale all'Università Cattolica di Milano, presidente del Comitato esperti per il Piano Vanoni)	
	Problemi di medicina del lavoro	Enrico Vigliani (direttore della clinica del lavoro «Devoto»)	
	L'impresa e le moderne correnti di politica economica	Franco Feroldi (dell'Ufficio studi della Banca Commerciale Italiana e professore di Economia politica, Scienza delle finanze e Statistica all'Università di	

		Parma)	
	Aspetti finanziari dell'azienda: autofinanziamento	Sergio Vaccà (assistente all'Università Cattolica di Milano)	
	Funzione e formazione del dirigente	Noverino Faletti (direttore generale, amministratore delegato e presidente di aziende del Gruppo Edison quali DINAMO, SEEE, OROBIA, SELNI, CESI, docente di Impianti elettrici all'Università di Bologna)	
	Le relazioni aziendali	Giuseppe Riccardo Prever (direttore generale RIV di Torino)	
	Funzioni e formazione dei capi	Gino Martinoli (direttore generale alla Necchi di Pavia)	
	Pubblicità e prezzi	Siro Lombardini (docente di Economia politica all'Università	

		Cattolica di Milano, direttore dell'IRES [Istituto Ricerche E Studi] di Torino)
	La valutazione dei compiti e dei meriti	Enrico De Gennaro (direttore del personale Socony Vacuum Italiana di Genova)
	L'industria e la ricerca applicata	Edilio Pautrie (direttore della Giunta tecnica Edison e vicepresidente del Gruppo Lombardo)
	I rischi e le assicurazioni facoltative e obbligatorie	Achille Gattuso (direttore divisione amministrativa e segretario generale AFL Falck)
	Produttività e aziende dimostrative	Antonio Bardoscia (segretario generale Comitato nazionale per la produttività)
	Il Servizio sociale di fabbrica	Odile Vallin (direttrice Scuola pratica di Servizio sociale ENSISS di Milano)

	L'impresa e la sua funzione sociale	Vittorio Vaccari (segretario generale UCID nazionale)	
II Corso di aggiornamento per dirigenti d'azienda			
20 gennaio- 19 aprile 1955	Responsabilità del dirigente (prolusione)	Filiberto Guala (ingegnere, dirigente d'azienda, ministro del Lavoro e della Previdenza sociale, amministratore delegato RAI)	Circa 70
	La previsione a lunga scadenza	Federico Maria Paccès (studioso in ambito economico- amministrativo, professore ordinario nella facoltà di Economia e commercio dell'Università degli Studi di Torino, tra i fondatori del quotidiano 24 Ore)	
	La programmazione lineare dei processi meccanici	Sergio Ricossa (direttore Ufficio studi dell'Unione industriale di	

		Torino)	
	Il controllo statistico di qualità	Giuseppe Riccardo Prever (direttore generale RIV di Torino)	
	I controlli della efficienza produttiva	Vittorio Zignoli (docente Politecnico di Torino, specialista di trasporti meccanici)	
	L'ufficio metodi e tempi nella impresa moderna	Vittorio Zignoli (docente Politecnico di Torino, specialista di trasporti meccanici)	
	La dinamica dei costi d'impresa	Federico Maria Paces (studioso in ambito economico-amministrativo, professore ordinario nella facoltà di Economia e commercio dell'Università degli Studi di Torino, tra i fondatori del quotidiano 24 Ore)	

	Meccanizzazione e ordinamento della contabilità	Edoardo Ardemani (docente dell'Università Cattolica di Milano)	
	La partecipazione delle imprese ai nuovi metodi di relazione economica internazionale	Armando Frumento (ordinario di Economia all'Università Bocconi, capo dell'Ufficio Studi della Falck, procuratore generale AFL Falck e delegato per l'Italia in varie commissioni economiche internazionali)	
	La lettura dei bilanci	Edoardo Ardemani (docente dell'Università Cattolica di Milano)	
	Moderne esperienze di direzione	Anacleto Benedetti (Ufficio studi dell'UCID di Torino)	
	L'impresa come gruppo sociale	Federico Marconcini (consigliere DC)	

		della Provincia di Torino, docente di Economia politica all'Università degli Studi di Torino)	
	Esperienze di selezione dei dirigenti e di valutazione del lavoro direttivo	Gino Martinoli (direttore generale alla Necchi di Pavia)	
	Applicazione di concetti nuovi nella preparazione dei quadri	Enrico De Gennaro (direttore del personale Socony Vacuum Italiana di Genova)	
	Esperienze di <i>job evaluation</i> e di <i>merit rating</i>	Gianfranco Magnaghi (segretario generale Finelettrica)	
	Posizione e funzione dell'intellettuale nella formazione della cultura operaia	Edilio Pautrie (direttore della Giunta tecnica Edison e vicepresidente del Gruppo Lombardo)	
	Politica d'impresa e sistema sociale	Vittorio Vaccari (segretario generale UCID nazionale)	
	Esperienze di interessenza al personale	Remo Vigorelli (direttore generale de «La Rinascente»)	

		e vicepresidente del Gruppo Lombardo)	
	Il Servizio sociale nella moderna politica del personale	Gina Lisa (dirigente Segretariato UCID di Servizio sociale di Milano)	
	Lo studio del mercato come strumento di direzione	Guglielmo Tagliacarne (segretario generale Unione Italiana delle Camere di commercio, collaborò con Giordano Dell'Amore alla creazione della Scuola di perfezionamento in economia aziendale per la formazione dei quadri direttivi di azienda)	
	Moderni sistemi di distribuzione e analisi dei costi relativi	Carlo Fabrizi (docente di Economia e gestione delle imprese all'Università degli Studi di Napoli Federico II)	

	La formazione degli addetti alle vendite	Benedetto Cusimano (direttore del Centro Tecnico del Commercio per la Produttività di Roma)	
	Assicurazione e previdenza sociale	Achille Gattuso (direttore divisione amministrativa e segretario generale AFL Falck)	
III Corso di Tecnica aziendale per imprenditori e dirigenti			
17 gennaio- 22 marzo 1956	Gli attuali orientamenti di politica aziendale (prolusione)	Achille Gattuso (direttore divisione amministrativa e segretario generale AFL Falck)	78
	Studio dei metodi di lavorazione	Gino Martinoli (direttore generale alla Necchi di Pavia)	
	Programmazione lineare	Sergio Ricossa (direttore Ufficio studi dell'Unione industriale di Torino)	
	Realizzazione dei programmi di	Ernesto Vandone (direttore di	

	produzione	«Ingegneria Meccanica», Milano)	
	I metodi di lavoro e l'automazione	Vittorio Zignoli (docente Politecnico di Torino, specialista di trasporti meccanici)	
	Controllo statistico di qualità	Pietro Sillano (direttore tecnico alla Necchi di Pavia)	
	Automatizzazione nell'amministrazione	Ugo Galassi (direttore commerciale Olivetti di Ivrea)	
	I problemi finanziari dell'azienda	Franco Feroldi (dell'Ufficio studi della Banca Commerciale Italiana e professore di Economia politica, Scienza delle finanze e Statistica all'Università di Parma)	
	Gli ammortamenti	Pietro Onida (docente di Ragioneria	

		generale e applicata all'Università Cattolica di Milano e presso le Università di Venezia, Torino e Roma)	
	Problemi fiscali del giorno	Mario Chiavassa (consulente tributario, revisore ufficiale dei Conti)	
	La contabilizzazione dei costi	Edoardo Ardemani (docente dell'Università Cattolica di Milano)	
	Analisi di bilancio e analisi extra contabili	Napoleone Rossi (assessore alle Finanze del Comune di Milano)	
	I fondi di riserva nel bilancio d'esercizio	Edoardo Ardemani (docente dell'Università Cattolica di Milano)	
	Mercato e potere d'acquisto	Guglielmo Tagliacarne (segretario generale Unione Italiana delle Camere di commercio,	

		collaborò con Giordano Dell'Amore alla creazione della Scuola di perfezionamento in economia aziendale per la formazione dei quadri direttivi di azienda)	
	Tecnica mercantile ed esportazioni	Virginio Bontadini (presidente ALDAI)	
	Psicologia dei personaggi nel teatro della distribuzione	Giovanni Enriques (direttore IPSOA di Torino)	
	Ordinamento della produzione e della distribuzione	Benedetto Cusimano (direttore del Centro Tecnico del Commercio per la Produttività di Roma)	
	Esigenze di mercati comuni	Armando Frumento (ordinario di Economia all'Università Bocconi, capo dell'Ufficio Studi della Falck, procuratore generale AFL Falck	

		e delegato per l'Italia in varie commissioni economiche internazionali)	
	Le indagini per campione e i loro limiti	Pierpaolo Luzzato Fegiz (membro Comitato scientifico dell'Istituto per le Ricerche Statistiche e l'analisi dell'Opinione Pubblica)	
I Corso di Tecnica aziendale per capi maestranza			
27 aprile-29 maggio 1956	Nuovi orientamenti nell'esercizio della funzione del capo maestranza (prolusione)	Giuseppe Riccardo Prever (direttore generale RIV di Torino)	Circa 40
	La società per azioni come strumento di progresso economico	Sergio Vaccà (assistente all'Università Cattolica di Milano)	
	Responsabilità dei capi intermedi nel settore delle relazioni umane	Franco Pellegrini (dirigente Settore Affari Generali e del Personale)	

		ENEL)	
	Il controllo dei costi	Edoardo Ardemani (docente dell'Università Cattolica di Milano)	
	Il reparto come gruppo sociale cooperante	Pietro Vaccari (storico del diritto)	
	La prevenzione degli infortuni	Achille Gattuso (direttore divisione amministrativa e segretario generale AFL Falck)	
	La valutazione delle persone e delle mansioni	Enrico De Gennaro (direttore del personale Socony Vacuum Italiana di Genova)	
	Tempi e metodi	Vittorio Zignoli (docente Politecnico di Torino, specialista di trasporti meccanici)	
	Problemi economici aziendali	Edilio Pautrie (direttore della Giunta tecnica Edison e vicepresidente del Gruppo Lombardo)	

	Esigenze e strumenti di perfezionamento del capo	Gino Martinoli (direttore generale alla Necchi di Pavia)	
Corsi di Tecnica aziendale – Economia. Organizzazione			
22 gennaio- 16 aprile 1957	Il Piano Vanoni a due anni dalla sua presentazione (prolusione)	Pasquale Saraceno (docente di Tecnica industriale e commerciale all'Università Cattolica di Milano, presidente del Comitato esperti per il Piano Vanoni)	
	Metodi di lavoro e organizzazione. L'artigianato e l'industria. L'oggetto dell'industria: il prodotto.	Vittorio Zignoli (docente Politecnico di Torino, specialista di trasporti meccanici), Elio Bormida, Zaccone	
	Il problema fondamentale dell'industria: il coordinamento dei tre fattori uomini, capitale e tecnica	De Rossi, Gianfederico Micheletti (del Politecnico di Torino), Russo	
	Impostazione del progetto dell'organizzazione	Frattasi	

	<p>generale dell'impresa. Adattamento alle singole aziende</p>		
	<p>La riorganizzazione delle aziende esistenti. La riconversione e il ridimensionamento</p>		
	<p>Strutture e funzioni dei settori aziendali fondamentali. L'impresa e i dirigenti. il governo d'impresa e la sua direzione</p>		
	<p>Il rendimento dei reparti e dei servizi. Attribuzione dei compiti e delega delle responsabilità</p>		
	<p>Concetti moderni per la programmazione, la direzione e il controllo</p>		
	<p>La previsione e la realizzazione. La correzione dei programmi</p>		
	<p>La tecnica. Progetto del prodotto. Progetto dei mezzi di produzione. I tempi e i metodi</p>		
	<p>La programmazione</p>		

	della produzione. L'esecuzione. Il controllo. La programmazione elastica. I profittogrammi		
	La valutazione del rendimento. I centri di produzione e di spesa. I responsabili. L'analisi delle varianti. Il controller		
	La preparazione dei futuri quadri. Il quadro di bordo della direzione aziendale		
	La posizione dell'industria italiana nella produzione mondiale	Ugo Caprara (assistente di Gino Zappa per Tecnica mercantile presso l'Università Bocconi, docente all'Università di Torino), Tancredi Bianchi (docente di Tecnica bancaria e professionale), Marco Bonfioli, Mario Cattaneo, Innocenzo	
	Gli elementi dei costi di produzione		
	Contabilità e bilanci nelle imprese industriali		
	Gli ammortamenti		

	Le fonti e il costo del finanziamento	Gasparini (professore di Politica economica alla Ca' Foscari di Venezia), Luigi Guatri (docente di Tecnica industriale e commerciale presso l'Università Bocconi), Carlo Masini, Giorgio Pivato
	La raccolta e la distribuzione del risparmio. Le funzioni della banca e della borsa	
	La pubblicità	
	Il costo del personale, il costo di previdenza e assicurazione. Aspetti economici e finanziari della prevenzione infortuni e dell'igiene del lavoro	
	Il finanziamento dello sviluppo industriale italiano	Pietro Onida (docente di Ragioneria generale e applicata all'Università Cattolica di Milano e presso le Università di Venezia, Torino e Roma), Tancredi Bianchi (docente di Tecnica bancaria e professionale), Marco Bonfioli, Carlo Chiericati,
	Il finanziamento dell'impresa	
	Le rivalutazioni	
	I bilanci di previsione	
	Le scorte (costi, inventario permanente)	
	La determinazione dei costi di produzione	
	Il sistema tributario italiano	

	I problemi fiscali dell'azienda	Luigi Guatri (docente di Tecnica industriale e commerciale presso l'Università Bocconi), Carlo Masini, Giorgio Pivato, Emilio Villa	
II Corso di Tecnica aziendale per capi maestranza			
14 maggio-7 giugno 1957	Compiti tecnici e organizzativi del capo maestranza. La sua preparazione tecnica, economica e psicologica. I mezzi a disposizione del capo maestranza per il proprio aggiornamento	Pietro Garrone (AGES - Torino)	29
	Attuale tendenza degli sviluppi tecnologici: l'estensione dei processi automatici	Renato Teani (del settore finanziario della Pirelli S.p.A.)	
	Prospettive dell'era nucleare: le applicazioni degli isotopi radioattivi	Napoleone Adorni (del Construction Innovation and Sustainable Engineering-CISE, Milano)	

	I problemi economici dell'impresa. Il contributo del capo maestranza al contenimento dei costi	Edilio Pautrie (direttore Sicedison – Milano, vicepresidente Gruppo Lombardo)	
	I problemi organizzativi in ordine alla produzione	Giuseppe Riccardo Prever (direttore generale RIV di Torino)	
	La conduzione del personale: aspetti sociologici e psicologici	Mario Calvi (OM, Brescia)	
	L'addestramento degli operai. La valutazione del rendimento. Gli incentivi	Riccardo Riccardi (IAI, Milano)	
	Prevenzione degli infortuni e igiene del lavoro	Mario Ferrario (Edisonvolta, Milano)	
	Incontro integrativo circa i servizi sociali		
III Corso di Tecnica aziendale per capi maestranza			
5 maggio-3 giugno 1958	La moderna figura del Capo e il perfezionamento (prolusione)	Pietro Garrone (AGES - Torino)	
	La struttura economica	Piero Bassetti (vicedirettore	

	dell'impresa	generale della Giovanni Bassetti S.p.A.)
	Libertà e pianificazione nei sistemi economici moderni	Piero Bassetti (vicedirettore generale della Giovanni Bassetti S.p.A.)
	La concorrenza e il Mercato	Piero Bassetti (vicedirettore generale della Giovanni Bassetti S.p.A.)
	I fattori della produzione	Vittorio Zignoli (docente Politecnico di Torino, specialista di trasporti meccanici)
	I principi di organizzazione aziendale	Vittorio Zignoli (docente Politecnico di Torino, specialista di trasporti meccanici)
	Il ciclo di produzione: programmazione, esecuzione, controllo	Vittorio Zignoli (docente Politecnico di Torino, specialista di trasporti)

		meccanici)	
	La posizione del capo nell'organizzazione	Vittorio Zignoli (docente Politecnico di Torino, specialista di trasporti meccanici)	
	La funzione tecnica del capo e il rispetto degli standard di produzione	Vittorio Zignoli (docente Politecnico di Torino, specialista di trasporti meccanici)	
	Quantità, qualità, costi di produzione visti dal capo	Vittorio Zignoli (docente Politecnico di Torino, specialista di trasporti meccanici)	
	Il capo e i rapporti di lavoro	Silvio Montaretto Marullo	
	La qualità dei rapporti come fattore di efficienza	Silvio Montaretto Marullo	
	I rapporti con i superiori, i colleghi e i collaboratori	Silvio Montaretto Marullo	
Ciclo di riunioni sui problemi della Comunità Economica Europea			

1958	La struttura del trattato istitutivo della Comunità Economica Europea	Francesco Forte (assistente e supplente di Ezio Vanoni all'Università di Torino per Scienza delle finanze)	63
	Esperienze di collaborazione economica internazionale e Comunità Economica Europea	Gerolamo Bassani	
	Aspetti essenziali comparati delle economie dei Paesi membri	Giuseppe Palladino (economista, docente di Economia dello sviluppo presso la Pontificia Università Gregoriana, direttore scientifico dell'Istituto Luigi Sturzo)	
	Il problema della energia nell'economia europea integrata	Vincenzo Cazzaniga (presidente e amministratore delegato Esso Italiana)	
	La circolazione delle	Benedetto Barberi	

	persone nella economia europea integrata	(statistico, direttore generale ISTAT)	
	La Comunità Economica Europea ed i Paesi terzi	Eugenio Minoli (professore di Diritto, inventore dell'arbitrato internazionale e fondatore dell'Associazione Internazionale Arbitrato)	
	La prevista armonizzazione delle politiche commerciali e monetarie dei paesi membri	Orlando D'Alauro (docente di Politica economica e finanziaria all'Università di Padova e poi di Genova)	
	La politica degli investimenti nella Comunità Economica Europea	Francesco Vito (economista e docente di Economia politica all'Università Cattolica di Milano)	
	Il regime tributario nell'economia europea integrata	Francesco Giordani	
	Aspetti essenziali della economia italiana e sue possibilità di sviluppo	Silvio Golzio	

	in una economia europea integrata	
	La situazione della agricoltura italiana nella Comunità Economica Europea	Corrado Bonato
	Politica italiana di formazione professionale e domanda europea di lavoro qualificato	Enrico De Gennaro (direttore del personale Socony Vacuum Italiana di Genova)
	La direzione d'impresa nella Comunità Economica Europea	Federico Maria Paces (studioso in ambito economico-amministrativo, professore ordinario nella facoltà di Economia e commercio dell'Università degli Studi di Torino, tra i fondatori del quotidiano 24 Ore)
	L'imprenditore e le nuove tecniche produttive	Giuseppe Riccardo Prever (direttore generale RIV di Torino)
	La funzione degli organismi professionali	Mariano Trombetta (presidente della

	nel campo della informazione	Camera di commercio di Genova)	
IV Corso di Tecnica aziendale per capi intermedi			
19 maggio-26 giugno 1959	Lavoro e responsabilità del capo (prolusione)	Achille Gattuso (direttore divisione amministrativa e segretario generale AFL Falck)	
	Ambiente economico-sociale	Piero Bassetti (vicedirettore generale della Giovanni Bassetti S.p.A.)	
	Struttura organizzativa	Piero Bassetti (vicedirettore generale della Giovanni Bassetti S.p.A.)	
	Comunità aziendale	Piero Bassetti (vicedirettore generale della Giovanni Bassetti S.p.A.)	
	Ricerche sul prodotto e caratteristiche tecniche	Vittorio Zignoli (docente Politecnico di Torino, specialista di trasporti	

		meccanici)	
	Programmazione di produzione	Vittorio Zignoli (docente Politecnico di Torino, specialista di trasporti meccanici)	
	Studio dei costi	Vittorio Zignoli (docente Politecnico di Torino, specialista di trasporti meccanici)	
	Conoscenza e valutazione	Olinto Praturlon (psicologo industriale, assistente all'Istituto di Psicologia dell'Università di Padova)	
	Istruzione	Olinto Praturlon (psicologo industriale, assistente all'Istituto di Psicologia dell'Università di Padova)	
	Guida e comunicazione	Olinto Praturlon (psicologo	

		industriale, assistente all'Istituto di Psicologia dell'Università di Padova)	
V Corso di Tecnica aziendale per capi maestranza (della zona di Sesto San Giovanni)			
14 ottobre-20 novembre 1959	La figura del capo nella comunità aziendale (prolusione)	Ernesto Pozzi	
	Presentazione del corso	Alberto Alessandri (capo Ufficio direzione acquisti Alfa Romeo S.p.A.)	
	Elementi costitutivi dell'azienda	Guido Vitale	
	L'organizzazione dell'azienda	Ugo Marchesi	
	Finalità dell'azienda e sua posizione nell'ambiente economico	Piero Bassetti (vicedirettore generale della Giovanni Bassetti S.p.A.)	
	La produzione – fattori e metodi	Erasmus Peracchi (laureato in Economia alla Cattolica di	

		Milano, iscritto alla DC, futuro presidente della Provincia di Milano)	
	La produzione	Erasmus Peracchi (laureato in Economia alla Cattolica di Milano, iscritto alla DC, futuro presidente della Provincia di Milano)	
	Analisi del lavoro	Erasmus Peracchi (laureato in Economia alla Cattolica di Milano, iscritto alla DC, futuro presidente della Provincia di Milano)	
	La lotta contro gli infortuni – aspetti tecnici	Mario Del Guerra	
	La lotta contro gli infortuni – aspetti umani	Mario Del Guerra	
	Selezione e inserimento	Mario Calvi (OM,	

		Brescia)	
	Guida e valutazione	Alberto Alessandri (capo Ufficio direzione acquisti Alfa Romeo S.p.A.)	
	Rapporti di lavoro	Franco Pellegrini (dirigente Settore Affari Generali e del Personale ENEL)	
	La responsabilità del Capo	Alberto Alessandri (capo Ufficio direzione acquisti Alfa Romeo S.p.A.)	
Ciclo di riunioni sui problemi della Comunità Economica Europea			
aprile-giugno 1959	Il Commercio Estero dell'Italia e la CEE	Guido Carli (già ministro del Commercio con l'estero, allora governatore della Banca d'Italia e presidente del Consorzio di Credito delle Opere Pubbliche)	67
	Le Camere di Commercio nei sei	Eugenio Radice Fossati (presidente	

	Paesi della CEE	della Camera di commercio di Milano)	
	Le partecipazioni statali e la CEE	Lorenzo Biasutti (deputato della Democrazia Cristiana)	
	Viabilità e trasporti in Italia e nella CEE	Giuseppe Togni (ministro dei Lavori pubblici)	
	I moderni mezzi di informazione e la CEE	Mons. Ernesto Pisoni (direttore del quotidiano «L'Italia»)	
	I problemi sociali nel quadro della CEE	Giuseppe Petrilli (membro della Commissione della Comunità Economica Europea, presidente IRI)	
	Il MEC e i problemi dell'agricoltura	Armando Sabatini (sindacalista, deputato DC)	
	Comunità Economica Europea e zona di libero scambio	Müller Armach (sottosegretario agli Affari economici della Germania occidentale)	
	Problemi finanziari	Fernando Tambroni	

	della CEE	(ministro del Bilancio e del Tesoro)	
	L'industria italiana e la CEE	Emilio Colombo (ministro dell'Industria e del Commercio)	
VI Corso di Tecnica aziendale per capi intermedi			
21 aprile-24 maggio 1960	Il capo, il suo lavoro e le sue responsabilità (prolusione)	Pietro Garrone (AGES - Torino)	62
	L'economia dell'azienda	Piero Bassetti (vicedirettore generale della Giovanni Bassetti S.p.A.)	
	L'organizzazione aziendale	Ugo Marchesi	
	Le vendite e il mercato	Vittorio Zignoli (docente Politecnico di Torino, specialista di trasporti meccanici)	
	La fabbricazione	Vittorio Zignoli (docente Politecnico di Torino, specialista di trasporti)	

		meccanici)	
	I costi di produzione	Vittorio Zignoli (docente Politecnico di Torino, specialista di trasporti meccanici)	
	I programmi e il controllo della produzione	Vittorio Zignoli (docente Politecnico di Torino, specialista di trasporti meccanici)	
	Selezione e addestramento	Franco Pellegrini (dirigente Settore Affari Generali e del Personale ENEL)	
	Analisi del lavoro e valutazione del personale	Giancarlo Onetti	
	La vita di relazione	Guglielmo Elia	
VII Corso di Tecnica aziendale per capi maestranza (zona di Sesto San Giovanni)			
7-28 ottobre 1960	La figura e il ruolo del capo nell'azienda moderna (prolusione)	Achille Gattuso (direttore divisione amministrativa e segretario generale AFL Falck)	

	Funzione dell'azienda	Adelio Nolli	
	La struttura economica dell'azienda	Adelio Nolli	
	La finalità dell'azienda e la comunità aziendale	Adelio Nolli	
	I fattori di produzione	Giovanni Pizzo	
	Tempi e metodi	Gianfranco Casu	
	Controllo e costi – Il contributo del capo maestranza al contenimento dei costi	Gianfranco Casu	
	Selezione e inserimento	Alberto Alessandri (capo Ufficio direzione acquisti Alfa Romeo S.p.A.)	
	L'addestramento degli operai – La valutazione del rendimento	Alberto Alessandri (capo Ufficio direzione acquisti Alfa Romeo S.p.A.)	
	La responsabilità del capo	Alberto Alessandri (capo Ufficio direzione acquisti Alfa Romeo S.p.A.)	
VIII Corso di Tecnica aziendale per capi intermedi			
12 maggio-16	L'evoluzione	Edilio Pautrie	

giugno 1961	tecnologica e i suoi riflessi che concorrono nell'azienda (prolusione)	(direttore Sicedison – Milano, vicepresidente Gruppo Lombardo)	
	Il finanziamento dell'impresa	Mario Cattaneo	
	La rilevazione: contabilità e bilancio	Mario Cattaneo	
	La rilevazione fuori conto	Mario Cattaneo	
	Ricerche e processi tecnologici	Mario Ferrario (Edisonvolta, Milano)	
	Attitudini e conoscenze	Enrico De Gennaro (direttore del personale Socony Vacuum Italiana di Genova)	
	Integrazione e rapporti	Enrico De Gennaro (direttore del personale Socony Vacuum Italiana di Genova)	
	Impianti e servizi	Mario Ferrario (Edisonvolta, Milano)	
	Controlli e automatismi	Mario Ferrario (Edisonvolta, Milano)	

	Autorità e responsabilità	Enrico De Gennaro (direttore del personale Socony Vacuum Italiana di Genova)	
IX Corso di Tecnica aziendale per capi intermedi (della zona di Sesto San Giovanni)			
11 gennaio-12 febbraio 1962	L'azienda e la «Mater et Magistra» (prolusione)	Achille Gattuso (direttore divisione amministrativa e segretario generale AFL Falck)	37
	Gli elementi costitutivi dell'azienda e le sue finalità	Adelio Nolli	
	La struttura economica dell'azienda	Adelio Nolli	
	La struttura organizzativa dell'azienda	Dino Morandi	
	Il capo e le sue responsabilità	Pietro Colleoni	
	La selezione e l'inserimento del personale	Pietro Colleoni	
	L'addestramento del personale	Pietro Colleoni	
	I costi e la	Dino Morandi	

	responsabilità del capo		
	Come il capo può agire sui costi	Virgilio Malandra	
	Il capo e la contabilità industriale	Virgilio Malandra	
X Corso di Tecnica aziendale per capi intermedi			
28 maggio-20 giugno 1962	I concetti fondamentali della elaborazione automatica dei dati (prolusione)	Giuseppe Birago	76
	Il sistema elettrocontabile a schede perforate	Sandro Venanzi	
	La elaborazione integrata delle informazioni – il sistema elettronico	Pier Paolo Monduzzi (amministratore delegato Digital Equipment)	
	La impostazione procedurale delle applicazioni – contabilità mano d'opera – contabilità magazzino	Andrea Bigatti	
	La programmazione ed il controllo della produzione	Vindice Vanzo	
	La contabilità ed il	Achille Del Castillo	

	controllo delle vendite		
	Contabilità speciali – statistiche – calcolo scientifico	Alfredo Guglielmo Mazza	
XI Corso di Tecnica aziendale per capi intermedi (Sesto San Giovanni)			
21 gennaio- 14 febbraio 1963	Basi e metodi della semplificazione del lavoro. analisi generale	Jacques Rappenne, Fernando Accornero (neuropsichiatra), Enzo Morabito	62
	Principi dell'economia dei movimenti. Analisi delle attività manuali		
	Analisi del posto di lavoro uomo + macchina		
	Metodi di calcolo e determinazione dei tempi		
	Esercizi pratici con l'ausilio di film didattici		
	Relazioni e comunicazioni tra il personale		
	Modi di presentazione ed applicazione di nuovi metodi		
	Responsabilità del capo	Don Luigi Belloli (consulente morale	

	intermedio	Gruppo Lombardo)	
XII Corso di Tecnica aziendale per capi intermedi (zona di Novate Milanese, Bollate e Cormano)			
22 ottobre-26 novembre 1963	Uomo e azienda (prolusione)	Achille Gattuso (direttore divisione amministrativa e segretario generale AFL Falck)	46
	L'azienda nel sistema sociale	Mario Sambati Serafini	
	Elementi costitutivi, struttura organizzativa e funzione dell'azienda	Mario Sambati Serafini	
	Analisi del lavoro – tempi e metodi (2 serate)	Pasquale Adessa	
	Il controllo dei costi	Roberto Gallotti	
	Selezione e inserimento	Alberto Alessandri (capo Ufficio direzione acquisti Alfa Romeo S.p.A.)	
	Addestramento degli operai e valutazione del rendimento	Alberto Alessandri (capo Ufficio direzione acquisti Alfa Romeo S.p.A.)	
	Rapporti e relazioni sul	Alberto Alessandri	

	lavoro	(capo Ufficio direzione acquisti Alfa Romeo S.p.A.)	
	Funzione del capo intermedio	Alberto Alessandri (capo Ufficio direzione acquisti Alfa Romeo S.p.A.)	
	Responsabilità del capo intermedio	Don Luigi Belloli (consulente morale Gruppo Lombardo)	
XIII Corso di Tecnica aziendale per capi intermedi (zona di Rho)			
13 novembre- 13 dicembre 1963	Uomo e azienda (prolusione)	Achille Gattuso (direttore divisione amministrativa e segretario generale AFL Falck)	51
	Analisi del lavoro – tempi e metodi (2 serate)	Michele Mincuzzi (vicedirettore della Direzione centrale produzione dell'Alfa Romeo)	
	Struttura organizzativa e funzionamento dell'azienda – progresso tecnico e produttività	Mario Sambati Serafini	
	Il controllo dei costi	Roberto Gallotti	

	Selezione e inserimento	Franco Pellegrini (dirigente Settore Affari Generali e del Personale ENEL)	
	Addestramento e valutazione	Franco Pellegrini (dirigente Settore Affari Generali e del Personale ENEL)	
	Rapporti sul lavoro	Franco Pellegrini (dirigente Settore Affari Generali e del Personale ENEL)	
	Funzione del capo intermedio	Franco Pellegrini (dirigente Settore Affari Generali e del Personale ENEL)	
	Responsabilità del capo intermedio	Don Luigi Belloli (consulente morale Gruppo Lombardo)	
Corso di aggiornamento sulle tecniche aziendali per imprenditori e dirigenti			
23 aprile-22 maggio 1964	Vie maestre e mete delle programmazioni economiche (prolusione)	Armando Frumento (ordinario di Economia all'Università)	58

		Bocconi, capo dell'Ufficio Studi della Falck, procuratore generale AFL Falck e delegato per l'Italia in varie commissioni economiche internazionali)	
	La programmazione economica orientale	Davide Cantarelli (assistente effettivo di Economia politica all'Università Bocconi)	
	La programmazione economica occidentale	Davide Cantarelli (assistente effettivo di Economia politica all'Università Bocconi)	
	Natura e significato della prossima programmazione economica italiana	Mario Casari (incaricato di Organizzazione industriale all'Università di Padova)	
	Organizzazione generale e struttura dell'impresa industriale	Alberto Menoni (dirigente Servizio coordinamento e	

		organizzazione AFL Falck S.p.A.)	
	Organizzazione e struttura della produzione	Alberto Menoni (dirigente Servizio coordinamento e organizzazione AFL Falck S.p.A.)	
	L'impiego di un servizio organizzazione in una impresa industriale	Alberto Menoni (dirigente Servizio coordinamento e organizzazione AFL Falck S.p.A.)	
	I rendimenti standard	Ferdinando Superti Furga (assistente di Ragioneria generale applicata all'Università Bocconi)	
	I costi standard	Vittorio Coda (assistente di Ragioneria generale applicata all'Università Bocconi)	
	Il budget	Bruno Tassan Din (capo Servizio budget della Châtillon)	
XIV Corso di Tecnica aziendale per capi intermedi (zona di Desio)			

4-21 febbraio 1964	Le moderne tecniche operative nella realtà della vita aziendale (prolusione)	Achille Gattuso (direttore divisione amministrativa e segretario generale AFL Falck)	42
	L'azienda e il sistema sociale	Luigi Cappelletti	
	Analisi del lavoro – tempi e metodi (2 serate)	Giovanni Pizzo	
	Produttività – costi - qualità	Massimo Brighi (Diebolt - Italia)	
	Selezione e addestramento	Franco Pellegrini (dirigente Settore Affari Generali e del Personale ENEL)	
	Rapporti sul lavoro	Franco Pellegrini (dirigente Settore Affari Generali e del Personale ENEL)	
	Funzione del capo intermedio	Franco Pellegrini (dirigente Settore Affari Generali e del Personale ENEL)	
	Responsabilità del capo intermedio	Don Luigi Belloli (consulente morale Gruppo Lombardo)	

XV Corso di Tecnica aziendale per capi intermedi (zona di Sesto San Giovanni)			
24 febbraio- 17 marzo 1964	L'azienda, le norme tecniche operative e l'uomo (prolusione)	Achille Gattuso (direttore divisione amministrativa e segretario generale AFL Falck)	51
	Il ruolo del capo intermedio nella moderna struttura organizzativa aziendale	Marco Fertonani	
	L'orientamento e la formazione del personale	Marco Fertonani	
	La valutazione del personale	Marco Fertonani	
	La manutenzione come elemento dinamico ed organico di conservazione degli impianti	Giulio Colombini	
	Programmazione e preparazione della manutenzione	Giulio Colombini	
	I metodi di manutenzione per conseguire nel modo più economico la più alta produttività degli	Giulio Colombini	

	impianti		
	Il costo e i suoi elementi	Mario Magni	
	Determinazione dei costi	Mario Magni	
	L'apporto del capo alla formazione e rilevazione dei costi	Mario Magni	
	Responsabilità del capo intermedio	Don Luigi Belloli (consulente morale Gruppo Lombardo)	
XVI Corso di Tecnica aziendale per capi intermedi (zona di Saronno)			
6-23 aprile 1964	L'azienda, le norme tecniche operative e l'uomo (prolusione)	Achille Gattuso (direttore divisione amministrativa e segretario generale AFL Falck)	87
	L'azienda e il sistema sociale	Gianni Carlo Tibaldi (La Rinascente)	
	Analisi del lavoro – tempi e metodi (2 serate)	Franco Stufano (Bedeaux Italiana)	
	Produttività – costi - qualità	Massimo Brighi (Diebolt - Italia)	
	Selezione e addestramento	Franco Pellegrini (dirigente Settore Affari Generali e	

		del Personale ENEL)	
	Rapporti sul lavoro	Franco Pellegrini (dirigente Settore Affari Generali e del Personale ENEL)	
	Funzione del capo intermedio	Franco Pellegrini (dirigente Settore Affari Generali e del Personale ENEL)	
	Responsabilità del capo intermedio	Don Luigi Belloli (consulente morale Gruppo Lombardo)	
XVII Corso di Tecnica aziendale per capi intermedi (zona di Monza)			
27 aprile-21 maggio 1964	La psicologia nell'industria (prolusione)	Achille Gattuso (direttore divisione amministrativa e segretario generale AFL Falck)	33
	L'azienda e il sistema sociale	Mario Sambati Serafini	
	Analisi del lavoro – tempi e metodi (2 incontri)	Giovanni Pizzo	
	Produttività - costi - qualità	Massimo Brighi (Diebolt - Italia)	

	Selezione e addestramento	Franco Pellegrini (dirigente Settore Affari Generali e del Personale ENEL)	
	Rapporti sul lavoro	Franco Pellegrini (dirigente Settore Affari Generali e del Personale ENEL)	
	Funzione del capo intermedio	Franco Pellegrini (dirigente Settore Affari Generali e del Personale ENEL)	
	Responsabilità del capo intermedio	Don Luigi Belloli (consulente morale Gruppo Lombardo)	
XVIII Corso di Tecnica aziendale per capi intermedi (zona di Gallarate)			
5-29 ottobre 1964	Reddito nazionale, bilancia dei pagamenti e azienda (prolusione)	Achille Gattuso (direttore divisione amministrativa e segretario generale AFL Falck)	24
	Analisi del lavoro	Giovanni Pizzo	
	I metodi nell'industria	Giovanni Pizzo	
	Lo studio dei tempi	Giovanni Pizzo	
	I costi industriali	Giovanni Pizzo	

	Selezione e inserimento	Alberto Alessandri (capo Ufficio direzione acquisti Alfa Romeo S.p.A.)	
	Addestramento e valutazione	Alberto Alessandri (capo Ufficio direzione acquisti Alfa Romeo S.p.A.)	
	Relazioni sul lavoro	Alberto Alessandri (capo Ufficio direzione acquisti Alfa Romeo S.p.A.)	
	Figura del capo	Alberto Alessandri (capo Ufficio direzione acquisti Alfa Romeo S.p.A.)	
	Responsabilità del capo intermedio	Don Luigi Belloli (consulente morale Gruppo Lombardo)	
XIX Corso di Tecnica aziendale per capi intermedi (zona di Novate Milanese, Bollate e Cormano)			
21 ottobre-20 novembre 1964	Reddito nazionale, bilancia dei pagamenti e azienda (prolusione)	Achille Gattuso (direttore divisione amministrativa e segretario generale)	

		AFL Falck)	
	Analisi del lavoro	Michele Mincuzzi (vicedirettore della Direzione centrale produzione dell'Alfa Romeo)	
	I metodi nell'industria	Michele Mincuzzi (vicedirettore della Direzione centrale produzione dell'Alfa Romeo)	
	Lo studio dei tempi	Michele Mincuzzi (vicedirettore della Direzione centrale produzione dell'Alfa Romeo)	
	I costi industriali	Michele Mincuzzi (vicedirettore della Direzione centrale produzione dell'Alfa Romeo)	
	Selezione e inserimento	Franco Pellegrini (dirigente Settore Affari Generali e del Personale ENEL)	
	Addestramento e valutazione	Franco Pellegrini (dirigente Settore Affari Generali e del Personale)	

		ENEL)	
	Relazioni sul lavoro	Franco Pellegrini (dirigente Settore Affari Generali e del Personale ENEL)	
	Figura del capo	Franco Pellegrini (dirigente Settore Affari Generali e del Personale ENEL)	
	Responsabilità del capo intermedio	Don Luigi Belloli (consulente morale Gruppo Lombardo)	
XX Corso di Tecnica aziendale per capi intermedi			
8 gennaio-15 febbraio 1969	Il capo intermedio nell'azienda (prolusione)	Massimo Moretti (direttore Compartimento di Milano dell'ENEL)	
	Principi dell'organizzazione aziendale	Michele Mincuzzi (vicedirettore della Direzione centrale produzione dell'Alfa Romeo)	
	Lo studio dei metodi	Roberto Prati (dirigente Bedeaux Consultants S.p.A.)	
	Lo studio dei tempi	Roberto Prati (dirigente Bedeaux	

		Consultants S.p.A.)	
	I costi di produzione	Giuseppe Brambilla (capo Ufficio contabilità industriale Loro e Parisini S.p.A.)	
	Funzioni e responsabilità del capo	Franco Pellegrini (dirigente Settore Affari Generali e del Personale ENEL)	
	La formazione e l'addestramento nell'azienda	Franco Pellegrini (dirigente Settore Affari Generali e del Personale ENEL)	
	Le comunicazioni aziendali e il lavoro di gruppo	Alberto Alessandri (capo Ufficio direzione acquisti Alfa Romeo S.p.A.), Luisa Paolini Mezzetti (consulente al Segretariato UCID di Servizio sociale)	
	La sicurezza sul lavoro	Carlo Demetrio Faroldi (segretario generale F.Ili Testori S.p.A.)	
	Responsabilità etica del	Don Luigi Belloli	

	capo intermedio	(consulente morale Gruppo Lombardo)	
	Incontro conclusivo		
XXI Corso di Tecnica aziendale per capi maestranza (zona di Erba - Como)			
13 maggio-3 giugno 1969	L'azienda nel contesto sociale (prolusione)	Gaetano Failla (vicedirettore centrale Servizi generali Montedison)	
	Principi dell'organizzazione aziendale	Michele Mincuzzi (vicedirettore della Direzione centrale produzione dell'Alfa Romeo)	
	Lo studio dei metodi e dei tempi	Roberto Prati (dirigente Bedeaux Consultants S.p.A.)	
	I costi di produzione	Giuseppe Brambilla (capo Ufficio contabilità industriale Loro e Parisini S.p.A.)	
	Funzione e responsabilità del capo	Franco Pellegrini (dirigente Settore Affari Generali e del Personale ENEL)	

	Le comunicazioni aziendali e il lavoro di gruppo (2 serate)	Giuseppe Solari, direttore Divisione Commerciale PA Management Consultants S.p.A., Luisa Paolini Mezzetti (consulente al Segretariato UCID di Servizio sociale)	
	La sicurezza sul lavoro	Carlo Demetrio Faroldi (segretario generale F.Ili Testori S.p.A.)	
	Responsabilità etica del capo intermedio	Don Luigi Belloli (consulente morale Gruppo Lombardo)	