

# Confindustria

*di Paolo Varvaro*

- [Bibliografia](#)

La ricostituzione della Confederazione generale dell'industria italiana (Confindustria) dalle ceneri della Confederazione fascista degli industriali avveniva il 12 settembre del 1944, pochi mesi dopo la fondazione della Confederazione generale italiana del lavoro. Ma se la riorganizzazione dei lavoratori aveva il significato di un risveglio dopo una parentesi ventennale, la prospettiva era diversa per l'associazione dei datori di lavoro a causa di una collaborazione non occasionale degli industriali con il fascismo. Di qui l'opportunità di recidere i vincoli con il recente passato e recuperare invece lo spirito associativo del primo atto di nascita del maggio 1910, quando nella sede della Lega industriale di Torino era stata costituita una federazione di 11 associazioni industriali cui veniva dato nome di Confederazione italiana dell'industria. Un'associazione con una prevalente spinta piemontese (il suo primo presidente, l'imprenditore tessile francese Louis Bonnefon Craponne, guidava la Lega industriale torinese) e dichiaratamente apolitica, ma concretamente impegnata a esercitare una azione di pressione sottogovernativa per difendere gli interessi del padronato industriale.

Nelle sue origini la prima Confindustria rivelava dunque un intento protettivo. Costituita quattro anni dopo la Confederazione generale del lavoro, essa operava su un terreno di scontro con la politica giolittiana considerata lesiva degli interessi industriali. Una più precisa caratterizzazione politica doveva arrivare negli anni della guerra e nel tormentato primo dopoguerra (nel '19 la sede sociale veniva spostata a Roma), quando l'epicentro dello scontro politico trovava nelle fabbriche un luogo simbolico. Sin dall'inizio i favori confindustriali oscillavano in direzione del fascismo, in coerenza con l'antigiolittismo delle origini e seguendo la traiettoria politica di Gino Olivetti, promotore dell'associazione (di cui era segretario) sin dalle sue origini e deputato dal 1919, prima per il Partito liberale economico e poi per il fascismo mussoliniano. Il collateralismo con la politica governativa dava

risultati immediati – con l'abolizione da parte del governo dell'imposta di successione, l'estensione dell'imposta sulla ricchezza mobile a tutti i salariati, il ritiro della riforma sulla nominatività dei titoli, l'abolizione del monopolio Ina sulle assicurazioni sulla vita – e consentiva a Confindustria di mantenere una relativa autonomia nei confronti dell'avvolgente totalitarismo. Ma i benefici di questa «libertà contrattata» svanivano sin dalla fine degli anni Venti con la crisi economica e poi con la politica corporativa, che spostava la gestione aziendale sotto il controllo dell'autorità pubblica. Ciò nonostante il distacco dal fascismo veniva determinato in larga misura dalle sorti della guerra, che portava gli industriali italiani a intensificare la collaborazione con le forze anglo-americane e a finanziare la resistenza partigiana, mentre nei territori della Repubblica di Salò si blandivano le richieste dei tedeschi, scongiurando con questa strategia di doppia collaborazione il trasferimento degli impianti industriali oltre i confini del Brennero.

Il passaggio alla fase del dopoguerra è segnato da diversi appuntamenti assembleari, che coincidono con il rientro nell'associazione delle industrie del Nord nel dicembre del '45 e quindi con l'approvazione di un nuovo statuto e l'elezione di una giunta esecutiva e di un nuovo presidente plenipotenziario in sostituzione di Fabio Friggeri, l'imprenditore romano incaricato nel '44 di avviare le procedure per la ricostituzione.

In questa fase Confindustria operava una sintesi tra la dimensione organizzativa del periodo fascista e la prassi operativa che ne aveva ispirato il periodo liberale. Abbandonando la regola del tesseramento obbligatorio introdotta dal fascismo si riduceva la platea associativa, che comunque raggiungeva circa il 70 per cento dei lavoratori del settore secondario. I nuovi statuti riprendevano però il doppio livello di inquadramento introdotto nel ventennio, distinguendo tra associazioni territoriali e categoriali e quindi escludendo la possibile esistenza di quelle associazioni locali di categoria che pure avevano mostrato una certa vitalità nel periodo liberale. Ciò assicurava una centralizzazione dei processi decisionali, necessaria per secondare gli obiettivi sindacali del sodalizio e tuttavia attenuata dai margini di autonomia che conquistavano le organizzazioni territoriali soprattutto nelle aree di

maggiore insediamento industriale, a misura del fatto che Confindustria, almeno nei momenti di minor compattezza della propria base, tenderà ad assumere una configurazione di tipo confederale. Questa oscillazione tra l'impulso unitario e quello disaggregante, ovvero tra presidenze forti e deboli, costituirà alla fine una caratteristica della vicenda confindustriale nel sistema politico italiano.

In ogni caso il fatto che l'aggregazione territoriale prevalga costantemente su quella settoriale (nel 1953 le associazioni territoriali raggruppavano 72.600 imprese, quelle settoriali 57.000, mentre 49.600 imprese realizzavano il doppio inquadramento); l'importanza specifica di alcune associazioni territoriali e in particolare di Assolombarda; la chiusura alle figure imprenditoriali e infine la delimitazione del campo di attività al solo ambito industriale, tutti questi elementi costituivano sin dai primi anni la peculiarità di Confindustria a confronto di altre organizzazioni europee di rappresentanza degli interessi padronali, contribuendo a rafforzarne il profilo lobbistico.

Nella sua fisionomia politica i caratteri identitari dell'associazione erano invece fortemente connotati dalla lunga presidenza di Angelo Costa, l'industriale genovese nominato nel dicembre del 1945 e destinato per il decennio successivo, e poi dal '66 al '70, a segnare il più lungo periodo di guida confindustriale. La sua investitura consentiva di bilanciare il peso assunto dalla grande industria nei ruoli direttivi dell'associazione. L'azienda di Costa era attiva nel settore dell'esportazione dell'olio di oliva e successivamente in quello tessile e armatoriale, non godeva di posizioni di monopolio e risultava al riparo da compromissioni con il passato regime. Nella nuova fase solo uno tra i membri della giunta confederale, l'industriale elettrico Giuseppe Cenzato, proveniva dai ranghi della giunta esecutiva della Confederazione fascista.

Il rinnovamento in atto nelle grandi famiglie industriali compromesse con il fascismo concedeva dunque una certa autonomia di manovra al nuovo presidente di Confindustria (coadiuvato alla segreteria da Mario Morelli, che resterà in carica per i successivi venticinque anni), riscontrabile nel ruolo politico che assumeva nei primi anni della ricostruzione. Ne danno testimonianza i carteggi quotidiani di Costa, poi raccolti in volume come un vero e proprio diario di politica economica, ma lo

dimostrano soprattutto le battaglie combattute da Confindustria in quegli anni. Per chi doveva rappresentare gli interessi industriali la posizione di partenza era complicata dalla presenza delle sinistre al governo, che imponeva di confrontarsi con una articolata coalizione di forze che andavano dal sindacato ai partiti a esso collegati e agli esponenti di governo di questi stessi partiti. In questo contesto venivano affrontati tre nodi destinati a determinare il modello della ripresa economica: le questioni salariali, dei licenziamenti e della liberalizzazione degli scambi commerciali. Nel primo caso Confindustria, stretta dalla necessità di liberarsi da un groviglio di indennità straordinarie che complicavano la contrattazione salariale, raggiungeva con il sindacato un accordo per l'indennità di contingenza introducendo nel meccanismo retributivo un automatismo che avrebbe pesato sulle politiche economiche degli anni a venire.

Le altre due vicende evidenziano meglio l'acquisito peso politico dell'associazione confindustriale, con l'appalesarsi sulla scena di un «quarto partito» intravisto da De Gasperi come rappresentante dei produttori e in grado di influenzare il riassetto degli equilibri di governo. L'intesa di fondo tra il Presidente del consiglio, Confindustria e la Banca d'Italia, rafforzata da consultazioni e scambi di informazioni sulle condizioni dell'economia, portava all'estromissione dei partiti di sinistra dal governo e alla formazione di un gabinetto monocolore democristiano che affidava la gestione dell'economia al governatore della Banca d'Italia Einaudi, coadiuvato da una pattuglia di ministri tecnici di area liberale. Occorre ricordare che in quel governo il titolare dell'Industria era il presidente dell'associazione dei dirigenti di grandi aziende industriali Togni, mentre il dicastero del Commercio estero era assegnato a Merzagora, membro della giunta esecutiva di Confindustria ed esponente di spicco di Assolombarda. Il IV governo De Gasperi della primavera del '47 avviava la più significativa manovra di stabilizzazione monetaria del dopoguerra, fissando tra l'altro un tasso di cambio stabile con il dollaro e consentendo alla lira l'ingresso nel fondo monetario internazionale. La politica di governo di quegli anni trovava dunque larga consonanza con le istanze degli industriali (che dopo il difficile dopoguerra recuperavano la disciplina di fabbrica) e non è improprio sostenere che l'interruzione dell'alleanza democristiana

con le sinistre, preludio al confronto elettorale del '48, sia stata influenzata dalla *partnership* confindustriale e dalla prospettiva di un'alleanza di interessi con il mondo dell'impresa, assai più che da pressioni internazionali all'epoca assai generiche. Per altro anche sul versante dei rapporti internazionali si verificava una interessata collaborazione tra i nuovi alleati, come testimonia il viaggio di Costa negli Stati Uniti compiuto a breve distanza da quello di De Gasperi.

Tuttavia, mentre l'eccessiva insistenza dedicata alla stretta creditizia finiva per introdurre motivi di contrasto nella coalizione governativa, era proprio sullo scenario internazionale che l'industria privata mostrava le prime crepe di un divario interno che avrebbe finito per indebolirne la gestione unitaria. Ancor prima dell'avvio del piano di aiuti Erp, che determinava com'è noto una certa divergenza di obiettivi tra gli emissari americani e i loro interlocutori italiani, già in quei primi anni la dirigenza di Confindustria tendeva a rifiutare la prospettiva fordista e la politica di apertura produttiva sostenuta dagli americani, insistendo semmai sulla necessità di concentrare gli sforzi sulla ripresa della piccola e media impresa. La stessa liberalizzazione degli scambi, auspicata per ridare fiato alle esportazioni che crescevano a seguito della spinta liberista impressa dal Ministero del Commercio estero, avrebbero poi suscitato apprensioni e contrarietà in alcuni settori dell'industria privata timorosi di perdere quelle protezioni sulle quali avevano basato le loro fortune. Anche l'adesione del governo alla Comunità economica del carbone e dell'acciaio, prima tappa della creazione di un mercato comune europeo, si scontrava con l'ostilità degli ambienti industriali, condizionati dagli interessi protezionistici del settore siderurgico.

In sostanza, proprio in occasione delle scelte di fondo liberiste che il Paese si trovava a compiere in quegli anni, in un contesto di alleanze internazionali cui la dirigenza confindustriale aveva pur dato il suo decisivo contributo, emergevano le contraddizioni interne del sistema produttivo industriale, tali da rendere assai difficile il compito di chi ne doveva offrire una rappresentazione unitaria. Per di più negli anni del miracolo economico la modernizzazione tecnica coinvolgeva quasi esclusivamente l'area della grande industria, accentuando così il ritardo dei settori più arretrati. «Il fronte politico è certo vario di

contraddizioni – scriveva Costa a De Gasperi –, ma anche il fronte industriale si presenta in così diverse guise che è difficile considerarle come un unico oggetto, sia quando viene attaccato, sia quando viene difeso» [in Costa 1980-1984]. Mentre si palesava il dualismo interno al settore privato tra esiti di dinamismo e stagnazione, Confindustria vedeva perciò svanire quella collocazione di interlocutore privilegiato del governo di cui aveva goduto nei tempi aurei del degasperismo e ripiegava sulla originaria funzione di lobby. Il passaggio a una posizione critica, quando non antagonistica, nei confronti del potere politico era destinato a prolungarsi per i successivi quarant'anni, ossia sino alla crisi degenerativa di quel sistema politico.

A tutto ciò vanno aggiunti elementi di polemica contingente con le scelte di governo, che corrispondevano in quella prima fase all'emancipazione di una classe dirigente cattolica dalla tutela liberale sulle politiche economiche e sul conseguente rispetto dei postulati liberisti, cui per altro lo stesso mondo industriale dimostrava di prestare una coerenza non sempre inalterabile. Il primo fronte polemico si apriva sui contratti agrari proposti dal ministro dell'Agricoltura Segni, che per Confindustria vulneravano il diritto di proprietà. Ma le tensioni maggiori si concentravano sulla progressiva invadenza del settore pubblico in economia, che sembrava riportare agli anni Trenta i destini dell'industria italiana e sconfessare così ogni residua possibilità di imprimere una svolta di segno liberale al modello di sviluppo economico. Le polemiche si addensavano sull'Eni di Mattei, ma riguardavano tutto il comparto dell'industria di Stato. Come si è notato anche l'industria privata non era in grado di tenere pienamente fede ai presupposti del liberismo. Tuttavia il peso acquisito dalle partecipazioni statali rappresentava una minaccia che andava ben al di là del terreno ideologico. Non solo e non tanto perché prefigurava una squilibrata concorrenza per il grande capitale privato, ma soprattutto perché liberava la classe di governo dal potere di controllo dei finanziamenti confindustriali, assicurandole risorse che ne avrebbero sì aumentato il livello di corruzione interna, ma anche autonomia dalle pressioni delle lobby private.

Il miraggio di un partito della borghesia comincia a palesarsi proprio in

questi anni, che culminano tra il '56 e il '57 con la creazione del Ministero delle Partecipazioni statali e il distacco delle imprese a partecipazione statale da Confindustria. La dirigenza confindustriale aveva sino ad allora evitato di intrecciare un legame osmotico con la classe politica. Come dimostrano le rilevazioni effettuate sul ceto parlamentare, la naturale vicinanza con il Partito liberale non ostacolava la presenza di esponenti di area confindustriale in altri schieramenti politici e in ogni caso le percentuali erano così irrisorie da escludere l'ipotesi di una manovra di controllo parlamentare. Piuttosto che sull'organo legislativo, le attenzioni confindustriali si concentravano sul governo e sui partiti politici, ma anche in questo caso prevaleva una strategia di equidistanza, esemplificata dai finanziamenti praticati a favore di tutti i partiti di governo oppure concentrati sull'approvazione di specifici provvedimenti. Nel '55 con l'avvicendamento tra Costa e De Micheli alla presidenza l'atteggiamento verso la politica mutava sensibilmente, a partire da un più stretto legame con il Partito liberale di Malagodi (polemicamente additato a portavoce parlamentare di Confindustria) sino all'ipotesi di un impegno politico diretto da parte degli imprenditori, agitata a più riprese dai quotidiani collegati agli interessi confindustriali. Alighiero De Micheli proveniva per altro dalla dirigenza di Assolombarda, orientata più di ogni altra associazione territoriale a interpretare il ruolo industriale come una componente attiva del sistema politico. Concretamente il conflitto ormai latente con la Democrazia cristiana suggeriva un'azione più diretta sul versante lobbistico con la costituzione di Confintesa, ossia di un comitato di coordinamento con Confcommercio e Confagricoltura rivolto a influenzare la formazione delle liste elettorali e l'orientamento dei voti di preferenza.

Gli esiti delle consultazioni amministrative e politiche del '56 e del '58, poco corrispondenti agli auspici di Confintesa (che miravano a indebolire la sinistra democristiana e a rafforzare le sue correnti di destra insieme al partito liberale), testimoniavano la mancata compattezza del fronte produttivo, che si poteva esprimere come una forza di contrasto ad alcuni orientamenti governativi, non certo con un'autonoma capacità antagonista sul piano ideologico e organizzativo. Confindustria vedeva così realizzarsi uno dopo l'altro tutti i progetti a

cui aveva contrapposto il proprio fuoco di sbarramento: dopo l'affermazione dell'Eni di Mattei e lo sganciamento dalla sua organizzazione delle imprese pubbliche, veniva completata la nazionalizzazione dell'industria elettrica, mentre con la *Nota aggiuntiva* di La Malfa per la programmazione economica e l'alleanza organica di centrosinistra si materializzava a giudizio dei rappresentanti dell'industria privata il livello di massimo pericolo mai raggiunto in Italia per la sopravvivenza di un sistema di libero mercato.

Lo sgretolamento della linea di contenimento che De Micheli aveva eretto per scongiurare l'apertura del sistema politico a sinistra poneva ormai a nudo i contrasti interni al mondo industriale. Le principali imprese, a cominciare dalla Montedison di Faina e dalla Fiat di Valletta, correggevano il loro giudizio sul centro-sinistra arrivando a considerarlo come frutto dello sviluppo dei tempi. L'intento di riprendere su basi più rassicuranti l'interlocuzione politica con la maggioranza di governo portava inoltre alla sostituzione di De Micheli con Furio Cicogna, legato agli interessi dei gruppi elettrici, ma proveniente da ambienti cattolici e affiancato alla vice-presidenza da Costa.

La nuova gestione non riusciva però a invertire la rotta di una trasformazione più profonda delle relazioni industriali, che interessava ormai il patrimonio genetico del sistema economico. Le iniziative autonome di importanti gruppi industriali (l'Olivetti si era distaccata da Confindustria, la stessa Fiat avviava una politica aziendale di autosufficienza) dimostravano che l'industrializzazione italiana poggiava su modelli aziendali e sociali dissimili da quelli di più limitato orizzonte difesi dall'associazione confindustriale. Mentre la grande azienda manifestava insoddisfazione per la tutela sindacale di Confindustria, sembrava affievolirsi anche la sua funzione di rappresentanza di piccola e media impresa, congiuntamente al declino della contrattazione collettiva. Il passaggio dal boom economico alla recessione accentuava la marginalità dell'associazione di categoria nei confronti delle scelte di governo e, per effetto di reazione, negli ambienti industriali riprendeva fiato l'ambizione di dotarsi di una autonoma rappresentanza politica. Nel corso della crisi di governo dell'estate '64 il quotidiano socialista «L'Avanti!» titolava senza mezzi

termini: *Volevano un governo della Confindustria*. L'ipotesi di un governo di unità nazionale guidato dal presidente del Senato (il «confindustriale» Merzagora) faceva riaffiorare in quei giorni lo spettro di una ingerenza del capitale privato sul cammino del centro-sinistra, che sarebbe stata poi ingigantita alla stregua di un golpe extraistituzionale.

Gli apparati confindustriali ovviamente non coltivavano alcuna mira golpista, bensì cercavano di ridimensionare le richieste governative del Partito socialista trovando ascolto nei settori più moderati della Dc, mentre il barometro della situazione economica invertiva i suoi indici di crescita. Tuttavia una ritrovata identità di vedute con l'*establishment* governativo, che si rafforzava con la condivisa preoccupazione del governatore della Banca d'Italia Carli, non esprimeva più come un tempo la capacità di anticipare il futuro, bensì una forza di resistenza al cambiamento. In quel 1964, avveniva anche il passaggio della divisione informatica dell'Olivetti alla General electric, fortemente auspicato dai dirigenti confindustriali, quasi a simboleggiare l'arretramento della grande industria italiana dinanzi ai primi segnali della crisi economica.

Il ritorno di Costa alla presidenza di Confindustria nel '66 rinforzava la sensazione di un salto all'indietro. Questa sensazione provocava però una reazione vitale da parte della giovane leva imprenditoriale, che trovava sfogo nei lavori della commissione per lo studio del nuovo statuto presieduta da Leopoldo Pirelli. Gli esiti della commissione Pirelli sono forse meno interessanti delle sue conseguenze a lungo termine e ancor meglio dei suoi presupposti, che descrivono bene l'insoddisfazione di una componente non marginale della grande industria nei confronti della propria associazione di rappresentanza.

Le prime riflessioni critiche erano state avviate dai giovani imprenditori torinesi, che si giovavano dell'incoraggiamento del neopresidente della Fiat Gianni Agnelli e si raccordavano con il Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi e la collaborazione di Giuliano Urbani, Mario Deaglio, Valerio Zanone e Piero Ostellino. Il risultato di quegli incontri si condensava in *Una politica per l'industria*, una sorta di manifesto programmatico per il riscatto dell'ideologia liberale come propulsore dello sviluppo industriale. Su questo testo si incardinava poi il rapporto Pirelli del 1970, che richiama gli imprenditori

all'assunzione in prima persona di responsabilità associative non più delegabili a figure di secondo piano, mentre reclamava da parte di Confindustria un maggiore coordinamento degli interventi sul versante sindacale e delle istituzioni pubbliche, insieme alla promozione di iniziative sul piano della comunicazione per rompere l'isolamento in cui sembrava piombata l'economia di mercato.

Il rapporto della commissione Pirelli, pur nei limiti di uno stile tecnocratico un po' improvvisato, prefigurava il superamento del modello associativo di secondo grado (vale a dire di associazione di associazioni) in favore di una struttura più monolitica in grado di assumere finalmente una funzione di rappresentanza politica e dotarla di conseguenza di adeguati strumenti di comunicazione per competere con gli interlocutori istituzionali sul mercato dell'opinione pubblica. All'indomani dell'autunno caldo e in pieno clima di contestazione giovanile, si trattava di una definitiva presa di distanza dall'ultima fase di gestione confindustriale e all'apparenza anche dalla consuetudine lobbista di difesa degli interessi costituiti. La partecipazione degli ultimi esponenti delle grandi famiglie del capitalismo italiano (Leopoldo Pirelli, Gianni Agnelli, Roberto Olivetti) sembrava preludere a un impegno degli industriali in politica, per contrastare l'avanzata elettorale del Partito comunista o almeno per rafforzare i partiti laici e la democrazia cristiana. L'orizzonte della politica ebbe in realtà un respiro assai breve: mentre il presidente della Fiat si limitava a una generica dichiarazione di sostegno alla linea del partito repubblicano di La Malfa, la strada politica veniva percorsa da Umberto Agnelli, senatore Dc nelle consultazioni del '76. L'esperienza parlamentare di Agnelli, concordata con i vertici confindustriali (il fratello Gianni era allora al termine del suo mandato di Presidenza), si rivelava piuttosto deludente, ponendo in risalto più gli elementi di diffidenza e di contrasto tra i due mondi, che una possibile collaborazione per l'ammodernamento dell'impianto istituzionale. Per di più in quegli anni prendeva consistenza la politica morotea dell'alleanza con il Partito comunista, seguendo una strategia di superamento dello steccato tra maggioranza e opposizione vanamente avversata da Umberto Agnelli all'interno del gruppo parlamentare democristiano.

Un esito più concreto della linea di rinnovamento prospettata in quegli

anni da Confindustria si registrava nella definizione dei suoi assetti interni. L'ansia di una trasformazione in senso tecnocratico della forma associativa celava anche una divergenza di interessi tra grandi e piccole imprese, che la crisi petrolifera aveva contribuito ad acuire colpendo maggiormente i settori a elevate economie di scala e ad alta intensità di consumi energetici. Nel '72 Umberto Agnelli denunciava in termini perentori l'insofferenza delle grandi aziende nei confronti del sistema confindustriale, ponendo l'*aut aut* tra la concentrazione dei poteri nelle mani del Presidente oppure il superamento dell'associazione. Due anni dopo, al termine del quadriennio di presidenza di Renato Lombardi, si scatenava lo scontro per la successione tra i due esponenti di punta dell'industria pubblica e privata, Eugenio Cefis (in Confindustria da presidente della Montedison) e Gianni Agnelli, che si risolveva con l'elezione di quest'ultimo alla presidenza, con Cefis costretto ad accontentarsi della vice-presidenza insieme a Leopoldo Pirelli, Bruno Visentini e Giuseppe Locatelli.

La breve presidenza Agnelli realizzava in due anni un importante accordo salariale, ma soprattutto coglieva l'obiettivo di restituire smalto all'offuscato protagonismo confindustriale. Tuttavia è difficile considerare l'accordo sul punto unico di contingenza come l'occasione di un effettivo rilancio confindustriale. Se Confindustria si imponeva nuovamente come protagonista nella definizione di un nuovo patto sociale, è tuttavia innegabile che l'accordo rappresentava un risultato assai controverso dal punto di vista dei propri interessi economici, poiché attenuava la conflittualità di fabbrica in cambio di un aggravio salariale generalizzato e impegnativo da sostenere per le piccole imprese. Dall'accordo usciva semmai rafforzato il peso della controparte sindacale e, indirettamente, la prospettiva di un inserimento della sinistra comunista, in tutte le sue componenti politiche e sindacali, nell'area di governo. Per altro la legittimazione del sindacato comunista risultava utile per arginare la pressione del terrorismo brigatista, particolarmente attivo in quegli anni nelle principali zone industriali del Nord. Anche su questo versante gli interessi e le preoccupazioni di grandi e piccole industrie non erano più facilmente riassumibili in un'unica organizzazione di categoria.

L'impronta personalistica introdotta dalla presidenza Agnelli, sullo

sfondo di una nuova polarizzazione del sistema economico italiano attorno alle grandi famiglie del capitalismo italiano, favoriva per la successione un nome al di sopra degli interessi industriali quale quello dell'ex governatore della Banca d'Italia Guido Carli. L'individuazione dei problemi da parte del nuovo presidente era tipica di un osservatore esterno, che sapeva cogliere gli elementi critici meglio di quanto non riuscisse poi a incidere sulla loro trasformazione. Gli era chiara la necessità di favorire un intervento sulle politiche fiscali e retributive per stabilizzare il debito pubblico e l'inflazione, ma la classe imprenditoriale appariva tutt'altro che propensa a mobilitarsi per una severa riforma fiscale. E poco seguita rimaneva anche l'indicazione liberista che spingeva Carli a proporre una legislazione per la libera concorrenza quale argine contro le invasioni di campo dell'industria pubblica e a suggerire di convertire in azioni le quote di finanziamento offerte dagli istituti bancari.

Le suggestioni di Carli colpivano l'attenzione mediatica senza però scalfire l'inerzia protezionista del mondo industriale italiano, assai riluttante a battersi sul mercato della concorrenza internazionale (negli anni in cui Italia entrava a far parte del sistema monetario europeo) privandosi della rete di protezione offerta in modo obliquo dal sistema finanziario e politico nazionale. A ciò si aggiunga la scarsa lungimiranza degli industriali italiani sui costi improduttivi del sistema, da cui derivava la mancata adozione dello Statuto per l'impresa (uno strumento per rendere trasparente il flusso dei contributi alle aziende pubbliche e private) proposto dal presidente nel '78 alla giunta di Confindustria, che avrebbe potuto attenuare gli effetti di tangentopoli sul sistema economico. La modernizzazione di quegli anni accentuava il divario di scala dell'industria italiana anche perché guidata soprattutto dal sistema finanziario, con favorevoli condizioni di accesso ai crediti e una accorta politica dei cambi di cui si giovavano principalmente le maggiori imprese. A causa del tiepido sostegno interno alle proposte di cambiamento, l'associazione industriale faceva ormai da cassa di risonanza di stimoli non trasferibili dal livello dell'elaborazione culturale a quello della produzione. Non a caso tra i pochi progetti realizzati da Carli figurava quello della Libera università internazionale degli studi sociali (Luiss), insieme al

potenziamento del centro studi confindustriale.

L'attenzione proiettata sull'associazione negli anni delle presidenze Agnelli e Carli, non commisurata all'effettiva riconquista di un ruolo governativo se non come potere di veto sulle politiche industriali, determinava un effetto di ricaduta nella stagione successiva, quando l'epicentro si spostava dall'organismo confederale alle singole aziende. Proprio negli anni in cui il declino dei blocchi ideologici e delle organizzazioni di massa offriva nuove opportunità a una dimensione tecnocratica della politica, gli equilibri confindustriali non riuscivano perciò a trovare una rappresentazione stabile tra interessi spesso divergenti di settori e di territori industriali, ancor prima che la recessione internazionale contribuisse a ridimensionare le posizioni di forza dei maggiori gruppi privati.

La contesa per la guida di Confindustria diventava così occasione per un'affermazione di visibilità da parte della terza Italia della fascia di sviluppo adriatico con Vittorio Merloni nel 1980; del capitalismo protetto dalle commesse pubbliche romane di Luigi Abete nel '92; della piccola e media impresa coalizzate a sostegno del napoletano Antonio D'Amato nel 2000. Si trattava dei pochi casi di discontinuità rispetto a una serie di designazioni favorite da un legame di sintonia con il maggiore gruppo industriale italiano, come accadeva per Luigi Lucchini e Sergio Pininfarina (tra l'84 e il '92), per Giorgio Fossa nel '96 e finalmente per lo stesso presidente della Fiat Luca Cordero di Montezemolo nel 2004.

Nel frattempo si modificava il panorama politico, mentre l'alternanza di governo sembrava proporre su un piano diverso lo scontro tra industria pubblica e privata nella contesa tra un ex presidente dell'Iri e il principale imprenditore della televisione e dell'editoria privata. Ma era una coincidenza quasi irrilevante dal punto di vista delle politiche industriali, che in entrambi gli schieramenti assumeva ormai un peso secondario a misura della loro sempre più marginale rilevanza dal punto di vista della conquista del consenso. Del resto, nella difficile rappresentazione unitaria degli interessi del settore secondario, è sintomatico che la sola forza politica orientata programmaticamente a tutelare alcune istanze industriali sia un partito di radicamento territoriale come la Lega nord.

Dopo un primo tentativo negli anni della presidenza Abete di competere per l'egemonia politica, culminato con la partecipazione ai comitati referendari sul sistema elettorale, la linea d'azione confindustriale si è quindi gradualmente adeguata ai nuovi scenari, calibrando i propri sforzi nella difesa di interessi costituiti (la consueta attività di lobby) piuttosto che nella prefigurazione di un impegno politico diretto oppure di specifiche proposte legislative. Un atteggiamento riformista non potrebbe in realtà prescindere da una mediazione con gli orientamenti disaggregati delle forze politiche e della stessa platea degli associati, cresciuta in maniera un po' ipertrofica in seguito al ritorno delle imprese pubbliche alla casa madre dopo la soppressione del Ministero delle Partecipazioni statali dei primi anni Novanta. Con un totale di imprese associate di circa 140 mila unità (cui fanno capo 5 milioni di addetti) e una corrispondente quota di versamenti intorno a mezzo miliardo di euro annui, Confindustria appare attiva soprattutto nell'associazionismo diffuso di alcune delle sue diramazioni territoriali – si pensi ad esempio alla mobilitazione contro la mafia dell'organizzazione siciliana – rispetto a una ridotta capacità di coordinamento da parte del suo organismo direttivo. Tutto ciò a conferma di una crisi di *leadership* industriale venuta definitivamente allo scoperto con la fuoriuscita da Confindustria (sia pur temporanea e giustificata dalla stipula di un contratto di lavoro non concordato su base nazionale) proprio della Fiat, dopo un quarantennio di incontrastato protagonismo alla guida delle relazioni industriali del nostro paese.

## Bibliografia

Berta G., *Imprese e sindacati nella contrattazione collettiva*, in *Storia d'Italia, Annali 15. L'industria*, a cura di F. Amatori, Einaudi, Torino 1999; Carli G., *Intervista sul capitalismo italiano*, a cura di E. Scalfari, Laterza, Roma-Bari 1977; Id., *Cinquant'anni di vita italiana*, in collaborazione con P. Peluffo, Laterza, Roma-Bari 1996; Castronovo V., *Cento anni di imprese. Storia di Confindustria 1910-2010*, Laterza, Roma-Bari 2010; Costa A., *Scritti e discorsi*, a cura di F. Mattei, voll. 8, FrancoAngeli, Milano 1980-1984; Cingolani S., *La Confindustria? Una lobby*

politica, «Panorama», 21 ottobre 2010; Craveri P., *La Repubblica dal 1958 al 1992*, Utet, Torino 1995; Id., *La democrazia incompiuta. Figure del '900 italiano*, Marsilio, Venezia 2002; Fiocca G., *Storia della Confindustria 1900-1914*, Marsilio, Venezia 1994; Lanzalaco L., *Dall'impresa all'associazione. Le organizzazioni degli imprenditori: la Confindustria in prospettiva comparata*, FrancoAngeli, Milano 1990; Legnani M., *L'utopia grande-borghese. L'associazionismo padronale tra ricostruzione e repubblica*, in Aa.Vv., *Gli anni della Costituente. Strategie dei governi e delle classi sociali*, Feltrinelli, Milano 1983; Mattei F., *La politica di Confindustria*, «Successo», maggio 1980; Mattina L., *Gli industriali e la democrazia. La Confindustria nella formazione dell'Italia repubblicana*, il Mulino, Bologna 1991; Melograni P., *Gli industriali e Mussolini. Rapporti tra Confindustria e fascismo dal 1919 al 1929*, Longanesi, Milano 1972; Petracca O.M., *Confindustria*, in *Annuario politico italiano*, Edizioni di Comunità, Milano 1963-65; Petrini F., *Il liberismo a una dimensione. La Confindustria e l'integrazione europea 1947-1957*, FrancoAngeli, Milano 2005; Pirzio Ammassari G., *La politica della Confindustria*, Liguori, Napoli 1976; Scalfari E., *L'eterno miraggio del partito industriale*, «Repubblica», 30 ottobre 1995; Segreto L., *Storia d'Italia e storia dell'industria*, in *Storia d'Italia, Annali 15. L'industria*, a cura di F. Amatori, Einaudi, Torino 1999; Speroni D., *Il romanzo della Confindustria*, Sugarco, Milano 1975; *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra a oggi*, a cura di F. Barca, Donzelli, Roma 1997.