

## Rileggere e reinterpretare il *Rapporto Pirelli*

Giuseppe Berta, Fabio Lavista

La Commissione per la riforma dello statuto di Confindustria, la cosiddetta Commissione Pirelli, istituita nella primavera del 1969, operò a cavallo di due degli anni più difficili che l'industria italiana si trovò a dover affrontare nel corso della seconda metà del Novecento. Le tensioni sindacali scaturite l'anno precedente, in concomitanza con la contestazione studentesca, videro infatti il loro apice proprio nell'autunno del 1969, per mantenersi vive, pur con andamenti altalenanti, durante il decennio successivo.

Era quindi del tutto naturale che le tematiche sindacali prendessero prepotentemente la scena nel dibattito sulla riforma della confederazione. Si sbaglierebbe però a considerare il tema delle relazioni industriali quale unico asse portante della proposta di riforma che la Commissione avanzò nella sua relazione finale nel marzo del 1970 e che passò alle cronache con il nome di *Rapporto Pirelli*.

Le istanze che facevano da sfondo alla proposta muovevano infatti da maggiore distanza: erano correlate con il tentativo di dare vita a una compiuta democrazia industriale nel nostro paese operato da alcuni settori dell'industria italiana, sulla base delle modificazioni indotte nella società italiana da quel rapido periodo di crescita economica che si è soliti definire *miracolo*.

Un tentativo di cui sicuramente si fecero interpreti i rappresentanti delle maggiori compagini industriali, ma che vide schierati sul medesimo fronte anche coloro che proprio negli anni del cosiddetto *miracolo* – o in quelli immediatamente successivi – avevano mosso i loro primi passi sul terreno della conduzione d'impresa.

\* Giuseppe Berta è docente di Storia contemporanea nell'Università Bocconi di Milano.

\*\* Fabio Lavista è assegnista nel Dipartimento di Analisi istituzionale e management pubblico dell'Università Bocconi di Milano.

Figure come quelle di Leopoldo Pirelli, Roberto Olivetti e Gianni Agnelli, membri della giunta confederale, che presero parte ai lavori della Commissione per la riforma dello statuto, si fecero garanti della mobilitazione del gruppo dei giovani industriali di Confindustria. Costoro, a partire dagli ultimi anni sessanta, si erano fatti promotori di uno svecchiamento della struttura confederale a favore di una sua rinnovata capacità di agire politicamente. Una facoltà che nel corso degli anni era progressivamente scemata per ragioni diverse: gli imprenditori, piccoli e medi, spesso si disinteressavano di questioni politiche; mentre i grandi, «indisciplinati», agivano ognuno per proprio conto; soprattutto, nel corso degli anni sessanta era definitivamente tramontata la strategia di relativa non-ingerenza nella vita economica che aveva caratterizzato la Democrazia cristiana di De Gasperi, mettendo in discussione il sistema di garanzie che la Confindustria era andata costruendo fino dall'immediato secondo dopoguerra.

Nel corso dei mesi che precedettero la nomina della Commissione per la riforma dello statuto molti furono i confronti sulla figura dell'imprenditore che videro protagonisti i giovani industriali. Nella convinzione che dentro e fuori le mura della fabbrica l'impresa non potesse più essere solo «un'emittente di beni e servizi», ma che dovesse diffondere anche «valori sociali e civili», le giovani leve della confederazione, testimoni diretti delle trasformazioni socio-economiche in atto, si facevano interpreti delle esigenze di rinnovamento delle più sviluppate realtà economiche nazionali.

Una delle analisi più lucide di queste trasformazioni è possibile trovarla in *Una politica per l'industria*, il documento conclusivo dello studio avviato dal Comitato centrale giovani industriali nella seconda metà del 1968, che andava dritto al punto interrogandosi sulla funzione dell'imprenditore e sulle caratteristiche di una associazione di rappresentanza industriale.

Come ebbe modo di affermare Renato Altissimo – allora responsabile del gruppo dei giovani industriali – parafrasando proprio quel documento, reso pubblico nella primavera del 1969, quelli che si presentavano all'orizzonte erano «anni-crogiolo». Anni in cui si sarebbero formate le premesse per il prevalere di configurazioni socio-economiche fra loro ugualmente probabili, ma – per usare le parole di Altissimo – «assolutamente divergenti per modelli di società, concezioni del mondo, valori civili».

Quale delle possibili opzioni avrebbe prevalso? Ci si sarebbe mossi in direzione di una «società aperta» o, viceversa, verso una società con caratteri maggiormente autoritari?

Due erano le opzioni sul campo secondo Altissimo: una ipotesi di «modernizzazione democratica», l'eventualità cioè che dal crogiolo di quegli anni uscisse plasmato un modello di società più moderna nelle sue strutture e più democratica nei suoi meccanismi; oppure l'ipotesi che i processi di disgregazione sociale in corso finissero per provocare un contraccolpo in senso sostanzialmente reazionario.

Non si trattava tanto del rischio di una vera e propria involuzione autoritaria che, visto l'esito fallimentare del golpe Borghese – l'intervento di Altissimo di fronte ai giovani industriali era dei primi mesi del 1971 – sembrava non più proponibile. Si trattava piuttosto della realizzazione di quel compromesso storico tra Dc e Pci di cui si sarebbe cominciato a parlare sempre più insistentemente di lì a poco. La creazione cioè di una «grande coalizione» tra le due principali espressioni politiche nazionali, con la seconda formazione in funzione di «partito d'ordine»: un partito che avrebbe scambiato la pace sociale con una qualche forma di integrazione sociale della classe operaia. Secondo l'analisi del rappresentante dei giovani industriali i rischi insiti in questa ipotesi erano evidenti. Essa non prefigurava infatti un nuovo e più dinamico sistema di rapporti tra la sfera sociale e quella politica ma, al contrario, un rafforzamento del potere politico sulla dinamica della vita sociale e sulle forze che ne erano protagoniste, prime tra tutte appunto la Confindustria.

Uno scenario analogo a quello in cui ci si era trovati poco meno di un decennio prima confrontandosi con la nuova esperienza di centrosinistra. Le critiche mosse al vertice confindustriale da *Una politica per l'industria* ruotavano infatti tutte attorno al deficit di rappresentanza determinato dalla politica confederale della prima metà degli anni sessanta. Certo, la rottura con la Democrazia cristiana aveva avuto i suoi prodromi già negli anni precedenti, con la fine della leadership di De Gasperi, la nuova segreteria di Fanfani e, soprattutto, con la costituzione nel 1956 del ministero delle Partecipazioni statali e la correlata fuoriuscita da Confindustria delle aziende pubbliche. Ma la vera svolta si era avuta con le prime coalizioni di centrosinistra e la promulgazione nel dicembre 1962 della legge che sancì la nascita dell'Enel. La nazionalizzazione dell'industria elettrica, uno dei capisaldi su cui fu costituita l'alleanza tra democristiani e sociali-

sti, modificò infatti radicalmente gli equilibri economico-finanziari che avevano fino a quel momento retto il capitalismo italiano e di cui le società elettriche rappresentavano il principale snodo nevralgico.

Come si sottolineava nel documento dei giovani industriali, a seguito di questi sviluppi gli imprenditori, sentendosi direttamente minacciati, «si arroccarono su posizioni difensive e il loro atteggiamento verso il potere politico fu di palese recriminazione». In particolare due erano le scelte di politica economica verso le quali Costa, rieletto presidente nel 1966, sentì il bisogno di manifestare fin da subito la propria avversione.

Innanzitutto la programmazione economica nazionale, che veniva bocciata senza riserve dal nuovo presidente di Confindustria, il quale, nel suo discorso di insediamento, in una riaffermazione dei principi del libero mercato nella loro forma più semplicistica, la descrisse come un «intervento dello Stato a scapito della libertà del cittadino, nella stupida presunzione che pochi [sapessero] valutare meglio dei molti che [costituivano] il mercato».

L'altro grande tema di scontro, strettamente legato con il primo, era quello della «contrattazione programmata», proposta dal ministro del Bilancio Giovanni Pieraccini. L'obiettivo dichiarato della «contrattazione programmata» era quello di aprire un canale di confronto organico tra lo Stato e le imprese, in modo tale da armonizzare le strategie di programmazione del primo con le scelte di investimento delle seconde. Nella pratica, però, la «contrattazione programmata» si traduceva in un esautoramento degli organismi di rappresentanza industriale, a favore del dialogo diretto tra il governo e le maggiori imprese operanti nel paese. Un esito questo che agli occhi del presidente di Confindustria non poteva non suonare come una minaccia all'intero sistema confederale. Come ebbe modo di affermare egli stesso nel corso dell'assemblea generale degli associati del 1968, non si poteva infatti considerare «moralmente accettabile che lo Stato [distribuisse] favori attraverso "contrattazioni" con singoli».

Una presa di posizione, quest'ultima, che appariva ai giovani industriali come un rifiuto a confrontarsi con le trasformazioni che si erano venute determinando nel corso del decennio precedente. Era ancora una volta un loro rappresentante, Renzo Secco, a sottolinearlo in un intervento dell'estate del 1968: se fino a pochi anni prima la Confindustria aveva rappresentato tutta l'industria italiana, alla fine degli anni sessanta ciò non era più vero. Dopo l'uscita dalla confederazione delle imprese a partecipa-

zione statale e di quelle del settore elettrico nazionalizzato si era verificata una «sensibile menomazione di potenza» della stessa Confindustria. Ma forse questa non era la trasformazione più profonda cui si era assistito: alla fine degli anni sessanta i grandi gruppi industriali nazionali difendevano i propri interessi con modalità totalmente inedite, talvolta addirittura al di fuori della stessa confederazione. Allo stesso tempo la «nuova industria», cioè le piccole e medie imprese, si vedevano private di una adeguata rappresentanza che, anche quando veniva esercitata, si basava comunque sugli schemi arretrati propri del ceto dirigente confederale che aveva retto l'associazione negli anni del centrismo.

Obiettivo dei giovani industriali era canalizzare le istanze critiche su «una strada razionale e costruttiva, per evitare pericoli di contestazione emotiva o generalizzata», volta a rigettare la preconcepita chiusura verso i meccanismi di concertazione e di pianificazione, ad agire con tempestività nel campo della formazione e della ricerca, a favorire azioni concrete di ammodernamento nei settori creditizio, finanziario e in quello della distribuzione, per sostenere l'espansione dell'industria nazionale. Perché questi progetti potessero trovare realizzazione i «giovani» ritenevano però che fosse necessario prendere alcuni provvedimenti interni e auspicavano, nei primi mesi del 1969, che il processo di riforma potesse prendere avvio dall'assemblea annuale della confederazione, che si sarebbe dovuta tenere nel successivo mese di marzo. I provvedimenti invocati erano sostanzialmente tre: lo svecchiamento della dirigenza confederale, la definizione di una precisa direttiva politica finalizzata alla democratizzazione delle strutture della confederazione e il conseguente ripensamento della struttura esecutiva.

Come sottolineò alcuni anni più tardi Lorenzo Vallarino Gancia, che aveva preceduto Renato Altissimo alla guida del Comitato centrale giovani industriali, era proprio la carenza «di fantasia politica, di proposta economica, di solidarietà organizzativa imprenditoriale» ad avere gravi conseguenze sulla capacità di influenza che l'industria italiana avrebbe potuto esercitare nei confronti pubblici poteri, dell'opinione pubblica e delle sue controparti. Non si trattava comunque della sola razionalizzazione delle strutture associative territoriali e di categoria, il problema era anche quello di ritrovare dei principi guida che potessero dare unitarietà d'azione all'intero sistema. Si trattava – ad esempio – di ripensare il senso stesso del termine «sviluppo». La nuova «imprenditorialità dello sviluppo» –

commentava Vallarino Gancia nel 1974, facendo eco al documento presentato ai vertici confederali cinque anni prima – non doveva soltanto integrare organizzazione del lavoro e trasformazione delle merci, ma anche incidere su scelte politiche più generali, quali la modernizzazione dei servizi e la ristrutturazione delle strutture pubbliche, a partire da quelle locali e regionali.

Gli slanci propositivi provenienti dai giovani industriali non potevano quindi non suonare come una implicita critica all'operato pregresso dei vertici della confederazione. Fu lo stesso Costa a rispondere loro nel febbraio del 1969, replicando senza troppi giri di parole che non era tollerabile che i giovani parlassero di «democratizzazione delle strutture della confederazione» in quanto la parola democrazia stava a significare soprattutto «il rispetto dell'ordine, delle procedure e soprattutto dei colleghi». La chiusura di Costa palesava il conflitto in atto tra due differenti visioni dell'imprenditorialità e, di conseguenza, della sua rappresentanza. Una visione classica, secondo la quale l'imprenditore doveva solamente badare a massimizzare il proprio profitto, dal quale sarebbe disceso anche il massimo vantaggio per l'intera comunità, cui si contrapponeva una nuova concezione che vedeva nel profitto – per dirla ancora con le parole di Vallarino Gancia – niente altro «che una quota del reddito nazionale complessivo» corrisposta all'imprenditore, al pari delle quote che venivano corrisposte a tutti gli altri partecipanti alla produzione. Una visione secondo la quale l'impegno dell'imprenditore in favore dello sviluppo economico certamente rappresentava di per sé una «fonte rilevante di legittimazione sociale», cui però, nel contesto di una nuova società «policentrica», doveva aggiungersi anche l'impegno verso la soddisfazione di altre esigenze «di tipo più sociale che economico».

Nel corso dei mesi successivi lo scontro tra il vertice di Confindustria e coloro che ne chiedevano una maggiore apertura si acuì ulteriormente, per trovare il suo apice in occasione della presentazione di un documento sulla «materia sindacale», anche questa volta a firma del Comitato centrale dei giovani industriali, che fu sottoposto nell'ottobre del 1969 a tutti gli alti dirigenti confederali da Renato Altissimo.

Il documento invitava la Confindustria a porsi senza mezzi termini sulla strada di un «nuovo associazionismo, non più chiuso in una considerazione solamente sindacale dei problemi di categoria». Vi erano infatti complessi e urgenti problemi quali quello dell'assetto urbanistico, della

casa, della scuola, della sicurezza sociale, della sanità, che non avevano trovato negli anni precedenti «razionali e adeguate» risposte da parte del mondo politico, cosa che aveva esasperato gli animi e alimentato tensioni sociali che si erano tradotte «nelle forme anarcoidi della contestazione». Era quindi compito di una matura associazione di rappresentanza industriale porsi di fronte a tali problemi della società civile con «l'impegno di esercitare una pressione rilevante per la loro soluzione». Un simile atteggiamento avrebbe qualificato l'organizzazione agli occhi del paese come «forza sociale avanzata» e le avrebbe permesso di esercitare una funzione trainante nei confronti del ceto politico. Avrebbe inoltre avuto, come non del tutto secondaria conseguenza, il merito di sospingere i sindacati dei lavoratori verso le tematiche rilevanti per l'intera società civile, dischiudendo «tutta una serie di terreni di incontro fra l'organizzazione dei datori di lavoro e quella dei prestatori d'opera».

Il testo ridisegnava in forme nuove e per intero la «materia sindacale», ma conteneva anche una sempre più aperta richiesta di ricambio al vertice. Fu in questo contesto di duro scontro interno che fu nominata la Commissione Pirelli con il compito di formulare e poi sottoporre alla Giunta una proposta di riforma dello statuto e, conseguentemente, dell'intera organizzazione dell'associazione. La Commissione fu significativamente composta da Leopoldo Pirelli e Giovanni Agnelli che, come si è detto, appoggiarono fin dagli esordi le proposte di riforma avanzate dai giovani industriali, da un altro rappresentante della grande impresa italiana vicino alle istanze dei riformatori, Roberto Olivetti, e da quattro rappresentanti a vario titolo del gruppo dei giovani: Giuseppe Bordogna, Piero Cassano, Enrico Salza e Lorenzo Vallarino Gancia. Ne facevano poi parte Renato Buoncristiani, presidente dell'Unione industriale pisana, Furio Cicogna, ex presidente di Confindustria e membro permanente della Giunta, Giacomo Galtarossa, presidente dell'Associazione industriali di Verona, e Giuseppe Pellicanò, presidente dell'Associazione legnanese dell'industria.

Non fu certo un caso che nel *Rapporto Pirelli*, la relazione finale della Commissione presentata alla Giunta dopo circa un anno di lavoro, tornassero molti dei temi presenti nel documento dei giovani industriali *Una politica per l'industria*. Nella prima parte del *Rapporto*, dedicata al ruolo degli imprenditori nella società italiana, si dava un'interpretazione dinamica delle relazioni tra costoro e il mondo esterno. Si affermava il prin-

cipio che solo in una società pluralistica, cioè caratterizzata da una molteplicità di centri decisionali, gli imprenditori avrebbero potuto esercitare la loro attività in modo socialmente e professionalmente efficace. Ne discendeva la disponibilità dell'imprenditore a cooperare con tutti i gruppi sociali e ad accettare le tensioni sociali come una inevitabile conseguenza dei rapidi processi di trasformazione economica e degli squilibri che ne derivavano. Per questa via la funzione dell'imprenditore si allargava dall'azienda alla vita della comunità locale e a quella della società nazionale, mediante una partecipazione intesa a ottenere che la gestione delle risorse del paese avvenisse secondo criteri di efficienza e trasparenza.

Il *Rapporto Pirelli* rendeva esplicita la scelta che si poneva e si pone agli operatori economici che decidono di riunirsi in associazione. Essi possono essere alternativamente un gruppo di pressione che difende interessi costituiti di una o più categorie, oppure un gruppo innovativo che si dà come obiettivo lo sviluppo del paese e concorre a promuoverlo e organizzarlo.

Era evidente la volontà di rivendicare, così come era avvenuto in *Una politica per l'industria*, un ruolo centrale per la confederazione nel processo di formazione della politica economica del paese, una rivendicazione di centralità che era alla base anche di quel «fare sistema» su cui furono impennate la seconda e la terza parte del *Rapporto Pirelli*, quelle più prettamente inerenti i problemi organizzativi e statutari.

La «democratizzazione» della confederazione, attraverso una gestione maggiormente collegiale, e la sua trasformazione da un'associazione di secondo grado, semplice coordinamento delle numerose associazioni territoriali e di categoria, in un sistema unitario integrato in grado di coinvolgere e mobilitare tutti gli industriali nella definizione delle linee strategiche dell'associazione e di indurli poi a rispettarle in modo unitario, volevano infatti essere anch'esse una soluzione a quella mancanza di rappresentanza politica, avvertita ormai come il principale problema di Confindustria e il maggiore ostacolo verso una rinnovata legittimazione della figura dell'imprenditore.

A questo scopo furono avanzate due proposte di modifica dell'assetto confindustriale: innanzitutto la creazione di un livello intermedio tra le associazioni territoriali, quelle di categoria e la confederazione, rispettivamente le federazioni regionali e i raggruppamenti di categoria; secondariamente la suddivisione dell'intero sistema secondo cinque linee funzio-

nali: rapporti interni, rapporti esterni, rapporti economici, rapporti sindacali e attività di studio. In questo modo, attraverso le federazioni regionali e i raggruppamenti di categoria, si sarebbe aumentato il livello di coordinamento tra le varie associazioni mentre, per il tramite delle cinque linee funzionali presenti in ogni componente del sistema, si sarebbero creati canali di comunicazione continua tra la periferia e il centro giudicati imprescindibili nelle condizioni politico-sociali del momento.

Concludeva il progetto di riforma la revisione delle strutture di vertice dell'associazione. In passato, infatti, il binomio tra un presidente e una Giunta composta da più di un centinaio di membri aveva nella pratica favorito una gestione personalistica della politica confederale da parte dello stesso presidente. Il nuovo statuto prevedeva quindi l'interposizione tra questi due istituti di un consiglio direttivo, un nuovo organismo collegiale cui sarebbe stato nei fatti demandato il governo effettivo della confederazione.

Solo una ritrovata autonomia d'azione avrebbe permesso alla compagine imprenditoriale di incidere sulle politiche economiche locali e nazionali. Ma il problema dell'autonomia rimandava direttamente a quello della rappresentanza, quindi a quello della partecipazione degli imprenditori alla vita dell'associazione. Proprio per questo le strutture organizzative non potevano essere considerate come un elemento neutrale, privo di influssi sulla vita politica dell'associazione. La partecipazione non era il prodotto di motivazioni soggettive o di atteggiamenti personalistici, quanto piuttosto del modo di essere e di operare delle istituzioni organizzative. Entrava qui in gioco la capacità organizzativa dell'associazione, quella di individuare ed erogare le «remunerazioni che [stavano] a cuore all'associato, come corrispettivo dell'investimento nell'associazione di tempo, energie e carica di socialità».

Nel 1970, il *Rapporto Pirelli* ipotizzava che si potesse istituire una politica di intesa a tre, fra imprese, sindacati e istituzioni, per il governo dell'economia. Mancava la parola, perché il termine «concertazione» non era ancora entrato nel lessico delle relazioni industriali, ma in questo senso il *Rapporto Pirelli* si muoveva in perfetta sintonia con i più significativi indirizzi europei dell'epoca: il rapporto triangolare fra Stato, impresa e sindacati era pienamente accettato, a condizione di poggiare sulla pietra angolare di una politica dei redditi capace di agganciare la dinamica dei salari allo sviluppo della produttività. Ma proprio su questo scoglio si in-

fransero i tentativi di dare sostanza in Italia alla programmazione economica: i sindacati, in un momento che consegnava nelle loro mani una rappresentanza sociale e una forza collettiva che non avevano mai posseduto, non erano disposti a sottoporre le loro rivendicazioni ai criteri della compatibilità economica. Col risultato di consegnare le relazioni industriali alla logica esclusiva dei rapporti di forza e di smarrire così del tutto il loro respiro progettuale.

Il decennio settanta ha così rappresentato la negazione pratica, almeno sul terreno della contrattazione collettiva, dei principi valorizzati dal *Rapporto Pirelli*. Con la conseguenza di rallentare gravemente l'evoluzione e la maturazione del nostro sistema di relazioni industriali. Per recuperare il valore di un'intesa tripolare fra imprese, sindacati e istituzioni bisognerà compiere per intero il travagliato percorso dei due decenni successivi, gli anni ottanta e novanta.

Non c'è dubbio che la concertazione, nella sua formulazione degli anni novanta, possa essere considerata come un principio che era *in nuce* fra le innovazioni contenute nel *Rapporto Pirelli*. Il quale è un documento che appartiene in pieno alla stagione migliore dell'industrialismo italiano, quell'epoca in cui dominavano ancora le grandi organizzazioni, la produzione di massa in grande serie, le forme tipiche dell'azione collettiva organizzata. Un'epoca in cui l'idea stessa della rappresentanza degli interessi era concepita come un'armatura necessariamente pesante, dotata di un'estesa burocrazia stabile e di strutture coese e ramificate alla base. Un'immagine che rischia di apparire anacronistica ai nostri giorni, in cui a essere valorizzate sono piuttosto la flessibilità operativa, la snellezza delle strutture, la modularità leggera delle forme e delle procedure organizzative. Non si corre allora il pericolo di identificare la rappresentanza degli interessi come una macchina amministrativa troppo vasta e ingombrante?

A sollevare provocatoriamente questa domanda è stato, qualche anno fa, uno sperimentato direttore di Confindustria, Innocenzo Cipolletta, che si è spinto a ipotizzare associazioni «leggere», «ossia capaci di morire con la soluzione dei problemi che le hanno originate, per poi eventualmente rinascere e rigenerarsi per affrontare nuovi problemi». Cipolletta ha voluto, con la sua provocazione, mettere in guardia sul rischio di un sistema confederale per la rappresentanza degli interessi «ormai fermo in una strategia di difesa dell'esistente, timoroso anche di chiedere innovazioni per non dover rinunciare a presunti diritti».

Quando l'ex direttore di Confindustria scriveva queste considerazioni, aveva presente soprattutto l'ultima fase della concertazione, quella simboleggiata – per intendersi – dal cosiddetto «patto di Natale», siglato dalle parti sociali col Governo D'Alema alla fine del 1998. In quell'occasione «le parti sociali non misero alcun contributo; solo il governo si impegnavo a fare cose richieste dalle parti sociali, in cambio di una sorta di consenso o, se si vuole, di legittimazione della sua politica». Divenne comune osservare, dopo d'allora, che l'Italia economica stava perdendo smalto e slancio; che si andava diffondendo un senso di logoramento; che i riti della concertazione stavano corrodendo l'efficacia del processo di governo e la stessa rappresentatività delle parti sociali.

Eppure, nei medesimi anni in cui l'attenzione pubblica era centrata sulla concertazione e la sua progressiva perdita d'efficacia, stavano avvenendo trasformazioni importanti all'interno della rappresentanza confindustriale. La privatizzazione delle ferrovie diede il via a un processo d'immissione delle imprese pubbliche nella Confindustria: sulla scia di Agens, l'agenzia sindacale delle ferrovie, seguì la confluenza dell'Asap, la rappresentanza dell'Eni, e dell'Intersind (Iri) nel sistema confindustriale. Nel momento in cui cadde il diaframma che aveva separato pubblico e privato, sembrò celebrarsi la rivincita della Confindustria sulle partecipazioni statali e anche il tramonto di una distinzione nell'ambito sindacale che era stata voluta dalla politica e votata dal Parlamento. Ma «l'ingresso delle nuove aziende cambiava gli equilibri di potere in molte associazioni» (Cipolletta). Con i funzionari ex pubblici entravano nell'associazione imprenditoriale mentalità e stili di lavoro che si erano formati fuori dell'ambiente confindustriale. Con l'adesione delle ferrovie, della Telecom, dell'Alitalia e così via, a innestarsi sul ceppo della Confindustria era un universo economico nuovo, quello dei servizi pubblici, «da sempre [...] il contraltare del settore privato, sia per le loro tariffe, sia per il loro regime di monopolio, sia per il loro peso come committenti di forniture». L'associazione di viale dell'Astronomia, secondo la testimonianza di Cipolletta, «avvertì il rischio di non avere più una capacità di critica dei servizi pubblici e il timore che le imprese di servizio pubblico avrebbe indotto Confindustria a sostenere le loro posizioni al momento della definizione delle politiche infrastrutturali».

Mentre il mondo delle imprese pubbliche, che con le privatizzazioni tendeva a farsi ancor più variegato e complesso, si veniva avvicinando al-

la Confindustria, quest'ultima era sospinta a ripensare alle sue interrelazioni con le altre rappresentanze degli interessi, a cominciare dalle Camere di commercio, seguendo percorsi che mettevano capo a nuovi intrecci.

La trasformazione delle imprese e del tessuto economico costituisce, al medesimo tempo, un'opportunità e un problema per l'associazionismo imprenditoriale. Un'opportunità certamente da cogliere sotto il profilo dell'estensione della base associativa, ma anche un rischio: fino a che punto si possono raccogliere adesioni senza scalfire la dinamica che ha regolato le scelte e gli indirizzi politici di Confindustria? Quale rapporto deve esistere fra l'offerta di servizi alle imprese e quella, più decisiva e strategica, di rappresentanza, necessaria come non mai in un momento di declino dei cosiddetti «corpi intermedi», per dirla con Giuseppe De Rita?

La presenza delle imprese di pubblica utilità e del terziario può costituire una risorsa nuova e importante per un sistema associativo intenzionato a insistere su una vasta campagna per il recupero della competitività del nostro sistema economico, come ha fatto Confindustria negli ultimi anni. Essa può compiere un lavoro di tessitura, sutura e aggregazione del mondo delle imprese nel suo complesso, se mette in risalto e valorizza i contenuti che hanno valore unificante. Allora la rappresentanza può divenire in grado di contrastare i sintomi del degrado economico, intervenendo per fare emergere e dare consistenza al sostrato di interessi che avvicina i soggetti dell'economia.

Nella storia del Novecento, l'organizzazione degli interessi è stata uno dei tasselli decisivi che hanno permesso all'industria italiana di inserirsi nei cicli di espansione dell'economia internazionale. Nell'ultimo scorcio degli anni sessanta, la Commissione Pirelli mosse un passo avanti determinante, stabilendo che la rappresentanza imprenditoriale doveva istituire un confronto permanente con gli altri soggetti economici e con i pubblici poteri.

Questa lezione deve oggi essere ripensata per venire adattata a un passaggio difficile per l'evoluzione del sistema imprenditoriale italiano. È soprattutto la dotazione insufficiente del nostro sistema infrastrutturale a suscitare allarme e ad acuire il divario che allontana le nostre imprese dalle punte europee e mondiali. La minaccia di stallo dipende altresì dalle connessioni insufficienti che uniscono le grandi reti di servizio (a cominciare da quelle energetiche) al sistema delle imprese. Non serve insistere sul problema dimensionale che connota l'industria italiana, se non si de-

lineano per le imprese sentieri di crescita percorribili, che le predispongano a sfruttare per intero la gamma delle loro opportunità.

Un associazionismo deciso a impegnarsi sul terreno della rappresentanza di un organismo economico e imprenditoriale in evoluzione affronterebbe una partita complicata e dall'esito non scontato, per di più dovendosi muovere lungo un crinale scivoloso come quello alla frontiera fra economia e politica, fra sistema pubblico e iniziativa privata. In cambio, potrebbe ricavarne una forza e un'autorevolezza tali – come indicava quarant'anni fa il *Rapporto Pirelli* – da porlo al riparo dalle insidie delle logiche di schieramento, grazie a un'autonomia che poggia su fondamenta solide e ben radicate. E darebbe di sicuro un apporto di prim'ordine al rilancio economico dell'Italia.

In conclusione, tre dei pilastri messi a fondamento della rappresentanza imprenditoriale dal *Rapporto Pirelli* conservano per intero la loro attualità:

- la capacità rappresentativa;
- l'autonomia;
- l'orientamento al confronto sistematico con le istituzioni e le altre rappresentanze degli interessi, in vista del perseguimento delle finalità generali dello sviluppo economico.

Tre condizioni che non soltanto sono poste alla base dell'autorevolezza della rappresentanza confindustriale, ma ne definiscono la specificità rispetto ad altre esperienze di associazionismo internazionali, non altrettanto caratterizzate da un indirizzo verso un compito di responsabilità complessiva dinanzi ai problemi dello sviluppo economico.