



FEDERAZIONE NAZIONALE
IMPRESE ELETTROTECNICHE
ED ELETTRONICHE



CONFINDUSTRIA

DAL 1945 IL VALORE DELL'INNOVAZIONE

SESSANT'ANNI DI ASSOCIAZIONISMO IMPRENDITORIALE ANIE E LA TRASFORMAZIONE DELL'ITALIA INDUSTRIALE

Fabio Lavista

60
60 ANNI INSIEME

Credits

Milano, giugno 2007

Progetto grafico:

Conte Oggioni & Partners

Via V. Monti, 11

20123 Milano

tel. +39.02.436955

fax +39.02.43993347

www.conteoggionipartners.it

info@conteoggionipartners.it

Stampa:

Graphiti

Viale della Repubblica, 2

20010 Cornaredo (Mi)

tel. 02.93565179

www.graphiti.it

info@graphiti.it

Vol. 3° della collana “Celebrazioni” pubblicata a cura del Centro di Ricerca sull’Imprenditorialità e gli Imprenditori (EntEr) dell’Università Bocconi

Indice

7	Prefazione di Guidalberto Guidi
8	Prefazione di Ferruccio de Bortoli
15	Introduzione
19	<u>Parte I - La Ricostruzione</u>
21	Una nuova associazione
21	La costituzione di ANIE nell'ambito della rinascita associativa del dopoguerra
27	Condizioni del settore elettrotecnico dopo la seconda guerra mondiale
32	Prima strutturazione organizzativa
36	Le aree di intervento
36	Prime necessità
42	Il piano Marshall e l'integrazione europea dell'economia italiana
52	Le aziende elettrotecniche e gli aiuti internazionali
57	Non solo rappresentanza politica: il problema tecnico
57	Unificazione e normazione
60	La nascita di IMQ e il progetto "Marchio collettivo ANIE"
75	<u>Parte II - Dal miracolo economico alla crisi degli anni '70</u>
77	Variazioni del perimetro associativo
77	Il boom economico e lo sviluppo del settore dei beni di consumo durevoli: gli elettrodomestici
88	La nazionalizzazione dell'industria elettrica
96	Cambiamenti del mercato e azione normativa
96	Le prime direttive europee
102	Standardizzazione di un mercato "protetto"
107	Anni di trasformazioni, crisi e ristrutturazioni
107	L'elettronica professionale e di consumo
120	Difficoltà economiche e ripensamento del sistema Confederale

143 Parte III - Trasformazioni strutturali e modifiche organizzative

145 Gli anni Ottanta

145 “Avanti piano, quasi fermi”

150 Internazionalizzazione e apertura dei mercati

156 Federazione ANIE

156 Un nuovo statuto per Confindustria: la riforma Mazzoleni

163 La Commissione rapporti interni ANIE

171 La federazione nazionale di categoria

188 Conclusione

192 Bibliografia

202 Ringraziamenti

203 Elenco abbreviazioni archivistiche

204 1945-2007: Presidenti e Direttori generali ANIE

Prefazione di Guidalberto Guidi

In occasione del sessantennio della federazione che abbiamo festeggiato il 23 novembre 2005 al Teatro Dal Verme alla presenza del Presidente confederale e di molti soci abbiamo pensato di avviare anche una riflessione sulla storia di ANIE che ne illustrasse i vari passaggi attraverso un esame dello sviluppo dell'industria italiana nel dopoguerra di cui ANIE è stata, con modalità diverse nei diversi periodi, protagonista.

Di qui l'idea di affidare a ENTER, centro dell'Università Bocconi che nella sua pur recente storia si è specializzato nella realizzazione di volumi rievocativi di importanti protagonisti del mondo industriale italiano, compiendo una felice sintesi tra competenze di storia economica e di economia industriale.

Il lavoro che ne è risultato, frutto sia di attenta lettura di documenti che di colloqui con numerosi protagonisti della storia di ANIE, merita una riflessione che, partendo dalla storia, si proietti nel futuro della nostra economia. Quali sono le condizioni che possono consentire una ripresa di settori così importanti della economia italiana quali quelli rappresentati da ANIE che fino al 2000 sono cresciuti più dell'insieme dell'industria e da tale data hanno segnato un vistoso arretramento, solo attenuato dalla ripresa del 2006?

Il rilancio di una nuova stagione di crescita dell'economia italiana, supportata da un'industria manifatturiera ridotta nelle dimensioni occupazionali per effetto della globalizzazione e della terziarizzazione, ma rafforzata nel livello di produttività e competitività e forte di risorse umane e imprenditoriali di eccellenza, è certamente nell'interesse di ANIE, ma anche di tutto il Paese.

Consegniamo dunque questo volume agli studiosi di storia economica e di economia industriale, ma auspicando anche che il dibattito si allarghi a coloro che hanno in mano le leve dello sviluppo industriale italiano con i quali siamo pronti a confrontarci e collaborare

Guidalberti Guidi
Presidente Federazione ANIE

Prefazione di Ferruccio de Bortoli

Come doveva sentirsi il primo presidente di ANIE, Piero Anfossi, predecessore di Guidalberto Guidi, il 29 ottobre del 1945, quando la nuova associazione venne fondata? Orgoglioso? Sì perché gli iscritti dai 18 iniziali erano già un centinaio. Fiducioso? Sì, perché nonostante macerie e miseria, lo spirito d'intrapresa e la voglia di lavorare erano palpabili nel clima convulso del primissimo Dopoguerra. Consapevole? Sì, perché le distruzioni belliche non avevano del tutto cancellato né il tessuto di imprese meccaniche ed elettrotecniche né i saperi di tecnici e maestranze. L'orizzonte era finalmente libero e nessun traguardo poteva considerarsi irraggiungibile. Il miracolo economico era alle porte anche se nessuno lo aveva ancora previsto.

Nel parlare della storia dei sessant'anni di ANIE, scritta da Fabio Lavista, siamo sicuri di poter dire che orgoglio, fiducia e consapevolezza nelle proprie possibilità, rimangano qualità intatte, e addirittura irrobustite negli anni, di una grande associazione d'impresa ormai protagonista del mercato globale. Il codice genetico è questo; la mappa del dna imprenditoriale è inconfondibile. Se vogliamo è il primo marchio di qualità, la prima certificazione.

Dalle difficoltà per la ricostruzione del nostro Paese alle battaglie in ambito Ue per la standardizzazione tecnica e ai sistemi di qualità. La trasformazione dell'industria italiana, una vera e propria rivoluzione in poco più di mezzo secolo, è straordinaria e Fabio Lavista l'analizza compiutamente evidenziandone i punti critici che hanno cambiato volto all'Italia. Una doppia lettura. Da una parte un comparto industriale che cresce, dall'altra un Paese che si sviluppa in un groviglio all'apparenza inestricabile di contraddizioni. In primo luogo la mancanza di cultura e politica industriale, ma anche l'enorme peso della burocrazia, a tratti soffocante, e che – nonostante tutte le promesse – frena ancora l'attività e la crescita dimensionale delle aziende. E un diffuso pregiudizio antindustriale sia di matrice marxista, sia di impronta cattolica, certo più attenuata ma non assente.

Come antidoto alla burocrazia le imprese hanno potuto contare sull'associazionismo, che ha saputo cambiare pelle ogni volta che le nuove esigenze lo richiedevano. Nel Dopoguerra, per

esempio, ANIE ha trattato con il Governo i criteri per la distribuzione delle materie prime, come il piombo per gli alimentatori o le pile. Anche se poi per molti mesi – denunciarono gli industriali – l'accordo rimase lettera morta costringendo gli imprenditori “ad alimentarsi unicamente dalla non mai abbastanza deprecata (o provvidenziale?) borsa nera”. Parole forti, quelle usate allora dal presidente Anfossi, ma che testimoniano le gravi difficoltà in cui erano costrette a operare le imprese e il ruolo, insostituibile, svolto dall'associazione di categoria.

La missione di ANIE, come testimonia il libro di Lavista, non si è limitata a una sia pure indispensabile azione di *lobbying* e di difesa degli interessi di settore, ma ha dovuto – forse più di altre associazioni – impegnarsi in prima linea nella definizione di standard tecnici e di certificazione sempre più evoluti e affinati. Questo spiega il particolare doppio volto di ANIE: associazione moderna di imprese ma anche presidio tecnologico e normativo; soggetto politico-sindacale ma anche luogo di sintesi di sistemi e brevetti.

Un impegno complesso e articolato, manifestatosi in modo più evidente nel momento in cui si è trattato di aprire l'Italia alla concorrenza internazionale (che avrebbe portato alla crisi settori arretrati o troppo protetti e aziende che non erano state in grado di innovare per tempo prodotti e processi) e di definire standard per il mercato europeo. Anche in quella occasione le industrie del settore hanno potuto contare su un nuovo ruolo dell'associazione che ha partecipato alle trattative senza avere, spesso, alle spalle l'appoggio del Governo o il concreto aiuto delle burocrazie nazionali di Paesi più forti e organizzati. Una situazione che continua ancora oggi, con l'Italia che è sempre più sottorappresentata negli organismi internazionali – come ha spesso documentato Il Sole-24 Ore – soprattutto là dove si decide il futuro dell'industria. E proprio in situazioni come queste il ruolo delle associazioni industriali è ancora più importante e prezioso.

Non bisogna dimenticare, infine, che leggere la storia di ANIE permette di ripercorrere anche una buona parte delle tappe più significative del miracolo economico degli anni Cinquanta e Sessanta - quando l'Italia ha saputo conquistarsi una posizione forte (tutt'ora

molto forte) nella produzione mondiale di elettrodomestici – e dei successi attuali del *made in Italy*, dove le capacità tecnologiche hanno saputo coniugarsi efficacemente con la genialità dei più famosi designer. E non si può non notare, nel concludere la presentazione di questo bel lavoro storico che dovrebbe appassionare anche i non specialisti, come la comunità professionale di ANIE abbia posto negli anni all'attenzione del mondo economico e della società, le principali tematiche dell'internazionalizzazione e della globalizzazione. Interrogativi sollevati per tempo, qualche volta forse prematuramente. Come il grado di penetrazione delle multinazionali e la necessità di delocalizzare alcune produzioni. O l'importanza strategica della dimensione aziendale necessaria anche per rispondere alle sfide sempre più decisive dell'innovazione e della ricerca; la straordinaria carta competitiva rappresentata dal marchio e dal *design* e, infine, la consapevolezza che nei mercati del futuro si vince con la qualità del prodotto, la sua originalità e riconoscibilità e un servizio ritagliato sulle esigenze del singolo acquirente, *business* o *consumer*. Industria più servizio su misura del cliente. Il vero *made in Italy* in fondo è questo.

P.S. Non ultima appare, nelle pagine finali, la questione della progressiva internazionalizzazione della domanda di rappresentanza. Un tema cruciale non soltanto per il mondo associativo industriale e non privo di istanze centrifughe. L'ANIE saprà affrontare e crediamo vincere anche questa inedita sfida. E' già successo.

Ferruccio de Bortoli
Direttore Il Sole 24 Ore

Hanno contribuito alla celebrazione del sessantennale di ANIE e alla realizzazione del volume



Un particolare ringraziamento per il sostegno accordato alla celebrazione del sessantennale ANIE a

DUCATI ENERGIA

ERICSSON

LEUCI

SALVI



La vera qualità non ammette errori.

Anche se la perfezione non esiste, molte aziende la cercano insieme a noi. Per questo chiedono a IMQ di verificare e certificare i loro prodotti e i loro sistemi di gestione e di controllare gli impianti, il rispetto dei principi di efficienza energetica e la qualità degli ambienti di lavoro.

IMQ è la società italiana di prove e certificazioni per la sicurezza e la qualità di prodotti e aziende. IMQ è accreditato dal Sincert quale ente di certificazione di prodotto e di sistemi di gestione aziendali. Dal Sinal come laboratorio di prova (cavi e cortocircuito) e dal Sit come centro taratura (Centro 21).

Certificazione di prodotto (elettrici, elettronici, gas, agroalimentare)

Marchi di sicurezza e di prestazione (IMQ, IMQ-CSV, IMQ-CIG, IMQ Performance, IMQ Quality, IMQ-Food).

Marchi di sicurezza europei (IAR, ENEC, Keymark, CCA EMC)

Direttive europee: prove e certificazioni CE

IMQ è organismo notificato per le direttive: Ascensori, ATEX, BT, CPD, Dispositivi medici, DPI, EMC, Gas, Giocattoli Macchine, Rendimento caldaie, R&TTE.

Certificazione sistemi di gestione aziendali

In conformità con le principali norme di riferimento, in particolare: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 13485, ISO/IEC 27001, ISO 22000, HACCP.

Verifiche su impianti (elettrici, ascensori, sistemi di sicurezza) ed immobili

Testing

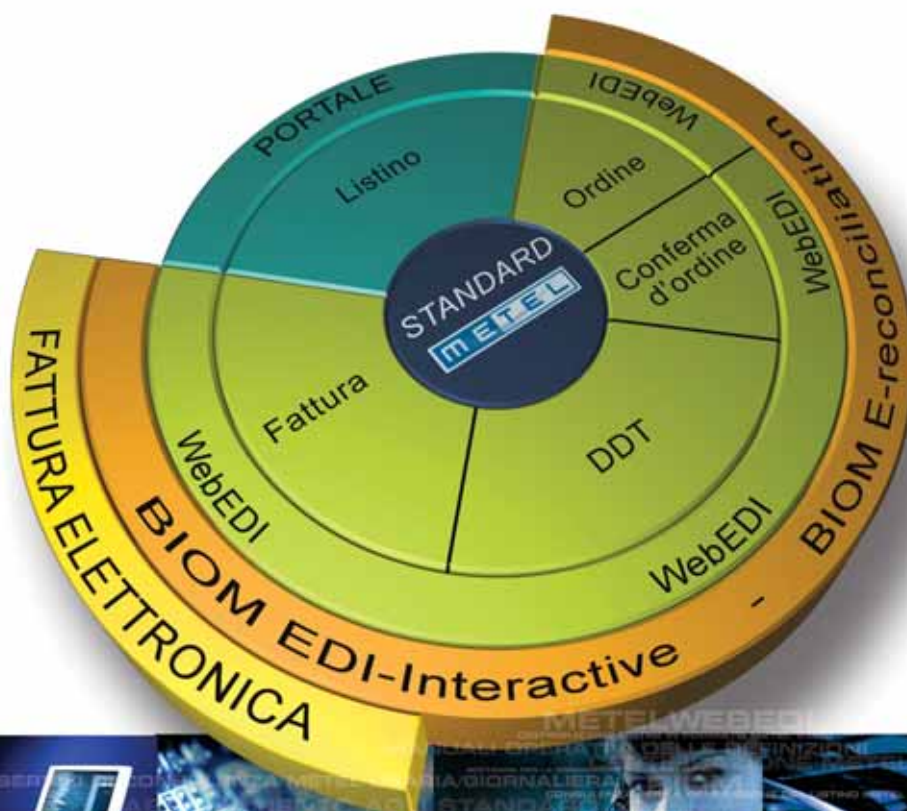
Prove di sicurezza, di prestazione, di affidabilità, prove climatiche e meccaniche, misure EMC, taratura strumenti.

Assistenza all'esportazione

Rilascio marchi europei e internazionali, verifiche di pre-shipment, assistenza tecnico/normativa.

IMQ, via Quintiliano 43 - 20138 Milano - tel. 0250731 - info@imq.it - www.imq.it





Agenzia Idee e Soluzioni - www.ideesoluzioni.it



NUOVE SOLUZIONI PER IL TUO BUSINESS

Metel offre soluzioni complete ed integrate per la gestione dei documenti amministrativi e fiscali

Ogni attività che **Metel** propone ha come obiettivo quello di creare **valore e vantaggi concreti** per le aziende che usufruiscono dei suoi servizi.

CONTATTI:
metel@metel.it - www.metel.it
tel. +39 02 34536118 - fax +39 02 34934145
Via Gattamelata, 34 - 20149 Milano - Italia

METEL

standard di settore

Introduzione

Quella che viene presentata nelle pagine seguenti è la ricostruzione dei primi sessant'anni di attività della Federazione Nazionale Imprese Elettrotecniche ed Elettroniche (ANIE), un'associazione di categoria sorta nell'immediato Dopoguerra, sull'onda della rinascita associativa di quegli anni e che fin dai suoi albori è entrata a far parte del sistema confindustriale.

Essendo questa la storia di un'associazione di categoria, non può necessariamente non essere anche la storia del settore rappresentato, del quale l'associazione è a un tempo l'espressione e, più o meno felicemente, l'interprete delle esigenze. Come si vedrà nel corso della ricostruzione, l'associazione non è stata infatti solo un tramite per veicolare le istanze provenienti dai suoi associati, ma anche un mezzo di strutturazione del settore stesso avendo svolto e svolgendo un ruolo molto importante nel campo della normazione e della unificazione tecnica e, quando ha potuto, anche di indirizzo, influenzando direttamente le scelte di politica industriale dell'autorità pubblica.

Allo stesso modo, la storia di ANIE, essendo questa entrata a far parte fin dai suoi primi anni di vita nel sistema confederale, non può non essere anche una storia del sistema stesso in quanto le vicende dell'associazione hanno ovviamente risentito delle contraddizioni e delle trasformazioni dei meccanismi di rappresentanza nel loro complesso.

Proprio per sottolineare questa duplice linea di lettura del percorso associativo si è cercato di non limitare la ricostruzione a un racconto cronologico della vita dell'associazione. Si è deciso quindi di centrare l'attenzione su quei momenti temporali che meglio permettevano di mettere in relazione i passaggi nodali dell'evoluzione organizzativa di ANIE e delle politiche da quest'ultima perseguite con le trasformazioni del settore elettrotecnico, e quindi con i cambiamenti del perimetro associativo, con il modificarsi del peso relativo dei vari settori all'interno dell'associazione e delle scelte che per questa via si determinavano. Allo stesso tempo si è cercato di legare la storia di ANIE alle modificazioni che hanno caratterizzato nei medesimi anni la vita di Confindustria, nella convinzione che la storia di un'associazione di categoria non possa essere ridotta a una

semplice cronaca della trasformazione dei settori da questa rappresentata, come se la sua struttura e la sua azione fossero deterministicamente derivate da questi e le sue dinamiche organizzative interne non avessero rilevanza.

Si è pertanto scelto di focalizzare l'attenzione su tre fasi che hanno segnato altrettante cesure nella vicenda storica di ANIE.

Innanzitutto il periodo della Ricostruzione, quello che vide la costituzione dell'associazione e durante il quale essa esercitò un ruolo determinante nei processi di riconversione e ristrutturazione post bellica, in virtù della autorevolezza che essa fu in grado di affermare sul piano tecnico, ma anche grazie alle pressioni politiche che essa riuscì a esercitare, sia per le capacità della sua dirigenza e la rete di relazioni che essa costruì, sia per il peso che il settore rivestiva in quel frangente e, più in generale, per la consonanza di vedute esistente in quegli anni tra gli organismi di rappresentanza imprenditoriale e i coevi governi centristi.

La fase successiva è quella che cominciò negli anni '60, dopo la fine del miracolo economico, e che si protrasse per tutti gli anni '70, quando dopo una forte trasformazione e crescita del perimetro associativo di ANIE, eredità dello stesso boom economico, si aprì un periodo di profonda crisi dell'intero settore, sia per via della difficile congiuntura internazionale, sia per l'acuirsi a livello locale dello scontro sociale, sia, infine, per la mancanza, specie nei settori a più elevato contenuto tecnologico, di adeguate politiche industriali di sostegno e di sviluppo. Una crisi economica che fu anche una crisi della rappresentanza, che ebbe conseguenze rilevanti sul sistema confederale, almeno a livello di dibattito interno, sia al centro, sia alla periferia.

L'ultima fase considerata inizia con gli anni '80 durante i quali si assistette a una lenta e difficile fuoriuscita dalla crisi, in una situazione complicata dall'acuirsi della concorrenza internazionale, dalla crescita dell'investimento estero in Italia, dalla progressiva integrazione dei mercati e dalle crescenti difficoltà incontrate dalle imprese nazionali nel farvi fronte, soprattutto per via delle loro ridotte dimensioni in settori che vedevano

l'affermarsi di colossi multinazionali. Situazione che non mancò di avere ripercussioni anche sull'associazione che fu portata a rivedere la sua strategia di rappresentanza e a mettere in atto una profonda trasformazione organizzativa, attraverso il passaggio da semplice associazione di categoria aderente a Confindustria a quello di federazione nazionale di settore.

Sono quelle richiamate qui brevemente trasformazioni che, come si cercherà di mettere in evidenza in chiusura di questo saggio, hanno ancora oggi conseguenze profonde sull'attività dell'associazione e che, in un certo qual modo, non hanno trovato ancora risposte definitive, nel contesto di un mercato in cui la globalizzazione e la progressiva ricollocazione dei centri decisionali e di governo dell'economia impongono una continua ridefinizione in termini organizzativi delle associazioni di categoria e, più in generale, un ripensamento dei meccanismi di rappresentanza, per via dei forti effetti centrifughi che da esse derivano.

Parte I - La Ricostruzione



FEDERAZIONE NAZIONALE
IMPRESE Elettrotecniche
ED ELETTRONICHE



CONFINDUSTRIA

DAL 1945 IL VALORE DELL'INNOVAZIONE



Una nuova associazione

La costituzione di ANIE nell'ambito della rinascita associativa del dopoguerra

“Elemento di fusione fra gli industriali associati i quali devono trovare in essa lo strumento per far conoscere i loro problemi tecnici ed economici nel nostro paese e all'estero”, con queste parole veniva presentato ai lettori nel gennaio del 1948 il primo numero della rivista “*Industria Italiana Elettrotecnica*”¹, il periodico pensato per sostituire un preesistente bollettino mensile in qualità di organo ufficiale dell'Associazione Nazionale Industrie Elettrotecniche. Non molto dissimili erano d'altro canto gli obiettivi con cui era stata creata la stessa associazione circa due anni e mezzo prima, il 29 agosto 1945.

Quello che aveva spinto diciotto aziende del settore elettrotecnico² a dare vita a Milano a un proprio organismo di rappresentanza era stata infatti la volontà “di tutelare in ogni campo gli interessi di carattere generale e collettivo delle imprese associate; di collaborare e contribuire con ogni mezzo allo studio e alla risoluzione di problemi concernenti l'industria elettrotecnica; di promuovere e favorire accordi di interesse comune fra le associate o fra di esse e altri enti”³.

La neonata associazione si riproponeva in altre parole di riprendere quel lavoro di rappresentanza degli interessi economici e politici del mondo industriale che il precipitare degli eventi bellici aveva prima interrotto e poi radicalmente trasformato, riportandolo in un certo senso alla sua vocazione originaria.

1 *Presentazione*, in “*Industria Italiana Elettrotecnica*”, a. 1 (1948), n. 1, p. 3.

2 Davanti al notaio Mario Ronchetti di Milano, il 29 agosto 1945, si presentarono per costituire l'Associazione Nazionale Industrie Elettrotecniche: Piero Anfossi, amministratore delegato delle Industrie Elettriche di Legnano, Pier Luigi Cinti, in rappresentanza delle Officine Trasformatori Elettrici di Bergamo, Francesco Scotti, amministratore e direttore della Scotti Brioschi e C. di Milano, Carlo Barracchia, direttore della Compagnia Generale di Elettricità di Milano, Giorgio Magrini, vice direttore commerciale della Ducati di Milano, Enrico Ferrari e Italo Castelli, in rappresentanza della Siemens di Milano, Ugo Pollice, titolare della Ing. Ugo Pollice di Milano, Augusto Schmid, direttore generale della Adda Officine Elettrotecniche e Meccaniche di Lodi, Leonardo Brasca, commissario della Fabbrica Italiana Magneti Marelli di Milano, Giacomo Rando,

Il 13 giugno 1944 infatti, dopo la liberazione di Roma, l'Allied Military Government per mezzo di un provvedimento specifico, recepito dalla legislazione italiana qualche mese dopo con il DL luogotenenziale numero 369 del 23 novembre 1944, aveva sciolto tutte le preesistenti organizzazioni dei lavoratori e dei datori di lavoro.

Negli stessi mesi che intercorsero tra i due provvedimenti - quello del governo alleato e il decreto luogotenenziale - a Roma furono avviate delle consultazioni tra alcuni imprenditori italiani, con il fine di ridare vita su nuove basi alla Confederazione Generale dell'Industria Italiana (Confindustria), una volta che la liberazione dell'Italia settentrionale ne avesse offerto l'occasione.

Prese avvio così un processo costituente che ebbe come prima manifestazione pubblica una assemblea tenutasi a Roma il 12 settembre 1944, a cui parteciparono i rappresentanti di 17 federazioni nazionali di categoria, di 9 associazioni regionali, di 14 associazioni provinciali e di 170 aziende che fino a quel momento avevano aderito al sistema confederale fascista, e che trovò la sua conclusione con la prima assemblea dei delegati della rinata Confindustria che si svolse, sempre a Roma, il 10 dicembre 1945⁴.

Un processo costituente che, come si accennava poco prima, portò alla ricostituzione della confederazione sulla base delle linee guida che avevano contrassegnato la Confindustria dalla sua nascita fino al primo Dopoguerra e precedentemente alla trasformazione corporativa della rappresentanza degli interessi, messa in atto dal regime fascista a partire

procuratore della Edison - Sezione Accumulatori di Milano, Mario Soldini, consigliere delegato della Tecnomasio Italiana Brown Boveri di Milano, Luigi Tommasi, direttore centrale della Ercole Marelli di Milano, Dante Farinelli, in rappresentanza della A. Croci e U. Farinelli di Milano, Carlo Roda, direttore della FACE - Fabbrica Apparecchiature Comunicazioni Elettriche di Milano, Giuseppe Bauchiero, direttore tecnico della Istrumenti di misura CGS di Milano, Ugo Alloisio, vice direttore centrale della Pirelli di Milano, Carlo Brioschi, procuratore della S. A. Monti e Martini, Antonio Strada, amministratore unico della OEC - Officina Elettrotecnica Comense di Como; cfr. Archivio ANIE, *Atto costitutivo dell'Associazione Nazionale Industrie Elettrotecniche* - ANIE, a rogito dott. Mario Ronchetti, (Milano), n. di rep. 17911, 29 agosto 1945, pp. 1-3.

3 *Ibidem*, p. 4.

dalla promulgazione della legge numero 536 del 3 aprile 1926 sulla disciplina giuridica dei rapporti collettivi di lavoro. Sulla base del nuovo statuto che verrà approvato nel corso del 1946, dopo un lungo processo negoziale cui prese parte tra gli altri anche Piero Anfossi, il primo presidente di ANIE⁵, la confederazione tornava infatti a essere quella libera associazione di secondo grado, unione di vari organismi territoriali e di categoria, che era stata nel suo primo decennio di vita⁶.

Senza soffermarci ora sui problemi che la nuova configurazione giuridica e organizzativa di Confindustria comporterà, soprattutto in merito all'annosa questione del "doppio inquadramento" delle aziende nelle associazioni territoriali e in quelle di categoria, bisogna sottolineare come alla ricostituzione della confederazione fece da corollario una più generale rinascita organizzativa degli interessi imprenditoriali. Questo sia al di fuori del perimetro di Confindustria, dove tra il 1946 e il 1947 nacquero la Confederazione Italiana della Piccola e Media Industria (Confapi), la Confederazione Generale dell'Artigianato Italiano (Confartigianato) e la Confederazione Nazionale dell'Artigianato (CNA), sia all'interno della stessa area di influenza della confederazione maggiore.

Da questa rinascita associativa non fu esente nemmeno il settore meccanico nell'ambito del quale, fin dalla metà del secondo decennio del Novecento, operava l'Associazione Nazionale fra gli Industriali Meccanici e Affini (Anima), sostituita poi, nei mesi a cavallo tra la fine del 1934 e l'inizio del 1935 dalla Federazione Nazionale Fascista degli Industriali Meccanici e

4 Sui primi passi della rinata Confindustria cfr. O. Bazzichi e R. Vommaro (a cura di), *Guida all'archivio storico della Confindustria*, Roma, Sipi, 1990.

5 Proprio nel corso della prima assemblea dell'associazione, quando fu presentata e approvata la proposta di adesione di ANIE a Confindustria, Anfossi fece presente di aver partecipato presso la Camera di Commercio di Milano ad alcune riunioni in merito alla stesura del nuovo statuto della confederazione; cfr. ANIE, *Verbale dell'assemblea generale dei soci del 29 ottobre 1945*.

6 Su queste trasformazioni cfr. V. Castronovo, *Ottant'anni di Confindustria*, Roma, Sipi, 1990; M. Maraffi, *L'organizzazione degli interessi industriali in Italia, 1870-1980*, in A. Martinelli (a cura di), *L'azione collettiva degli imprenditori italiani*, Milano, Edizioni di Comunità, 1994 e P. Angelini, *La Confindustria. Profilo storico e organizzativo*, Milano, Federlombarda, 1981.

Metallurgici.

Immediatamente dopo la fine della seconda guerra mondiale, nel maggio 1945, Anima fu ricostituita, dapprima come Associazione Industrie Metallurgiche e Meccaniche Italiane (AIMMI) e poi con il suo nome originario, con l'intento di riunire nuovamente sotto un unico organismo le industrie operanti nel settore.⁷ Tentativo che però, come accadde in altri comparti produttivi, non andò a buon fine: solo tre mesi dopo, sempre a Milano, come si è visto, verrà fondata ANIE e nel dicembre dello stesso anno verrà creata l'Unione dei Costruttori di Macchine Utensili (UCIMU)⁸. Nel breve giro di un paio di anni gli organismi rappresentativi del settore meccanico si moltiplicarono arrivando a circa una ventina; molti di questi tra l'altro decisero di non aderire al sistema confederale, creando non pochi problemi in termini di rappresentanza del settore stesso⁹.

È difficile ritrovare nelle fonti dell'epoca una esplicita spiegazione delle motivazioni alla base di queste scelte che sicuramente, almeno nell'immediato, non contribuirono a rinforzare il sistema di rappresentanza, segmentandolo e rendendo estremamente complicato giungere a una sintesi delle varie posizioni espresse dagli associati. Indubbiamente un ruolo non secondario in questi sviluppi fu giocato dalle ambizioni e dai personalismi di alcuni degli attori coinvolti, dalla possibilità offerta dal nuovo sistema di occupare posizioni di prestigio e influenza, ma un certo peso lo ebbe anche la progressiva specializzazione delle imprese e dei settori industriali, la necessità per le aziende di aderire a organismi sentiti come vicini alle proprie istanze e presso i quali fosse possibile trovare facilmente ascolto e sostegno.

Questo fu ad esempio il caso di UCIMU che fin dalla sua nascita si configurò come un

⁷ Sulla storia di Anima cfr. A. Fedeli, *La storia di Anima dal 1914 al 2004*, Milano, Anima, 2004.

⁸ Sulla nascita di UCIMU cfr. G. M. Longoni, *L'origine e l'affermazione dell'Unione dei costruttori italiani di macchine utensili (UCIMU). 1945-1954*, in "Archivio Storico Lombardo", a. CXIX (1993), pp. 369-402.

⁹ Cfr. E. Vandone, *Come fare?*, in "Rivista di meccanica", n. 10, 29 gennaio 1951, p. 3.

sistema per selezionare tra i tanti produttori di macchine utensili italiani, quelli dediti alla creazione della “macchina utensile di qualità”, attraverso la subordinazione dell’accettazione di nuovi soci al superamento di una sorta di “prova d’arte” giudicata dal Collegio dei probiviri della stessa associazione e per mezzo dell’attribuzione di un marchio di qualità alle aziende che rispettavano determinati standard tecnici¹⁰.

Allo stesso modo fu il caso anche di un’associazione come ANIE che si poneva fini maggiormente “universalistici” e che dichiarava nel suo statuto che per l’ammissione all’associazione, previa decisione positiva del consiglio direttivo, era sufficiente che i nuovi soci ne accettassero e sottoscrivessero lo statuto¹¹. Come vedremo, anche per questa associazione alcuni anni dopo si porrà il problema di istituire un marchio proprietario in tutto e per tutto simile a quello proposto da Ucimu, ma il problema fin dall’inizio non era solo questo: le aziende elettrotecniche operavano in settori in cui i processi di unificazione e, ancor più, di normazione giocavano un ruolo importantissimo e nei quali le decisioni pubbliche nazionali e internazionali avevano ripercussioni immediate e profonde, non solo in materia di normative riguardanti la sicurezza dei prodotti posti sul mercato ma anche, e soprattutto, in merito agli sviluppi di settori strategici quali quello dell’energia elettrica, dei trasporti pubblici o delle telecomunicazioni, che rappresentavano i naturali mercati di sbocco di molti produttori elettrotecnici. Le aziende operanti in questo settore si trovavano quindi nella necessità di disporre sia di un’associazione di rappresentanza che fosse in grado

¹⁰ La macchina utensile di qualità era definita quale quella in grado di eseguire l’operazione per cui era stata costruita con “la minore discordanza dalla misura richiesta e per un periodo di tempo ragionevolmente lungo”; su questo cfr. G. M. Longoni, L’origine e l’affermazione dell’Unione dei costruttori italiani di macchine utensili (Ucimu). 1945-1954, cit., p. 373, da cui è tratta la citazione, e A. Chiesi, L’articolazione settoriale della rappresentanza. Il caso del settore chimico, in A. Martinelli (a cura di), *L’azione collettiva degli imprenditori italiani*, Milano, Edizioni di Comunità, 1994, pp. 238-239, dove, prima di affrontare il caso del settore chimico, viene effettuata una panoramica su alcune associazioni di categoria e tra queste è presente anche Ucimu.

¹¹ Cfr. AANIE, b. “Atto costitutivo e primo statuto”, *Statuto dell’Associazione Nazionale Industrie Elettrotecniche*, 11 settembre 1945, p. 8.

di agire con competenza e immediatezza nel farsi del processo di normazione e unificazione e allo stesso tempo fosse in grado di dialogare con le istituzioni pubbliche cui era demandato il compito di regolare i mercati di riferimento. Un'associazione quindi con un discreto grado di specializzazione che fosse in grado di sostenere le istanze dei suoi associati sul piano nazionale e sullo quello internazionale.

Una riprova di quanto fosse sentita questa esigenza può forse trovarsi nel fatto che già pochi mesi dopo la fondazione della nuova associazione, alla prima assemblea generale del 29 ottobre 1945, il presidente di ANIE poteva constatare come dai 18 soci iniziali, “a seguito dell’opportuna azione [svolta] presso le altre ditte”, si fosse ormai passati a oltre un centinaio di iscritti e come l’associazione rappresentasse ormai aziende dalle quali dipendevano circa 45.000 lavoratori, operanti principalmente nei settori delle costruzioni elettromeccaniche, della fabbricazione di apparecchiature elettriche e di strumenti per la radiotrasmissione¹². Ancora, nei primi mesi dell’anno successivo i soci sarebbero saliti a 164, con 60.000 dipendenti, per quasi duplicarsi nel corso del 1947, arrivando a 303 imprese con 70.000 dipendenti¹³, giungendo dunque a rappresentare più del 66% del settore in termini di imprese e circa il 69% in termini di addetti¹⁴. Una chiara testimonianza che la scelta in favore della specializzazione trovò i favori delle aziende del settore, ma anche del fatto che fin dai primi mesi di esistenza dell’associazione si posero alla dirigenza seri problemi di ordine organizzativo.

Prima di vedere nello specifico quelle che furono le risposte che questa diede ai problemi interni e in quali campi si dispiegò l’azione di ANIE negli anni della Ricostruzione sarà però bene accennare alle condizioni in cui si venne a trovare il settore elettrotecnico al termine

¹² Cfr. AANIE, *Verbale dell’assemblea generale dei soci del 29 ottobre 1945*.

¹³ Cfr. AANIE *Relazione del Consiglio direttivo alla Assemblea generale dei soci*, Milano, 20 giugno 1956, p. 91.

¹⁴ Al termine del 1947 la consistenza dell’intero settore era stimata in 456 imprese per un totale di 101.422 occupati; cfr. ACS, MIC, CCI-SIAI (1945-1949), b. 115, f. 1, Siaì, *L’industria elettrotecnica italiana*, 1 dicembre 1947.

delle operazioni belliche, per meglio comprendere la natura di alcune scelte operative e organizzative che furono compiute in quegli anni.

Condizioni del settore elettrotecnico dopo la seconda guerra mondiale

Un'idea abbastanza chiara di quale fosse il quadro dell'industria elettrotecnica nazionale negli anni immediatamente successivi alla fine della seconda guerra mondiale è possibile trarla dai lavori di indagine e studio portati avanti dalla Sottocommissione Industria Alta Italia (SIAI) del Ministero dell'Industria e del Commercio, uno degli organismi creati all'indomani del conflitto con il compito di governare il caotico avvio del processo di ricostruzione economica, ai lavori del quale parteciparono molti delegati della stessa ANIE¹⁵. Tra i consulenti della Sezione elettrotecnica della SIAI figuravano infatti, oltre al già menzionato Piero Anfossi, inserito nel sotto-gruppo "Trasformatori", anche i due vice-presidenti di ANIE, Leopoldo Targiani e Giuseppe Soffietti, rispettivamente facenti parte dei sotto-gruppi "Motori e generatori" e "Apparecchi radio", così come molti dei fondatori e dei consiglieri dell'associazione¹⁶.

Come vedremo, saranno stretti i legami tra il nuovo organismo di rappresentanza degli industriali elettrotecnici e la sottocommissione ministeriale, specialmente negli anni di avvio del Piano Marshall: da un lato infatti il Ministero decise di appoggiarsi alle associazioni di

¹⁵ La Siai era una delle quattro sottocommissioni, le altre tre erano Italia Centrale, Italia Meridionale e Sicilia che componevano la Commissione Centrale Industria (CCI) del Ministero dell'Industria e del Commercio. Quest'ultima era subentrata nel febbraio del 1946 al Consiglio Industriale Alta Italia (CIAI), organismo che a sua volta era stato creato pochi mesi prima dalla Commissione Centrale Economica (CCE) del Clnai, dal Ministero dell'Industria e del Commercio e dal Commissario per il Ministero della Produzione Industriale dell'ex RSI, in accordo con il Governo Militare Alleato. Compito del Ciai e della Cci, almeno negli intenti dei loro promotori, sarebbe dovuto essere la programmazione della produzione industriale attraverso rilevamenti statistici, accertamenti di fabbisogni e ripartizioni di materie prime. Sull'operato di questi due organismi cfr. G. Maione, *Tecnocrati e Mercanti. L'industria italiana tra dirigismo e concorrenza internazionale (1945-1950)*, Milano, Sugarco Edizioni, 1986; L. Ganapini, I pianificatori liberisti, in M. Flores et al., *Gli anni della Costituente. Strategie*

categoria per affrontare il difficile processo di ripristino dell'economia, dall'altro le stesse associazioni di categoria avevano tutto l'interesse a partecipare ai lavori della sottocommissione poiché era questa a decidere in merito all'approvvigionamento delle materie prime, a provvedere alla stesura dei piani di primo aiuto e alla distribuzione degli aiuti stessi sulla base degli studi compiuti. Essa in questo modo diveniva un centro di incontro del mondo industriale e un mezzo di raccolta di un notevole quantitativo di informazioni sullo stato dei vari settori produttivi.

Proprio una delle prime relazioni stilate dalla Sezione elettrotecnica ben documenta lo stato del settore omonimo all'indomani del conflitto: la sezione inquadrava 456 aziende per lo più situate nelle tre regioni del triangolo industriale: Lombardia, Piemonte e Liguria. Nella sola Lombardia era concentrato circa il 66% delle imprese e più del 70% degli occupati, a riprova del fatto che sempre qui si trovavano anche le aziende di maggiori dimensioni, circa il 14% delle imprese si trovava poi in Piemonte e il 6% in Liguria. Poco o nulla vi era al di fuori delle tre regioni menzionate: un 4% di industrie elettrotecniche era installato nel Veneto, un 3% nell'Emilia e poi una quindicina di imprese sparse tra Toscana, Lazio e Campania¹⁷.

In generale la guerra non aveva comportato gravi danni per le industrie del settore poiché, essendo queste situate prevalentemente nell'Italia centro-settentrionale, non si erano trovate coinvolte in operazioni belliche di rilievo; si stimava che l'efficienza produttiva, prescindendo da alcuni aumenti di attrezzatura, che in alcuni casi si erano verificati anche

dei governi e delle classi sociali, Milano, Feltrinelli, 1983, pp. 77-127 e C. Daneo, *La politica economica della ricostruzione, 1945-1949*, Torino, Einaudi, 1975, pp. 72-87 e 127-140.

¹⁶ ACS, MIC, CCI-SIAI (1945-1949), b. 112, f. 119, *Sezione elettrotecnica - Liste consultori*.

¹⁷ ACS, MIC, CCI-SIAI (1945-1949), b. 115, f. 1, SIAI, *L'industria elettrotecnica italiana, 1 dicembre 1947*, p. 3. Sulle condizioni dell'industria elettromeccanica nel dopoguerra cfr. anche ACS, MIC, CCI-SIAI (1945-1949), b. 115, f. 1, SIAI, *Situazione generale dell'industria elettrotecnica italiana*, 28 novembre 1946 e ACS, MIC, CCI-SIAI (1945-1949), b. 112, SIAI, *Rapporto annuale sulla situazione dell'industria elettrotecnica (1947)*, 4 marzo 1948.

durante il periodo di guerra, nel maggio 1945 fosse pari al 92% di quella prebellica. Allo stesso modo, a differenza di quello che era accaduto in altri comparti industriali, non si erano posti gravi problemi di riconversione poiché, spiegava la stessa relazione, l'elettrotecnica provvedeva "ai fabbisogni civili e industriali più disparati". Per lo più si trattava di reindirizzare produzioni che potevano andare bene sia per l'industria bellica sia per quella mirante a produzioni civili; l'unica situazione che destava qualche preoccupazione era semmai quella dei produttori di apparecchi radioelettrici, che negli anni di guerra si erano fortemente specializzati nella preparazione di apparecchi radio-professionali per le forze armate, ma la cosa sarebbe stata facilmente risolvibile introducendo produzioni non troppo dissimili, orientate però al mercato. Nemmeno il rientro nelle proprie sedi delle industrie che avevano trasferito le attrezzature in località di sfollamento, aveva richiesto "la risoluzione di problemi importanti, se pure [aveva] ritardato, in alcuni casi, per le inevitabili difficoltà di trasporto, la sistemazione di quelle ditte, alcune di notevole importanza, che si trovavano in località distanti e poco munite di mezzi di trasporto"¹⁸.

I problemi dunque non derivavano direttamente dal conflitto bensì dalla difficile situazione che la sua fine aveva determinato; quel 92% di capacità produttiva prebellica prima menzionato era infatti solo teorico in quanto vi erano enormi difficoltà per accaparrarsi le materie prime necessarie alla produzione e i semi-lavorati provenienti per lo più da altri settori, anch'essi sottoposti alle medesime ristrettezze. Mancavano in tutto o in parte rame, stagno, nickel, lamiere magnetiche, polvere di bachelite, resine dielettriche, gomma, cotone, tutte le materie base per produrre gli isolanti e, soprattutto, mancava il combustibile.

Questo impediva di approfittare delle occasioni che il processo di ricostruzione ormai alle porte offriva, "il mercato [infatti] richiedeva affannosamente alcuni prodotti, in conseguenza anche del ripreso contatto con i consumatori del centro-sud, indispensabili per

¹⁸ *Ibidem*, pp. 1-3.

la ripresa della vita civile, quali: lampadine elettriche, cavi e conduttori elettrici isolati, materiale da installazione, trasformatori per reti di distribuzione, motori elettrici di media e piccola potenza”. I grossi acquirenti, che erano poi il mercato di riferimento di molte delle aziende inquadrare nel settore, “e cioè le imprese produttrici di energia elettrica, le Ferrovie dello Stato, le aziende telefoniche di stato e quelle in concessione”, non avevano ancora approntato i loro piani di ricostruzione, ma già il mercato dava segnali di ripresa per molti dei prodotti che il comparto elettrotecnico poteva offrire¹⁹.

In effetti proprio questa era una delle caratteristiche del settore, quella di riunire in sé sotto-categorie molto differenti tra di loro, per mercati di riferimento, per tipologie e tecnologie produttive, per classi dimensionali delle imprese e quindi, elemento importante nell’ottica a cui si sta guardando alla storia del settore, per bisogni e richieste che queste rivolgevano agli organismi di rappresentanza e alle istituzioni pubbliche. La relazione divideva l’industria elettrotecnica in 21 gruppi produttivi che, si noti per inciso, erano ripresi con pochissime variazioni dalla struttura organizzativa di ANIE²⁰. Questi 21 gruppi erano per lo più composti da piccole e medie industrie. Solo 6 complessi infatti potevano essere considerati effettivamente grandi, con un numero di dipendenti compreso tra i 3.000 e i 5.000; seguivano 10 aziende con dipendenti compresi tra 1.000 e 3.000; 22 ditte con dipendenti tra i 500 e i 1.000; le restanti 321 società avevano tutte meno di 500 dipendenti e molto nutrito era il gruppo di quelle al di sotto dei 50 dipendenti.

¹⁹ *Ibidem*.

²⁰ I gruppi produttivi erano: 1 - “Macchine e trasformatori di grande potenza”; 2 - “Materiale di trazione”; 3 - “Macchine e trasformatori di piccola e media potenza”; 4 - “Apparecchi elettrici di comando e regolazione”; 5 - “Materiale elettrico da installazione”; 6 - “Corpi illuminanti”; 7 - “Forni elettrici, caldaie elettriche, saldatrici”; 8 - “Elettrodomestici”; 9 - “Apparecchi elettrici di misura”; 10 - “Equipaggiamenti elettrici per autoveicoli, avio, ciclo, motociclo”; 11 - “Lampade elettriche”; 12 - “Valvole termoioniche”; 13 - “Apparecchi per telefonia e telegrafia”; 14 - “Apparecchi Radioriceventi”; 15 - “Condensatori ed accessori per correnti deboli”; 16 - “Apparecchi per cinematografia”; 17 - “Apparecchi elettromedicali e tubi roöntgen”; 18 - “Cavi e conduttori elettrici isolati”; 19 - “Accumulatori e pile”; 20 - “Materiale dielettrico”; 21 - “Prodotti di carbone”.

Se però si andavano ad analizzare le classi dimensionali maggiormente nel dettaglio si scopriva che queste non erano distribuite in maniera uniforme. Si poteva innanzitutto fare una macro distinzione tra alcuni gruppi, composti da poche grandi aziende, ognuna delle quali con un gran numero di occupati, che avevano come mercati di riferimento l'industria elettrica ("Macchine e trasformatori di grande potenza", una decina di aziende per un totale di 6.500 dipendenti; "Macchine e trasformatori di piccola e media potenza", 90 imprese per circa 15.000 dipendenti; "Apparecchi elettrici di comando e regolazione", 70 ditte per 8.000 dipendenti) e l'industria del trasporto pubblico ("Materiale di trazione", 7 imprese per 5.000 dipendenti), o entrambi questi settori ("Cavi e conduttori elettrici isolati", 25 aziende con circa 9.400 dipendenti), e gli altri gruppi che riunivano aziende, spesso piccole o al più medie, che avevano invece mercati di riferimento meno delimitati e soprattutto meno dipendenti dalle scelte di investimento pubbliche o dei grandi gruppi elettrici. Tra questi un posto certo di rilievo, almeno in termini di occupati, era ricoperto dai produttori di apparecchi radioriceventi, 70 imprese che occupavano circa 13.500 dipendenti, il raggruppamento più grosso di tutto il settore in termini di occupati, anche se non necessariamente per valore della produzione.

In generale l'ammontare complessivo della produzione elettrotecnica nel 1947 veniva considerato pari a 112.350 milioni di lire di cui 17.150 milioni erano diretti verso i mercati esteri. La produzione prebellica - veniva considerato come anno "normale" il 1939 - rapportata a quella del 1947, era in realtà superiore del 17%, vi era però da dire che esistevano ancora ampi margini di crescita poiché la capacità massima dell'industria elettrotecnica era stimata pari a 155.000 milioni di lire²¹. Molto sarebbe dipeso dalla disponibilità di materie prime, di mezzi finanziari e, soprattutto per quello che concerneva l'export, dalla capacità di contenere i costi di produzione.

21 ACS, MIC, CCI-SIAI (1945-1949), b. 115, f. 1, Siai, *L'industria elettrotecnica italiana*, 1 dicembre 1947.

Prima strutturazione organizzativa

Date le caratteristiche del comparto elettrotecnico, durante le prime due assemblee generali di ANIE, che si tennero rispettivamente il 29 ottobre e il 3 dicembre 1945 nella prima sede dell'associazione in via Caradosso a Milano, si cercò innanzitutto di delinearne il quadro di funzionamento attraverso un processo di negoziazione mirante a rappresentare al meglio le varie componenti del settore²².

Come si è detto, fu eletto primo presidente dell'associazione Piero Anfossi, amministratore delegato delle Industrie Elettriche di Legnano, attorno al quale l'idea di creare un organismo di rappresentanza degli interessi degli industriali elettrotecnici era nata e si era sviluppata. Si decise poi di nominare due vice-presidenti, in maniera tale che l'ufficio di presidenza potesse garantire gli interessi sia della grande, sia della media, sia della piccola industria. Di conseguenza, poiché Piero Anfossi era un rappresentante delle medie imprese, furono eletti vicepresidenti Leopoldo Targiani, della Compagnia Generale di Elettricità di Milano, e Giuseppe Soffietti, della Watt Radio di Torino.

Allo stesso modo gli associati si premurarono di garantire un'adeguata rappresentanza territoriale, stabilendo che fossero eletti due membri aggiuntivi nel consiglio direttivo in rappresentanza rispettivamente del Piemonte e della Liguria. Inizialmente venne richiesta la stessa opzione anche per il Veneto, ma si decise poi di far cadere la proposta per via della scarsa consistenza numerica dei soci provenienti da quella regione. La distribuzione territoriale degli associati ricalcava d'altro canto quella dell'intero settore: una preminenza assoluta di quelli provenienti dalla Lombardia, cui facevano seguito quelli stabiliti in Piemonte e in Liguria e una sparuta minoranza di aziende installate nelle altre regioni d'Italia. In particolare, vi erano solo due aziende provenienti dall'Italia centro-meridionale;

²² Cfr. AANIE, *Verbale dell'assemblea generale dei soci del 29 ottobre 1945* e AANIE, *Verbale dell'assemblea generale dei soci del 3 dicembre 1945*.

prevedendo però futuri possibili sviluppi dell'industria elettrotecnica in queste regioni, si decise di riservarsi la possibilità di eleggere un terzo vicepresidente proprio in rappresentanza dell'industria centro-meridionale; cosa che avverrà di lì a poco con la nomina di Luigi Tommasi della Ercole Marelli²³.

Allo stesso modo era equiparabile a quella dell'intero settore elettrotecnico la distribuzione degli associati per categorie produttive, al punto che la strutturazione di ANIE non differì molto da quella che solo pochi mesi dopo verrà adottata per la Sezione Elettrotecnica della SIAI. ANIE fu suddivisa dapprima in 23 gruppi, poi portati a 25, tra i quali figuravano sostanzialmente le stesse classi produttive che si sono viste precedentemente parlando della Sottocommissione Ministeriale, con pochissime eccezioni, come ad esempio il venticinquesimo gruppo "Varie", istituito per riunire le aziende che svolgevano produzioni difficilmente inquadrabili in una categoria precisa, come era il caso gli stampatori di materie plastiche per il settore elettrotecnico che furono dapprima inseriti tra i produttori di materiali da installazione e poi spostati nel gruppo venticinquesimo²⁴.

Anche in questo caso il principio che regolò la formazione dei gruppi fu quello di cercare di rappresentare nel miglior modo le varie componenti presenti nei sotto-settori. Proprio su questo tema si aprì un dibattito durante la seconda assemblea generale di ANIE quando dalla platea si levarono alcune critiche circa lo scarso spazio lasciato alle piccole imprese in seno ai gruppi; pochi infatti erano, secondo i sostenitori di questa obiezione, i

23 Cfr. AANIE, *Verbale dell'assemblea generale dei soci del 9 maggio 1947*.

24 I gruppi in cui furono suddivise le imprese associate furono: 1 - "Trasformatori"; 2 - "Generatori e motori"; 3 - "Raddrizzatori e saldatrici"; 4 - "Trazione"; 5 - "Apparecchiature Alta Tensione"; 6 - "Apparecchiature Bassa Tensione"; 7 - "Morsetterie varie"; 8 - "Materiale da installazione e tubi isolanti"; 9 - "Forni elettrici - impianti termoelettrici industriali"; 10 - "Corpi illuminanti"; 11 - "Apparecchi elettrodomestici"; 12 - "Lampadine"; 13 - "Apparecchi e trasformatori di misura"; 14 - "Apparecchi per telefonia e telegrafia con e senza fili"; 14 - "Costruttori radio e televisione"; 15 - "Ascensori e montacarichi"; 16 - Apparecchi elettromedicali e tubi roöntgen"; 17 - "Accumulatori e pile"; 18 - "Cavi e conduttori isolati"; 19 - "Materiali dielettrici"; 20 - "Prodotti di carbone"; 21 - "Apparecchi elettrici per avio, auto, moto e ciclo"; 22 - "Isolatori e pezzi stampati in materiale ceramico, vetro ecc."; 23 - "Apparecchi cinematografici"; 25 - "Varie".

rappresentanti di queste imprese che comparivano come capigruppo. La questione non era secondaria, erano proprio queste figure infatti a comporre il comitato direttivo dell'associazione, rappresentando quindi uno dei capisaldi dell'intero sistema ANIE. Fu in questo caso lo stesso Anfossi a dirimere personalmente la questione, mostrando come la situazione dipendesse dalla configurazione del settore che vedeva una preminenza della media impresa (dei 21 capigruppo nominati fino a quel momento, solo 7 appartenevano infatti a grandi imprese) e dal fatto che la piccola impresa non rappresentava se non una piccolissima minoranza della compagine associativa²⁵. In realtà, come si è visto, la piccola impresa nel settore non aveva un ruolo trascurabile, sicuramente però le aziende che rientrano in questa categoria erano quelle meno propense ad aderire all'Associazione, riconfermando così un tratto distintivo di tutto il sistema confederale che faticava a coinvolgere le imprese appartenenti alle classi dimensionali inferiori²⁶.

I gruppi fin dalla loro nascita si vennero a configurare come delle entità che godevano di una certa autonomia rispetto all'associazione. Proprio su questo punto insistette ancora Anfossi durante la prima riunione di ANIE sottolineando “la necessità che in tutti i gruppi si raggiung[esse] un numero cospicuo di adesioni perché in tale modo ogni gruppo [avrebbe potuto] affrontare efficacemente i vari problemi che lo interessa[vano] sapendo di rappresentare una maggioranza e non una frazione di quel determinato settore e ciò anche per evitare l'invasione di altre associazioni che [stavano] sorgendo o [erano] già sorte”²⁷. L'autonomia dei gruppi era da un lato una necessità imposta dalla specializzazione e dalla eterogeneità delle produzioni ma anche un sistema per non perdere posizioni nell'ambito di quella rinascita associativa interna ed esterna al sistema confederale

²⁵ Cfr. AANIE, *Verbale dell'assemblea generale dei soci del 3 dicembre 1945*.

²⁶ Su questo tema cfr. i saggi contenuti in A. Martinelli (a cura di), *L'azione collettiva degli imprenditori italiani*, Milano, Edizioni di Comunità, 1994.

²⁷ AANIE, *Verbale dell'assemblea generale dei soci del 29 ottobre 1945*.

di cui si è parlato in apertura.

Ultimo tassello della strutturazione organizzativa di ANIE fu proprio l'adesione a Confindustria. La proposta fu fatta dallo stesso presidente nella riunione del 29 ottobre e fu approvata all'unanimità dall'assemblea; già nel successivo incontro del 3 dicembre Anfossi poteva riferire di un suo viaggio a Roma per partecipare a una riunione preparatoria della successiva assemblea confederale del 10 dicembre, durante la quale si era stabilito che ad ANIE sarebbero spettati 22 voti e si era deciso che, in base allo statuto, l'associazione avrebbe disposto di due delegati in seno al Consiglio di Confindustria.

Le aree di intervento

Prime necessità

Come si è visto, alla ripresa delle attività economiche dopo la fine della seconda guerra mondiale l'industria elettrotecnica si trovava in discreto stato: le distruzioni erano state minime e pure scarsi si presentavano i problemi legati alla riconversione di produzioni belliche; il settore poteva vantare prospettive per il futuro che, se non erano del tutto rosee, quantomeno sembravano promettenti sul medio periodo; il mercato infatti aveva cominciato a richiedere con insistenza i suoi prodotti e si poteva a ragione sperare che la messa a punto dei piani di ripristino e sviluppo dei settori energetico e dei trasporti avrebbe ulteriormente incrementato questa richiesta; il comparto poteva inoltre disporre di un'associazione di categoria ben inserita nel mondo industriale, in quello delle istituzioni preposte alla regolazione della ricostruzione economica e con buoni contatti internazionali²⁸.

Le possibilità di sviluppo per il settore erano quindi abbastanza realistiche, ma nell'immediato queste occasioni di crescita erano strettamente vincolate alla capacità di ovviare a due pressanti problemi che le industrie elettrotecniche si trovavano di fronte: l'enorme difficoltà nel reperire le materie prime necessarie alle produzioni e la insufficiente disponibilità di mezzi finanziari che impediva, tra l'altro, l'ammodernamento degli impianti necessario per poter abbattere i costi di produzione e concorrere sui mercati internazionali che si andavano aprendo proprio in quel periodo.

Saranno questi i temi su cui si troverà a intervenire ANIE nei suoi primi anni di vita: la

²⁸ Il presidente di ANIE già durante la terza assemblea generale dei soci, quella del 12 maggio 1948, poteva annunciare all'assemblea che l'associazione era "sulla strada dei diretti contatti con le associazioni consorelle straniere" e che in particolare si erano stretti contatti con il Syndicat Général de la Construcion Electrique di Francia, per poter meglio interagire nel processo che avrebbe dovuto portare alla unione doganale italo-francese che si stava progettando in quegli anni. I rapporti con le omologhe associazioni di categoria straniere avevano infatti importanza a livello conoscitivo ma anche, e soprattutto, a livello politico. Cfr. AANIE, *Verbale dell'assemblea generale dei soci del 12 maggio 1948*.

ripartizione delle materie prime, l'apertura dei mercati e l'accesso agli aiuti internazionali erogati attraverso l'European Recovery Program (ERP).

Prima ancora che si cominciasse a parlare di Piano Marshall e di aiuti sotto forma di prestiti e possibilità di acquistare macchinari all'estero, il problema all'ordine del giorno era però la necessità di accaparrarsi le materie prime e i semilavorati speciali indispensabili per riavviare le produzioni. In merito, proprio la già menzionata Sottocommissione Industria Alta Italia fu incaricata di compiere delle indagini per conoscere quali fossero i reali bisogni dei vari comparti industriali e stilare, sulla base dei dati raccolti, dei piani di distribuzione delle materie prime messe a disposizione dalla United Nations Relief and Rehabilitation Administration (UNRRA), il primo organismo internazionale creato nel 1943 con l'intento di favorire la ricostruzione dei Paesi coinvolti nel conflitto bellico.

Come veniva spiegato in una relazione della stessa SIAI del novembre 1946, dopo aver "tenute bloccate" durante gli ultimi mesi di guerra alcune materie prime, "di preminente interesse", per rivolgerle a quegli usi che si ritenevano al momento più urgenti, "in un secondo tempo si [era] cercato di rapidamente svincolare tutto il complesso delle materie prime, per concentrare tutto lo sforzo nell'ottenimento di un aumento della produzione"²⁹. Si riteneva infatti indispensabile l'innalzamento dei livelli produttivi sia per eliminare le molte strozzature che frenavano la ripresa economica e, per questa via, sanare la piaga della disoccupazione, sia per dare un forte impulso alle esportazioni, tentando così di riequilibrare la bilancia dei pagamenti. In questo sforzo furono impegnate direttamente le varie Sezioni della SIAI in collaborazione con il Centro studi e piani tecnico-economici dell'IRI, che in quegli anni svolse funzioni di consulenza non solo per l'Istituto romano, ma

²⁹ ACS, MIC, CCI-SIAI (1945-1949), b. 115, f.1 SIAI, *Situazione generale dell'industria elettrotecnica italiana*, 28 novembre 1946, p. 3.

³⁰ Sul ruolo dell'IRI nella redazione dei piani di approvvigionamento cfr. F. Ricciardi, *Il "management" del "governo della scarsità". L'IRI e i piani di ricostruzione economica (1943-1947)*, in "Studi storici", a. 46 (2005), n. 1, pp. 127-154.

anche per il Ministero dell'Industria e del Commercio³⁰.

Ovviamente nel lavoro delle Sezioni furono coinvolte anche le associazioni di categoria dei vari settori industriali che si adoperarono per fornire informazioni utili a conoscere lo stato in cui versavano i vari comparti di riferimento e per decidere poi come ripartire le materie prime e i semilavorati ottenuti. Nonostante questi necessari contatti e il ruolo di consulenti tecnici che molti dei rappresentanti delle associazioni di categoria erano chiamati a ricoprire gran parte del mondo industriale non vedeva però con favore questi tentativi di programmare la ricostruzione industriale del paese, visti spesso come una indebita ingerenza dello Stato nei fatti economici. Chiaramente si espresse più volte contro l'operato della SIAI e degli organismi ad essa collegati la Confindustria³¹, ma la polemica riguardava anche le associazioni direttamente coinvolte nei lavori delle Sezioni della SIAI.

A queste differenze di posizione è possibile ad esempio far risalire alcune divergenze nei giudizi espressi da ANIE e da alcuni commissari della Sezione elettrotecnica sull'attività svolta in quegli anni per realizzare il cosiddetto "piano di primo aiuto", che fu definito immediatamente dopo il 25 aprile 1945, il successivo piano di "transizione", redatto negli ultimi mesi dello stesso anno, e poi il piano di approvvigionamento per l'anno 1946. Parlando proprio di quest'ultimo, la relazione della SIAI precedentemente citata, dopo aver constatato come i materiali richiesti all'UNRRA non fossero ancora arrivati per intero, sosteneva che si potesse affermare che gli aiuti "nel loro complesso, [avevano] soddisfatto le necessità dell'industria"³². Si ammetteva una certa saltuarietà negli arrivi di materie prime, "dovuta a situazioni contingenti per cui spesso [erano] mancati materiali complementari di altri già arrivati", ma lo si faceva con tutt'altro tono rispetto ad alcune aspre prese di posizione di ANIE.

³¹ L. Ganapini, *I pianificatori liberisti*, cit. e C. Daneo, *La politica economica della ricostruzione*, cit.

³² ACS, MIC, CCI-SIAI (1945-1949), b. 115, f.1 SIAI Situazione generale dell'industria elettrotecnica italiana, 28 novembre 1946, pp. 3-4.

Nel corso dell'assemblea generale dei soci del maggio 1948 il presidente di ANIE, Piero Anfossi, lamentava ad esempio le gravi inadempienze nella distribuzione del piombo, materia prima vitale per le industrie dei cavi, dei conduttori, degli accumulatori e delle pile. Se le trattative con il ministero avevano portato “a una certa disciplina della ripartizione di tale materiale” per parecchi mesi non si era ottenuto tuttavia alcun risultato pratico poiché, sempre a detta di Anfossi, “per molte cause - alcune delle quali mi sia permesso affermarlo ancora una volta, poco attendibili - non venne realizzata quella produzione che era stata assicurata come attuabile e le nostre industrie, se non vollero chiudere i battenti, dovettero alimentarsi unicamente dalla non mai abbastanza deprecata (o provvidenziale?) borsa nera”³³.

Quasi un decennio dopo, durante l'assemblea annuale del 1956, passando in rassegna i primi dieci anni di esistenza di ANIE, si ricordava come il rifornimento di materie prime negli anni del dopoguerra, “avvenuto con la saltuarietà a tutti ben nota, attuatosi attraverso difficoltà di ogni sorta e anche senza una visione precisa delle necessità della industria e senza un programma realistico delle sue possibilità, appesantito dai continui e spesso inopportuni interventi degli organi burocratici, [era] stato ben lontano da quanto poteva desiderarsi e, forse non tanto per la scarsità dei beni importati dall'estero, quanto per le irregolarità con cui tali beni [erano] stati distribuiti”. Si ricordavano infatti con disapprovazione i ritardi nelle consegne di macchinari per via della mancanza di materie prime che, “in qualche caso giacevano accatastate per lungo tempo sulle banchine dei porti deteriorandosi”, come allo stesso modo erano rimasti “per mesi e mesi a giacere negli uffici ministeriali, centrali e periferici, i piani di ripartizione di materiali preziosi quali: rame, tungsteno, nichel-cromo, polvere di ferro, colofonia e redditi”³⁴.

Alle critiche mosse da ANIE, che mettevano in luce oggettive carenze e inefficienze del

³³ *L'assemblea generale di ANIE*, in “Industria italiana elettrotecnica”, a. 1 (1948), n. 5 (maggio), p. 4.

³⁴ ANIE, *Relazione del Consiglio direttivo all'assemblea generale dei soci*, Milano, 20 giugno 1956, p. 92.

sistema di distribuzione dei primi aiuti, facevano da contraltare le accuse dei commissari della Sezione elettrotecnica che lamentavano l'esclusivo rapporto di ANIE con le istituzioni del governo centrale. In realtà, per ammissione della stessa relazione prima citata, non si poteva parlare di vere e proprie interferenze o meglio, "se si [erano] verificate delle interferenze, esse [potevano] essere state provocate dagli stessi organi ministeriali che, invece di appoggiarsi alle loro organizzazioni, si affida[vano] alla Confederazione dell'Industria e alle Associazioni di categoria". Fermo restando che la Sezione aveva sempre collaborato con ANIE, si trattava di capire per i commissari quale fosse "il pensiero degli organi ministeriali su l'utilizzazione di queste organizzazioni periferiche come organi consultivi"³⁵.

Polemiche queste che mostrano chiaramente quali fossero le tensioni insite nel processo di Ricostruzione, quali le divergenze che talvolta era dato di ritrovare all'interno di una singola istituzione, coniugate come tensioni tra centro e periferia, o che invece sorgevano tra istituzioni pubbliche e organismi di rappresentanza del mondo industriale. Tensioni che nascondevano talvolta dietro questioni pratiche quello che era il vero motivo di scontro: le modalità del processo di ricostruzione economica; se cioè, come chiedevano taluni membri della SIAI, si fosse dovuto attraverso la Commissione centrale industria e le sue sottocommissioni selezionare e programmare questo processo o se, come chiedevano molti industriali, si sarebbe dovuto lasciare fare al mercato e alle singole imprese.

Senza entrare qui nel merito di questo dibattito, che porterebbe molto lontani rispetto ai temi che si stanno trattando, bisogna tenere conto di un altro elemento: il lavoro di ANIE con la SIAI e il rapporto preferenziale che riuscì a stabilire con i ministeri economici stanno a testimoniare non solo l'intraprendenza dell'associazione ma anche la sua capacità di imporsi come punto di riferimento per quello che riguardava le questioni

³⁵ ACS, MIC, CCI-SIAI (1945-1949), b. 112, SIAI, *Rapporto annuale sulla situazione dell'industria elettrotecnica* (1947), 3 marzo 1948, p. 29.

tecnico-economiche. ANIE godeva di un'indiscussa autorità tecnica, che le derivava dalla sua capacità di rappresentare buona parte del settore elettrotecnico e che le permetteva di svolgere funzioni di consulenza nei confronti degli organismi ministeriali centrali e periferici, andando a interagire nel processo di distribuzione degli aiuti e ottenendo per questa via benefici per i suoi associati.

Questo ruolo verrà svolto appieno dall'associazione negli anni compresi tra il 1948 e il 1952, gli anni del Piano Marshall, ma se ne può trovare traccia già nel primo biennio postbellico. L'esempio più significativo ne è forse il cosiddetto accordo ANIE-Siderurgici, siglato nel 1946. Una delle materie prime che scarseggiavano in quegli anni, ma che era di importanza fondamentale per l'industria elettrotecnica, era infatti il lamierino magnetico; l'accordo del '46, siglato con le aziende operanti nel settore siderurgico, era volto a dare una certa stabilità ai prezzi di questo materiale e, soprattutto, a garantire una certa continuità delle forniture. I siderurgici infatti erano poco interessati alla produzione del lamierino magnetico e tendevano a orientarsi verso produzioni maggiormente redditizie; il contratto garantiva invece una produzione di lamiere magnetiche pari a 900 tonnellate mensili. I fabbisogni dell'industria italiana erano molto più elevati, si stimava infatti che si aggirassero intorno alle 24.000 tonnellate annue, ma avere la garanzia di poter disporre di circa la metà del fabbisogno a prezzi concordati, dava sicuramente una certa stabilità al mercato. Questo accordo, che fu un successo per ANIE, verrà rinnovato e rinegoziato negli anni successivi, anche dopo all'approvazione del decreto n. 405 del 19 maggio 1947, che istituì una particolare disciplina per la distribuzione dei materiali siderurgici.

Le nuove disposizioni stabilirono che le aziende siderurgiche avrebbero dovuto riservare il 60% della produzione per soddisfare le esigenze cosiddette “preferenziali”³⁶, mentre il

³⁶ Il decreto considerava esigenze “preferenziali” quelle delle Ferrovie dello Stato e in concessione, quelle della Marina mercantile, quelle dell'industria elettrica, quelle dei lavori pubblici, quelle dell'agricoltura, quelle delle industrie che producevano per l'esportazione e, più in generale, quelle delle amministrazioni militari e delle altre amministrazioni centrali dello Stato. Cfr ANIE, *Relazione del Consiglio direttivo all'assemblea generale dei soci*, Milano, 20 giugno 1956, pp. 93-94.

restante 40% poteva essere liberamente utilizzato per gli altri bisogni civili e industriali. In considerazione del grande interesse che la distribuzione di queste materie prime rivestiva per le aziende associate, ANIE provvide molto celermente a mettersi in contatto con i competenti uffici ministeriali per la “migliore” assegnazione del materiale disponibile, riuscendo quello stesso anno a ottenere per le sue associate circa 11.000 tonnellate di lamierino magnetico, divise quasi al 50% tra quota libera e quota preferenziale³⁷.

Il piano Marshall e l'integrazione europea dell'economia italiana

I giudizi negativi espressi sul delicato problema degli approvvigionamenti traevano probabilmente origine anche da un peggioramento del quadro economico che faceva per certi versi apparire infondate le previsioni ottimistiche formulate solo qualche mese prima. Alla fine del 1947 infatti l'industria elettrotecnica si trovava nuovamente in “una situazione di disagio”, anche a seguito della stretta creditizia che era stata deliberata nel corso di quell'anno³⁸. Come sottolineava il direttore della Sezione elettrotecnica della SIAI in una relazione spedita proprio in quei mesi all'allora Ministro dell'Industria e del Commercio, Roberto Tremelloni, superate in qualche maniera le difficoltà di approvvigionamento delle materie prime, l'industria si era trovata di fronte a “una deficienza di richieste, in una attesa di ribassi, non giustificati invero da effettive ragioni tecniche”³⁹.

La situazione non era praticamente di molto mutata nel corso dei primi mesi del '48 poiché,

³⁷ *L'assemblea generale di ANIE*, in “Industria italiana elettrotecnica”, a. 1 (1948), n. 5 (maggio), p. 4.

³⁸ Tra il luglio e il novembre 1947 fu inaugurata, con l'obiettivo di tenere sotto controllo il tasso di inflazione, la cosiddetta “linea Einaudi”, che si concretizzò nell'aumento delle riserve bancarie, nell'innalzamento del tasso di sconto, che passò dal 4% al 5,5%, e nell'apprezzamento della lira nei confronti del dollaro. Sulla politica economica di quegli anni cfr. C. Daneo, *La politica economica della ricostruzione*, cit. M. Salvati, *Stato e industria nella ricostruzione. Alle origini del potere democristiano (1944/1949)*, Feltrinelli, Milano 1982 e V. Zamagni, *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita economica dell'Italia (1861-1981)*, Bologna, il Mulino, 1990, pp. 403-422.

a fronte della diminuzione dei prezzi di vendita che comunque si era verificata, si erano registrati aumenti dei costi per adeguamenti salariali o fiscali, che avevano avuto poi ripercussioni anche sulle esportazioni. La produzione nel corso dell'anno non avrebbe potuto, in quelle condizioni, mantenere l'andamento crescente che l'aveva caratterizzata dal 1945 in poi; al limite si sarebbero potuti ripetere i risultati ottenuti nel 1947, quando ancora permanevano grosse difficoltà di approvvigionamento.

Le prospettive di gran parte dell'industria elettrotecnica erano comunque legate ad alcuni programmi di investimento pubblici e privati che si andavano sviluppando, o che si sarebbero dovuti sviluppare negli anni successivi: il programma per i nuovi impianti elettrici, il programma di sviluppo dei trasporti interni, il programma di ricostruzione della rete telefonica e telegrafica nazionale e il programma di sostituzione delle attrezzature industriali. Di questi quattro progetti solo il primo sembrava avviato verso la realizzazione; l'ultimo, all'inizio del 1948, non aveva ancora mosso i primi passi, mentre quelli relativi ai trasporti e alle comunicazioni telefoniche si trovavano in una fase di stallo per via di scarse disponibilità finanziarie.

Molto sarebbe dipeso dunque dall'afflusso di aiuti che il programma annunciato il 5 giugno dell'anno precedente dal Segretario di Stato americano, George Marshall, avrebbe veicolato verso l'Italia. D'altro canto, faceva realisticamente notare un memorandum sui piani che il già menzionato Centro studi e piani tecnico-economici dell'IRI, diretto da Pasquale Saraceno, produsse per l'applicazione in Italia dello European Recovery Program, "la particolare struttura dell'organismo produttivo italiano e la sua situazione economica connessa al recente passato prebellico e alle condizioni determinate dalla guerra e dall'immediato Dopoguerra, [imponivano] alla sua linea generale di sviluppo nel corso del quadriennio ERP uno specifico andamento". L'esercizio 1948-1949 avrebbero ancora visto

39 ACS, MIC, CCI-SIAI (1945-1949), b. 112, P. Pittaluga, *Situazione attuale dell'industria elettrotecnica*, 16 settembre 1948, p. 1.

il sistema impegnato in uno sforzo di graduale riassetto, senza significativi incrementi della attività economica; solo durante l'esercizio seguente, quello 1949-1950, si sarebbe potuto assistere alla "totale eliminazione dei fattori negativi caratteristici dell'immediata fase postbellica; e notevoli passi si [sarebbero compiuti] per l'adeguamento della struttura produttiva alle esigenze connesse alle finalità di raggiungimento di un'economia 'vitale' e di inserimento del complesso nazionale in un sistema europeo, ove le stesse condizioni di 'vitalità' [fossero] raggiunte grazie a un comune sforzo di collaborazione"⁴⁰.

In queste brevi note, che racchiudevano tra l'altro l'essenza del progetto che prese il nome di Piano Marshall, un programma di aiuti economici volto al riassetto delle economie dei paesi europei, al riequilibrio delle loro bilance dei pagamenti e alla loro integrazione economica⁴¹, stava la promessa di una ripresa industriale favorita da nuovi piani di investimento che il sostegno finanziario statunitense avrebbe reso possibili.

In particolare, per quello che riguardava l'industria elettrotecnica, era di fondamentale importanza il "Piano di costruzione dei nuovi impianti elettrici" elaborato nel corso del 1947. Questo prevedeva un progressivo incremento della producibilità annua di energia elettrica per un totale di 10.460 milioni di kWh entro il 1951, cifra che fu poi ulteriormente rivista al rialzo. In cambio di alcuni aumenti tariffari da concedere alle imprese elettriche venne infatti richiesto a queste ultime di assumere l'impegno di portare a

⁴⁰ ACS, MIC, CCI-SIAI (1945-1949), b. 112, *Memorandum generale sul programma italiano per gli anni 1949-1950*, sd (ma 1948).

⁴¹ Sulla genesi e gli sviluppi del piano Marshall cfr. C. S. Maier, *The Two Postwar Eras and The Conditions for stability in Twentieth-Century Western Europe*, in "The American Historical Review", a. 1981, n. 2, pp. 327-367; P. P. D'Attorre., *Il piano Marshall. Politica, economia, relazioni internazionali nella ricostruzione italiana*, in "Passato e Presente", a. 1985, n.7, pp. 31-63; C. Esposito, *Il piano Marshall. Sconfitte e successi dell'amministrazione Truman in Italia*, in "Studi storici", a. 37 (1996), n. 1, pp. 69-91; C. Spagnolo, *La polemica sul 'Country Study'. Il fondo lire e la dimensione internazionale del Piano Marshall*, in "Studi storici", a. 37 (1996), n. 1, pp. 93-143 e C. Spagnolo, *La stabilizzazione incompiuta. Il piano Marshall in Italia (1947-1952)*, Roma, Carocci, 2001.

termine la costruzione di nuovi impianti idroelettrici che avrebbero dovuto portare nel 1952 a ulteriori aumenti della producibilità media annua idroelettrica di 5.830,9 milioni di kWh. Più in generale, il nuovo programma concordato tra il Ministero dei Lavori Pubblici, le aziende elettriche, quelle elettrocommerciali e le municipalizzate stabiliva che nel 1952 sarebbero dovuti risultare operativi 79 nuovi impianti idroelettrici per una producibilità di 7.931,65 milioni di kWh, 15 nuovi impianti termoelettrici per una producibilità di 1.210 milioni di kWh e 2 impianti geotermici per una producibilità di 1.850 milioni di kWh.

Il programma, che avrebbe permesso di ottenere nell'anno 1953 una producibilità pari a 33.900 milioni di kWh⁴², non sarebbe stato comunque sufficiente per coprire l'intero fabbisogno nazionale, si sarebbe anzi potuto prevedere un deficit di circa 7.000 milioni di kWh da colmare "con importazioni o mediante altre fonti di energia". Il programma quadriennale italiano ERP presumeva infatti per il 1952/1953 il raddoppio della produzione industriale del 1947; questo raddoppio, "pur non considerando una più spinta meccanizzazione da cui [sarebbe conseguita] una maggiorazione dei consumi specifici, [avrebbe dovuto] analogamente raddoppiare la richiesta di energia dell'anno 1947 [facendo] raggiungere quindi alla produzione i 41 miliardi circa di kWh". L'Italia non sarebbe stata dunque in grado di fornire energia all'estero con continuità, a differenza di quanto auspicato dal programma ERP, al più si potevano prevedere scambi di energia stagionali nel quadro "dell'auspicata collaborazione europea". In questo senso andavano anche le trattative avviate per la realizzazione di alcuni impianti idroelettrici che interessavano il territorio italiano e quello dei suoi paesi confinanti come quello del Moncenisio, dell'Hinterrhein-Val di Lei, dell'Albigna e della vallata dello Spoel o gli accordi italo-austriaci per lo studio della utilizzazione delle risorse idriche del Tirolo e della Carinzia.

Al di là delle politiche e degli accordi internazionali, quello che però contava per l'industria

⁴² Alla metà del 1948 la producibilità degli impianti italiani era di 22.900 milioni di kWh.

elettrotecnica italiana era che l'imponente piano di accrescimento della capacità energetica del paese comportava un fabbisogno di macchinario ingente: a parte due turbogeneratori, che per le loro caratteristiche sarebbe stato necessario acquistare all'estero, vi era un enorme bisogno di turbine, alternatori e trasformatori, materiale che, sottolineava ancora il programma, doveva essere "tutto costruito in Italia"⁴³.

Ma i benefici che l'industria elettrotecnica avrebbe tratto dal Piano Marshall non dipendevano solo dai progetti di sviluppo del settore elettrico; come faceva notare una nota dell'ingegner Pittaluga, direttore della Sezione elettrotecnica della Siai, pubblicata su l'"Industria Italiana Elettrotecnica" nel giugno del 1948, "anche i trasporti interni [erano] compresi nel programma di ricostruzione", era infatti previsto "il rifacimento dei mezzi di trasporto all'interno delle città, andati distrutti o danneggiati durante la guerra" e sarebbe inoltre venuto a completamento "quel ciclo di ricostruzione ferroviaria da noi iniziato subito dopo il 25 aprile 1945 e che [sarebbe dovuto] terminare nel 1950, per dare seguito a una ripresa ad ampia visione dell'elettrificazione della rete ferroviaria italiana".

Certo, era evidente che molti settori del comparto elettrotecnico non erano direttamente toccati da questi sviluppi, si pensi ad esempio ai produttori di apparecchi radioriceventi o di apparecchi per le telecomunicazioni o ancora ai produttori di valvole termoioniche o di lampade, ma bisognava tenere conto che comunque "indirettamente, nuova attività [sarebbe stata] data a molti gruppi produttivi dell'industria elettrotecnica dalle notevoli quantità di energia che [sarebbero state] immesse sul mercato con i programmi di nuovi impianti, energia da utilizzare in impianti industriali o per usi civili". La disponibilità di energia avrebbe cioè svolto la funzione di volano per la ripresa di tutte le attività e da questo sarebbe di conseguenza dipeso l'aumento della domanda di prodotti elettrotecnici.

⁴³ ACS, MIC, CCI-SIAI (1945-1949), b. 112, *Programma di costruzione dei nuovi impianti elettrici*, sd (ma seconda metà del 1948). Sui programmi energetici e, più in generale, sul piano Marshall e l'industria elettrotecnica cfr. G. Maione, *Tecnocrati e mercanti*, cit. pp. 264-280.

Era “interessante a questo riguardo notare”, concludeva Pittaluga portando un esempio forse, “che altri settori produttivi ‘programmati’ come la siderurgia [avevano] programmi di rinnovamento delle loro attrezzature produttive, sì da richiedere un contributo notevole di equipaggiamenti elettrici che [sarebbero stati] forniti dal nostro settore”⁴⁴.

Ma l’European Recovery Program e il contesto entro cui era stato pensato, l’integrazione delle economie dei paesi aderenti alla Organizzazione Europea per la Cooperazione Economica (OECE) attraverso la liberalizzazione degli scambi, avrebbe avuto su tutte le industrie elettromeccaniche anche dei risvolti diretti in quanto, si ricordava in una relazione della SIAI del 1948, gli effetti che si attendevano dall’attuazione dell’ERP erano essenzialmente due: il potenziamento del settore attraverso “l’impianto di nuovi macchinari”, che avrebbero prodotto miglioramenti nella qualità dei prodotti, aumenti della produttività e riduzioni dei costi di produzione, e l’intensificazione degli scambi commerciali tra i vari paesi partecipanti⁴⁵. Due obiettivi che, almeno per l’Italia, erano strettamente correlati. L’industria elettrotecnica italiana infatti, non avendo riportato durante la guerra distruzioni gravi ai propri impianti, si era subito trovata nel Dopoguerra nelle condizioni di poter fare fronte alle richieste di prodotti provenienti dall’estero, ma questa, alla prova dei fatti, si era dimostrata solo una fortunata occasione congiunturale. Alcune produzioni specializzate, come ad esempio gli apparecchi elettrici di misura o quelli per la cinematografia, avevano beneficiato della temporanea scomparsa della concorrenza tedesca e, più in generale, si era potuto approfittare del fatto che paesi come gli Stati Uniti, la Svezia o la Svizzera erano impegnati a chiudere numerose commesse

44 P. Pittaluga, *...e qualche considerazione sul programma elettrico dell’ERP*, in “Industria Italiana Elettrotecnica”, a. 1 (1948), n. 6 (giugno), pp. 5-6.

45 ACS, MIC, CCI-SIAI (1945-1949), b. 112, SIAI, *Considerazioni sugli effetti che si attendono dall’attuazione dell’ERP sul potenziamento del settore elettrotecnico*, estratto di una relazione spedita dal presidente della Sezione elettrotecnica della Siai, G. Bauchiero, alla stessa Siai in occasione della revisione del Piano a lungo termine, sd (ma primi mesi del 1949).

pregresse. Ora che questi si riaffacciavano sui mercati da loro tradizionalmente forniti gli spazi per l'export italiano si restringevano drammaticamente. Occorreva quindi che l'industria italiana fosse in grado di “adeguatamente attrezzarsi per sostenere questa concorrenza, soprattutto decisamente avviandosi all'affinamento dei costi”, attraverso l'ammodernamento dei mezzi di produzione e delle attrezzature esistenti secondo “gli indirizzi e i risultati delle più recenti ricerche effettuate all'estero”⁴⁶.

La liberalizzazione degli scambi e il rinnovo delle attrezzature attraverso gli aiuti forniti dal piano Marshall saranno due temi sui quali ANIE avrà modo in questi anni di spendersi per sostenere gli interessi dei suoi associati. Tralasciando per il momento il secondo punto, si richiama ora l'attenzione sulla cruciale questione della liberalizzazione dei commerci, intimamente connessa con il nuovo assetto politico internazionale del dopoguerra e la volontà da parte americana di creare per questa via un mercato unico e di massa in Europa⁴⁷.

Il 30 giugno 1949 il Consiglio dell'OECE aveva approvato una proposta della European Cooperation Administration di Washington, l'amministrazione americana responsabile del funzionamento dell'ERP, in base alla quale i paesi partecipanti si sarebbero dovuti impegnare a prendere misure atte a eliminare progressivamente le restrizioni alle importazioni. In quella sede fu stabilito che le nazioni aderenti all'OECE avrebbero dovuto liberalizzare il 50% del valore delle loro importazioni dell'anno 1948 per le categorie dei prodotti alimentari, delle materie prime e dei prodotti finiti. L'Italia, che ancora non aveva approvato una nuova versione della sua tariffa doganale, risalente ormai al 1921, ottenne una deroga: avrebbe dovuto liberalizzare il 50% dei prodotti alimentari e delle materie prime entro il dicembre 1949, ma avrebbe potuto limitare la liberalizzazione dei prodotti

⁴⁶ ACS, MIC, CCI-SIAI (1945-1949), b. 112, SIAI, *Rapporto annuale sulla situazione dell'industria elettrotecnica (1947)*, 3 marzo 1948, pp. 20-27.

⁴⁷ Sulla questione della integrazione europea cfr. C. Spagnolo, *La stabilizzazione incompiuta*, cit., pp. 243-274.

finiti al solo 20% del valore delle importazioni del 1948, riservandosi di liberalizzare il restante 30% all'approvazione della nuova tariffa. In una successiva riunione del 31 gennaio 1950 il Consiglio dell'OECE decise poi di proseguire sulla strada della liberalizzazione, stabilendo di portare la percentuale di prodotti liberalizzati al 60% e prospettando un'ulteriore crescita di 15 punti percentuali di questa quota entro la fine dell'anno⁴⁸.

ANIE, come ricorda la relazione del Consiglio direttivo del 1956 prima citata, si premurò di “studiare a fondo il problema”, per fare in modo che questi provvedimenti avessero il minor impatto possibile sull'economia del settore, sostenendo a gran voce la proposta di dilazionamento della liberalizzazione dei prodotti finiti e sottoponendo al governo le liste di prodotti da liberalizzare. Il nocciolo della questione si spostava però sul problema della nuova tariffa doganale che fu approvata con il DPR n. 442 del 7 luglio 1950.

I problemi sollevati dalla nuova tariffa erano in realtà più d'uno: la prima versione del progetto risaliva infatti agli anni 1937-1942 ed era pertanto necessario aggiornare la classificazione e la nomenclatura delle merci per adeguarla ai progressi tecnologici realizzati nel frattempo; secondariamente, fermo restando che si passava da dazi calcolati sul peso delle merci a dazi conteggiati sul valore, bisognava tradurre i dazi iscritti nel progetto originario in percentuali di incidenza sui valori del 1947. In questo lavoro la stessa ANIE svolse un importante ruolo di consulenza dando vita, al suo interno, a una apposita Commissione di studio per gli affari doganali; il problema principale era però un altro: il nuovo dazio sul valore risultava dalla sintesi tra il dazio generale stabilito dalla nuova tariffa, quello fissato con il DPR precedentemente citato, il dazio cosiddetto convenzionato, quello cioè stabilito con accordi bilaterali o multilaterali con paesi stranieri e gli eventuali dazi temporanei. Questo stava a significare che il dazio reale veniva

⁴⁸ Cfr ANIE, *Relazione del Consiglio direttivo all'assemblea generale dei soci*, Milano, 20 giugno 1956, pp. 137-146 e F. Fauri, *I negoziati commerciali dell'Italia dal 1947 al 1953*, in “Rivista di storia economica”, a. 1995, n. 3, pp 331-366.

a dipendere, più che dalla nuova tariffa doganale, dal General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) siglato il 30 ottobre 1947 a Ginevra e sottoscritto anche dall'Italia durante la sua seconda sessione svoltasi a Annecy tra l'11 aprile e il 27 agosto 1949. Proprio per questo la Commissione di studio per gli affari doganali di ANIE, pur non potendo partecipare direttamente ai lavori delle varie sessioni del GATT, si premurò di offrire anche in questo caso la sua consulenza ai funzionari ministeriali che vi partecipavano, poiché il lavoro di supporto era anche un valido strumento di controllo e filtro sullo stesso processo di liberalizzazione⁴⁹.

L'associazione nel frattempo aprì un secondo fronte di pressione sul governo per quello che concerneva la questione dei dazi cosiddetti temporanei. La legge n. 993 del 24 dicembre 1949 dava infatti facoltà al governo di decidere in che forma applicare la nuova tariffa doganale; il governo cioè poteva, nei primi due anni dalla sua entrata in vigore, decidere di sospendere in tutto o in parte i dazi da questa contemplati o applicarli in misura ridotta, in relazione alla situazione dei mercati e alle esigenze degli approvvigionamenti. Il governo, sentito il parere della Commissione parlamentare incaricata di approfondire la questione della applicazione delle nuove tariffe, che le aveva giudicate eccessivamente elevate, decise in conseguenza di sospenderne l'applicazione e stabilì una generale riduzione dei dazi in linea con la politica di liberalizzazione decisa durante le sessioni del GATT⁵⁰.

ANIE, così come altre associazioni di rappresentanza e come anche la stessa Confindustria,

⁴⁹ Cfr. C. Bruno, *La nuova tariffa doganale italiana e le trattative del GATT*, in "Industria Italiana Elettrotecnica", a. 3 (1950), n.11/12 (novembre/dicembre), pp. 9-16 e ANIE, *Relazione del Consiglio direttivo all'assemblea generale dei soci*, Milano, 20 giugno 1956, pp. 161-196.

⁵⁰ I dazi *ad valorem* previsti dalla tariffa generale in misura superiore all'11% venivano ridotti a una misura pari all'aliquota medesima aumentata della metà della differenza fra il dazio previsto nella tariffa generale e la predetta aliquota dell'11% (la riduzione avveniva cioè secondo la formula $\frac{X+11}{2}$ dove X era il dazio della tariffa generale superiore all'11% del valore). Cfr. *Ibidem*.

⁵¹ Cfr. C. Daneo, *La politica economica della ricostruzione*, cit., pp. 298-300.

nella figura del suo presidente, Angelo Costa, protestarono e cercarono di opporsi a questa decisione, senza però ottenere alcun risultato⁵¹. D'altro canto il processo di liberalizzazione si inseriva nel contesto di vincoli internazionali difficilmente eludibili, semmai, come vedremo nel prossimo paragrafo, si trattava di rinnovare gli impianti e aumentarne la produttività per concorrere su di un mercato che si andava sempre più internazionalizzando.

L'azione dell'associazione fu coronata però da alcuni successi nel suo operato in qualità di consulente, ruolo meno appariscente ma proprio per questo forse in grado di garantire risultati maggiormente tangibili; per limitarci a un solo esempio si consideri quanto accadde durante le trattative della terza sessione tariffaria del GATT di Torquay che ebbe luogo tra il 28 settembre 1950 e il 21 aprile 1951. In quell'occasione ANIE fece soggiornare per alcuni mesi un suo gruppo di esperti, guidati dallo stesso presidente Anfossi, nella città inglese con lo scopo, nelle parole della stessa associazione, di “arginare ulteriori concessioni”. Durante le trattative italo-germaniche, le più delicate per il settore elettrotecnico, “la delegazione italiana [mostrò] molta comprensione” facendo praticamente gestire la trattativa al gruppo di consulenza di ANIE. Questo entrò in contatto con un'analogha delegazione dell'associazione di categoria degli elettrotecnici tedeschi e riuscì a convincerli “ad abbandonare la loro richiesta di riduzione di ordine generale per quasi tutti i prodotti del settore, ripiegando su quelle voci di macchinario per le quali una facilitazione doganale non avrebbe dovuto disturbare troppo, secondo il punto di vista tedesco, il mercato italiano”⁵².

⁵² ANIE, *Relazione del Consiglio direttivo all'assemblea generale dei soci*, Milano, 20 giugno 1956, p. 180.

Le aziende elettrotecniche e gli aiuti internazionali

L'European Recovery Program, della cui genesi si è prima parlato, nella pratica consisteva nella concessione di aiuti sotto due differenti forme: degli aiuti gratuiti costituiti da materie prime o semilavorati che gli Stati Uniti mettevano a disposizione del governo italiano e che poi quest'ultimo rivendeva sul mercato nazionale, destinando il ricavato a un fondo di contropartita, detto "fondo lire", utilizzabile per i bisogni della ricostruzione o per la formazione di riserve, previo accordo con il governo americano; dei prestiti alle imprese, a condizioni particolarmente favorevoli, per finanziare l'acquisto di macchinari sul mercato statunitense che non fossero reperibili su quello locale.

La macchina per l'assegnazione degli aiuti era dal punto di vista organizzativo piuttosto complessa, coinvolgeva vari ministeri, il Comitato Interministeriale per la Ricostruzione (CIR), l'Istituto Mobiliare Italiano (IMI) e la Delegazione Tecnica Italiana a Washington (DELTEC). Come nel caso degli aiuti UNRRA gli aspetti di studio, programmazione e contatto con le associazioni di categoria furono appannaggio del Ministero dell'Industria e del Commercio e dei suoi organismi periferici, nella fattispecie la Commissione Centrale Industria e di conseguenza la SIAI prima menzionata.

Anche in questo caso ANIE, valendosi degli ormai pluriennali contatti stabiliti con questi organismi, svolse un'azione sul piano internazionale per la raccolta di dati da inserire poi nelle relazioni del Ministero, in particolare "l'intervento diretto del presidente dell'associazione presso la Delegazione italiana a Parigi in sede OECE, valse ad ottenere l'inserimento di tali dati relativi al settore elettrotecnico separatamente da quelli della meccanica in generale, elaborati e presentati dalla Delegazione nel consesso internazionale"⁵³.

L'operato di ANIE non si limitò solo alla fase preparatoria, ma proseguì anche durante la

⁵³ *Ibidem*, p. 98.

pratica attuazione del piano: l'associazione si occupava infatti di impartire alle associate le disposizioni relative alle modalità per gli acquisti, seguiva le revisioni dei piani contingentali trimestrali, assisteva le associate nell'inoltro e nello svolgimento delle pratiche burocratiche relative alla richiesta di aiuti e, soprattutto, partecipava "per la tutela degli interessi del settore" ai Comitati di ripartizione delle Procurement Authorisations, che avevano il compito di autorizzare l'importazione di apparecchiature e macchinari usufruendo dei prestiti agevolati.

Il ruolo non era di secondaria importanza poiché, come si è detto, le autorizzazioni venivano concesse solo per macchinari di cui non esistevano esemplari consimili prodotti in Italia per cui, partecipare ai Comitati del Ministero dell'Industria e del Commercio, equivaleva a controllare che questo vincolo fosse realmente rispettato. Se prendiamo ad esempio in considerazione i due turbogeneratori di cui si è parlato in merito al piano di sviluppo dell'industria elettrica, che secondo gli estensori dello stesso piano si sarebbero dovuti acquistare all'estero, possiamo trovare la lettera di protesta che ANIE scrisse al Ministero perché "l'industria italiana [era] largamente in grado di poter costruire dette macchine sia dal punto di vista tecnico sia dal punto di vista economico-commerciale"⁵⁴.

In merito a queste questioni si aprì in quegli anni una polemica con il governo italiano perché la concessione di finanziamenti era stata legata esclusivamente all'acquisto di attrezzature negli Stati Uniti con il corollario, secondo ANIE, di "favorire acquisti in dollari in casi in cui vi sarebbe stata la possibilità di acquistare attrezzature in un'altra valuta o in lire, ponendo così in posizione di svantaggio le aziende produttrici nazionali e anche quei settori che non potevano trovare le attrezzature necessarie negli Stati Uniti". Il giudizio era d'altra parte condiviso anche dal direttore della Sezione elettrotecnica della Siai che, nel

⁵⁴ ACS, MIC, CCI-SIAI (1945-1949), b. 112, lettera di ANIE alla Direzione Generale Industria del Ministero dell'Industria e del Commercio, 14 settembre 1948; sui medesimi temi vedi anche *Assemblea generale dei soci di ANIE del 30 maggio 1950*, in "Industria Italiana Elettrotecnica", a. 3 (1950), n. 5 (maggio), pp. 7-11.

settembre del 1948, affermava che mentre si nutrivano speranze per lo sviluppo di alcune attività produttive inerenti il settore, si avevano anche “timori per l’importazione di macchinari (a prestito)” che avrebbero potuto “disturbare il ritmo produttivo dell’industria italiana”⁵⁵.

In realtà la polemica un po’ stupisce dal momento che la stessa industria elettrotecnica aveva necessità di acquistare e acquistò macchinari all’estero. Un promemoria di ANIE per l’esercizio 1949/1950 prevedeva ad esempio investimenti per circa 8.200.000 dollari di cui 4.200.000 per manutenzioni e rinnovi di impianti già esistenti e 4.000.000 per ampliamenti di vecchi impianti o costruzione di nuovi. Della cifra totale 6.100.000 dollari riguardavano acquisti di nuove macchine mentre i restanti 2.100.000 dollari erano per costruzioni civili o per la sistemazione delle stesse macchine. Dei 6.100.000 dollari che sarebbero stati spesi per il macchinario 3.600.000 sarebbero affluiti sul mercato italiano, mentre gli altri 2.500.000 avrebbero preso la via degli Stati Uniti⁵⁶.

Lo stesso discorso è possibile fare prendendo in considerazione non tanto l’associazione, quanto le singole aziende. Furono molte quelle che richiesero finanziamenti ERP per l’acquisto di macchinari negli USA. Scorrendo l’elenco delle imprese che avevano posizioni aperte presso il Comitato IMI-ERP, l’organismo che si occupava materialmente della erogazione dei finanziamenti, è possibile infatti incontrare molti associati ANIE; per limitarci solo a qualche esempio tra i fondatori dell’associazione, nell’elenco compaiono la Tecnomasio Italiano Brown Boveri⁵⁷, la C.G.E.⁵⁸, la Società Scientifica Radio Brevetti Ducati⁵⁹, la F.A.C.E.⁶⁰, la Siemens⁶¹, la Ercole Marelli⁶² e la Pirelli⁶³. Aziende che sul

⁵⁵ ACS, MIC, CCI-SIAI (1945-1949), b. 112, P. Pittaluga, *Situazione attuale dell’industria elettrotecnica*, 16 settembre 1948, p. 2.

⁵⁶ ACS, MIC, CCI-SIAI (1945-1949), b. 112, ANIE, *Promemoria sugli investimenti del settore elettrotecnico per l’anno 1949-1950*, 31 dicembre 1948.

⁵⁷ ACS, MIC, DGPI (1944-1959), *Finanziamenti ERP*, b. 13, f. 196.

⁵⁸ ACS, MIC, DGPI (1944-1959), *Finanziamenti ERP*, b. 9, f. 143.

mercato americano acquistavano gli ultimi ritrovati in fatto di macchinari quali ad esempio torni della Cincinnati Planer Company di Cincinnati, alesatrici della Giddins & Lewis Machine Tool Company di Fond du Lac nel Wisconsin, torni automatici della National Acme Company di Cleveland oppure torni paralleli della American Tool Works Company sempre di Cincinnati. Tutte macchine dotate di alte capacità produttive, automatiche o semiautomatiche, spesso multifunzione e in grado di svolgere più di una operazione contemporaneamente⁶⁴.

Anche le industrie elettrotecniche dunque, così come quelle di molti altri settori industriali, usufruirono, nei quattro anni di durata del programma ERP, della possibilità di acquistare macchinari aggiornati per mezzo dei finanziamenti messi a disposizione dalla European Cooperation Administration. Al termine del quadriennio, mentre prendeva decisamente piede la nuova campagna produttivistica statunitense e, in seguito allo scoppio della guerra di Corea, le strutture di assistenza dell'ECA venivano inquadrate e “militarizzate” nell’ambito della neonata Mutual Security Agency (MSA)⁶⁵, il periodo di ricostruzione delle strutture basilari dell’economia nazionale poteva dirsi concluso.

Per quello che concerne nello specifico il settore elettrotecnico, alla metà degli anni '50 era possibile rilevare come la produzione, che aveva ormai raggiunto il valore di 260 miliardi di lire, fosse cresciuta circa dell'80% tra gli anni 1948 e 1953, percentuale che saliva fino all'86% se, anziché tenere conto del valore in lire della produzione, si fosse fatto

59 ACS, MIC, DGPI (1944-1959), *Finanziamenti ERP*, b. 8, f. 124.

60 ACS, MIC, DGPI (1944-1959), *Finanziamenti ERP*, b. 8, f. 126.

61 ACS, MIC, DGPI (1944-1959), *Finanziamenti ERP*, b. 5, f. 72.

62 ACS, MIC, DGPI (1944-1959), *Finanziamenti ERP*, b. 5, f. 71.

63 ACS, MIC, DGPI (1944-1959), *Finanziamenti ERP*, b. 32, f. 596.

64 Sulle tendenze evolutive delle macchine utensili in quegli anni cfr. M. Chalvet, *L'evoluzione della macchina utensile*, in “Macchine”, a. 8 (1953), n. 2 (febbraio), pp. 145-156 e L. Donvito, *L'evoluzione della macchina utensile secondo i nuovi criteri produttivi*, in “Rivista di meccanica”, a. (1953), n.58 (31 gennaio), pp.31-36.

riferimento agli indici di produzione. L'aumento era stato costante nei quattro anni dell'ERP e anche oltre fino al 1955.

Permanevano comunque degli squilibri e dei segnali che destavano preoccupazione: “mentre dall'esame generale della produzione del settore si [potevano] trarre conclusioni abbastanza favorevoli, da quello più dettagliato dei singoli settori e in particolare dall'andamento degli scambi commerciali con l'estero, [nascevano] considerazioni tutt'altro che confortanti”⁶⁵. Innanzitutto bisognava rilevare un incremento radicale delle importazioni cui non faceva riscontro una adeguata crescita delle esportazioni e poi si poteva notare un certo rallentamento in alcuni settori di grande importanza quali ad esempio quello delle macchine per la produzione e il trasporto di energia elettrica e la produzione di equipaggiamenti elettrici industriali che, dopo aver raggiunto la loro massima espansione negli anni 1951/1952, in relazione agli investimenti previsti dal programma ERP, avevano cominciato a contrarsi. Per contro settori come quello delle apparecchiature per telecomunicazioni, delle apparecchiature elettriche per autoveicoli e soprattutto quello dei beni di consumo registravano costanti aumenti, a testimonianza di trasformazioni nelle politiche industriali, nelle preferenze del mercato e nella società. Trasformazioni che, come avremo modo di vedere in seguito, avranno ripercussioni anche su ANIE, modificando il peso relativo dei singoli settori in seno all'associazione.

⁶⁵ Sulla trasformazione delle strutture preposte all'erogazione degli aiuti e più in generale sulle politiche della produttività cfr. C. Maier, *The Politics of Productivity: Foundations of American International Economic Policy After World War II*, in “International Organization”, a. 1977, n. 4, pp. 607-633; J. McGlade, *Lo zio Sam ingegnere industriale. Il programma americano per la produttività e la ripresa economica dell'Europa occidentale (1948-1958)*, in “Studi storici”, a. 37 (1996), n. 1, pp. 9-40.

⁶⁶ ANIE *Relazione del Consiglio direttivo alla Assemblea generale dei soci*, Milano, 20 giugno 1956, p. 25.

Non solo rappresentanza politica: il problema tecnico

Unificazione e normazione

Vi è un ultimo aspetto dell'attività di ANIE nei suoi primi anni di vita che è per ora rimasto sullo sfondo, un elemento che aveva nella vita dell'associazione un'importanza primaria al punto che non sarebbe errato affermare che proprio da questo derivava l'autorità tecnica dell'associazione cui si è fatto cenno più sopra. Questo era il ruolo svolto nell'ambito dei processi di unificazione e normazione dei prodotti elettrotecnici.

La necessità di disporre di norme per il collaudo del materiale elettrico, per la sua nomenclatura e classificazione era cosa che risaliva all'inizio del secolo: già durante il Congresso Internazionale di Eletticità tenutosi a Saint Louis nel 1904 da più parti era giunta la proposta di avviare su questi temi una qualche forma di cooperazione internazionale tra le associazioni tecniche dei singoli paesi. Il settore d'altro canto ben si prestava all'opera di normalizzazione, “nel campo elettrotecnico - infatti - l'unificazione, nel senso più lato della parola, si impone[va] e si estende[va] più che in ogni altro: norme di collaudo e di dimensionamento [erano] indispensabili per far sì che i vari tipi di macchine e apparecchi elettrici posti sul mercato [avessero] requisiti tecnici fondamentali che ne [garantissero] l'impiego e la durata”⁶⁷.

Inoltre, per via della sua relativa concentrazione e della particolare formazione degli ingegneri elettrotecnici, molto vicina alle scienze fisiche, il comparto era storicamente uno di quelli più sensibili a queste tematiche, si pensi ad esempio ai dibattiti svolti fin dai suoi primi anni di vita in seno all'Associazione Elettrotecnica Italiana (AEI)⁶⁸, ente fondato da Galileo Ferraris il 1 gennaio 1897⁶⁹ che riuniva i professionisti del settore.

⁶⁷ P. Anfossi, *Il marchio di qualità degli apparecchi elettrici e l'unificazione, salvaguardia contro gli infortuni elettrici*, in “Industria Italiana Elettrotecnica”, a. VI (1953), n. 7/8 (luglio/agosto), pp. 15-21. L'articolo riprendeva il testo di una lezione tenuta da Anfossi, in qualità di presidente di Imq, all'Itis Molinari di Milano per conto dell'Associazione Nazionale Periti Industriali.

⁶⁸ Oggi AEIT - Federazione Italiana di Elettrotecnica, Elettronica, Automazione, Informatica e Telecomunicazioni.

Fu così che nacque la International Electrotechnical Commission (IEC), cui anche l'Italia aderì nel 1907 istituendo il Comitato Elettrotecnico Italiano (CEI), che altro non era che il comitato nazionale della IEC che provvedeva all'emanazione delle norme di collaudo e di dimensionamento. La complessa stratificazione del meccanismo di normazione e unificazione prevedeva infatti tre livelli sovrapposti: quello internazionale, che trattava di "un piccolo numero di argomenti di interesse generale", quello nazionale, che sostanzialmente di occupava di tradurre e portare a conoscenza dell'industria locale ciò che il livello superiore aveva deliberato, e infine un ultimo livello aziendale, che aveva il compito di rendere esecutive le norme nazionali in ogni singola realtà produttiva⁷⁰.

Dopo la guerra, nel 1946, le Nazioni Unite costituirono un organismo avente per scopo il coordinamento e l'unificazione delle norme industriali, la International Standardization Organisation (ISO), che recuperava l'eredità di un altro organismo che si era occupato di normazione tra il 1926 e il 1942, la International Federation of the National Standardizing Association (ISA), che per prima aveva cercato di armonizzare le norme nazionali istituite nei vari paesi. In Italia, fin dal 1921, operava l'Ente Italiano di Unificazione (UNI), costituito come libera associazione con forma federativa entro la quale a ciascun settore di produzione industriale veniva affidato lo studio e l'elaborazione delle relative tabelle di unificazione. Da questo meccanismo era però escluso il settore elettrotecnico che continuava a usufruire di un sistema specifico di normazione e unificazione.

Sempre nel 1946 infatti gli enti interessati alla normalizzazione elettrotecnica, il Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR), l'AEI, l'ANIE e l'Associazione Nazionale Imprese Produttrici e Distributrici di Energia Elettrica (ANIDEL) ricostituirono il CEI affidandogli

⁶⁹ Per un profilo storico dell'AEI cfr. *Appunti su un secolo di storia AEI*, documento elettronico dell'AEI reperibile al seguente indirizzo www.aei.it/ita/storiaaei.html. Su questo tema, per quello che però riguarda gli Stati Uniti, cfr. D. F. Noble, *Progettare l'America. La scienza, la tecnologia e la nascita del capitalismo monopolistico*, Torino, Einaudi, 1987.

⁷⁰ Cfr. G. Gallo, *Problemi di unificazione interna*, in "Industria Italiana Elettrotecnica", a. 1 (1948), n. 7 (luglio), pp. 12-15.

la compilazione delle norme di collaudo e dell'elaborazione delle tabelle di unificazione del settore elettrotecnico.

In realtà l'opera di unificazione fino al 1947 fu svolta da ANIE stessa; nell'ambito della sua Segreteria tecnica era stato infatti costituito un Ufficio di preunificazione che nel corso del 1947 si decise di trasformare in un ufficio di unificazione a carattere nazionale, in modo tale che alla sue attività partecipassero “oltre che i costruttori anche i consumatori, gli installatori e tutti quegli enti e persone interessati all'unificazione elettrotecnica”. Il 13 dicembre di quell'anno fu dunque stipulata una convenzione tra ANIE, ANIDEL e CEI per la creazione dell'Ufficio di Unificazione Elettrotecnica (UNEL), colmando così la mancanza di “un organismo che si occupasse delle unificazioni dimensionali e formali le quali, in accordo con le norme emanate dal CEI, rendessero possibile, mediante la preparazione di specifiche tabelle, la intercambiabilità degli oggetti e consentissero di giungere alla più razionale ed economica produzione industriale”⁷¹. Si poteva insomma sviluppare anche in Italia quella “proficua e duplice attività che [consisteva] nella elaborazione di norme di collaudo di materiali elettrici, mediante i quali si [fissavano] i loro requisiti tecnici fondamentali, e di tabelle dimensionali che stabili[vano], per i singoli prodotti, delle serie di tipi, fissandone il dimensionamento di alcuni elementi in modo da consentirne la facile e pronta intercambiabilità, nonché normalizzarne la produzione corrente, quella cioè formata dalla grande massa della produzione industriale”⁷².

⁷¹ ANIE *Relazione del Consiglio direttivo alla Assemblea generale dei soci*, Milano, 20 giugno 1956, pp. 217-224.

⁷² P. Anfossi, *Il marchio di qualità degli apparecchi elettrici e l'unificazione, salvaguardia contro gli infortuni elettrici*, cit., p. 16.

La nascita di IMQ e il progetto “Marchio collettivo ANIE”

La necessità di disporre di norme di collaudo e di tabelle di unificazione andava indubbiamente incontro al bisogno di aumentare la produttività dell'industria italiana e a quello di ridurre i costi di produzione, ma aveva anche importanti risvolti sul piano della sicurezza dei prodotti e sulla possibilità di selezionarli prima del loro arrivo sul mercato, mediante l'assegnazione di un marchio di qualità. Erano infatti le norme CEI e le tabelle dell'UNEL a costruire la base “per raggiungere la massima sicurezza di impiego dei materiali elettrici”.

In altri paesi, per alcune categorie di prodotti di uso comune e domestico, quali ad esempio prese, spine, interruttori, portalampade, apparecchi elettrodomestici termici o radio trasmettitori, quelli rivolti insomma a un utilizzatore non necessariamente esperto, esistevano già da alcuni decenni organismi nazionali che controllavano la corrispondenza degli stessi prodotti alle norme di sicurezza. Con il medesimo scopo nel dicembre del 1951, sempre mediante una convenzione tra ANIE, ANIDEL, CNR e CEI fu data vita all'Istituto Italiano del Marchio di Qualità (IMQ) il quale, non esistendo in questo campo un sistema di controllo pubblico, solo avrebbe “consentito l'accertamento della rispondenza di materiali e di apparecchiature alle prescrizioni contenute nelle norme CEI e nelle tabelle UNEL”⁷³.

D'altro canto già nel 1949 l'Italia aveva aderito alla Commission Internationale de Réglementation en vue de l'Approbation de l'Équipement Electrique (CEE), un organismo operante solo in Europa con il compito di stabilire le caratteristiche a cui doveva corrispondere il materiale elettrico di uso corrente per garantire la sicurezza dell'utilizzatore finale. Con la creazione di IMQ e l'assegnazione di un marchio a quei prodotti che rispettavano le norme elaborate dal CEI e le tabelle dell'UNEL l'Italia non faceva altro che adeguarsi alla tendenza europea.

⁷³ *Ibidem*, p. 17

Nel complesso sistema di normazione e unificazione ANIE, come si è visto, giocava un ruolo centrale, a riprova ancora una volta della sua capacità di porsi come interlocutore privilegiato in tutte le questioni tecniche riguardanti il suo settore di riferimento. Capacità che, proprio negli anni in cui prendeva avvio il progetto IMQ, che divenne operativo solo nel 1955, portò l'associazione a dare vita a un proprio sistema di marchiatura di alcuni prodotti elettrotecnici.

Nel 1950, in occasione della XVII Mostra nazionale della radio e della televisione, manifestazione annuale nella cui organizzazione compariva anche il “Gruppo produttori radio e televisione” di ANIE, venne infatti presentata la prima serie di radioricevitori marchiati “ANIE”. Questa si caratterizzava, si legge nelle pagine de “L’Industria italiana elettrotecnica”, per “prezzo modico, affinate caratteristiche tecniche, accurata finitura estetica e concessione di particolari facilitazioni all’acquirente”⁷⁴. Un marchio dunque che non era direttamente legato a questioni di sicurezza, ma che aveva caratteristiche più squisitamente commerciali che lo rendevano forse accostabile, più che al marchio IMQ, ai sistemi di marchiatura adottati da altre associazioni di categoria, quale ad esempio quello di UCIMU di cui si è parlato in apertura di questo saggio.

L’anno successivo, in concomitanza con la XVIII Mostra nazionale della radio e della televisione, la “Serie ANIE” venne immessa sul mercato; il successo del marchio andò però ben al di là delle previsioni iniziali al punto che, cinque anni più tardi, nel 1956, l’Associazione si dovette porre il problema di una modifica statutaria che contemplasse il marchio ANIE in un nuovo articolo dello statuto perché il nome, specialmente nel campo della radio e della televisione - ma il problema riguardava forse anche altri prodotti poiché la modifica proposta non specificava dei gruppi di riferimento - aveva raggiunto, a livello nazionale, una “risonanza tale” che meritava di essere debitamente protetto, onde evitarne

⁷⁴ S. Ercolani, *L'evoluzione di due manifestazioni*, in “Industria Italiana Elettrotecnica”, a.14 (1968), n. 8 (agosto), pp. 553-558

Non solo rappresentanza politica: il problema tecnico

l'uso da parte di terzi non qualificati⁷⁵.

La vicenda insomma sembra essere paradigmatica e mostrare ancora una volta quella preminenza tecnica di ANIE nel settore da cui, come abbiamo visto, discendeva anche buona parte dell'efficacia della sua azione politica.

⁷⁵ AANIE, b. "Marchio collettivo ANIE", lettera di Piero Anfossi a tutte le aziende associate, 17 gennaio 1956. Il marchio ANIE trovò applicazione nel corso degli anni '50 principalmente nel campo radio televisivo, accompagnando la diffusione dei nuovi media su tutto il territorio nazionale. La documentazione disponibile non fornisce informazioni sul suo successivo abbandono e sulle ragioni di questo, che molto probabilmente hanno a che vedere con la natura commerciale del marchio stesso. La maggiore conoscenza dei prodotti radio televisivi da parte dei consumatori, per via della loro sempre più pervasiva diffusione, e la crescente capacità di auto-promozione delle aziende costruttrici resero infatti con tutta probabilità superflua l'esistenza di un simile segno distintivo.

Atto costitutivo dell'Associazione
Nazionale Industrie Elettrotecniche
(ANIE) del 29 agosto 1945

Piero Anfossi, primo presidente
di ANIE, ritratto nel suo ufficio
negli anni '50



C O P I A

N. 17911 di repertorio

CONSTITUZIONE della
ASSOCIAZIONE NAZIONALE INDUSTRIE ELETTEOTECNICHE
(A.N.I.E.)

UMBERTO DI SAVOIA

PRINCIPE DI PIEMONTE

GOVERNATORE GENERALE DEL REGNO

29 Agosto 1945

L'anno milionovecentoquarantacinque il giorno ventinove
Agosto alle ore 14,30 -

In Milano nella casa in Via Caradossio N° 16 -

Avanti di me Dottor Mario Bonchetti, Notaio
in Milano, iscritto presso il Collegio Notarile di
Milano, senza l'assistenza dei testimoni per rinuncia
delle Parti avanti i requisiti di legge, d'accordo fra
loro e col consenso di me Notaio

Personalmente costituiti i Signori :

Comm. Dott. Ing. PIERO ANFOSSI di Giovanni nato e domi-
ciliato a Milano nella sua qualità di Presidente del
Consiglio di Amministrazione delle Industrie Elettrotecniche
di Legnano - Sede Legnano Capitale Sociale L. 3.000.000
Società per azioni.

Ing. PIERO LUIGI CINTI di Adolfo nato a Bologna domici-
liato a Bergamo in rappresentanza della Società per
azioni OFFICINE TRASFORMATORI ELETTRICI sede Bergamo
capitale L. 1.150.000 -

Dr. Mario BONCHETTI
Notaio - Tel. 714.475
MILANO - Via Gosh 12

Regist. a Milano

li 4 - 7 - 1945

Atti Pubblici

n. 4005 Vol. 799 pag. 145

Ricorso L. 145,60

lire centoquarantacin-
que e 60/100

Il Direttore

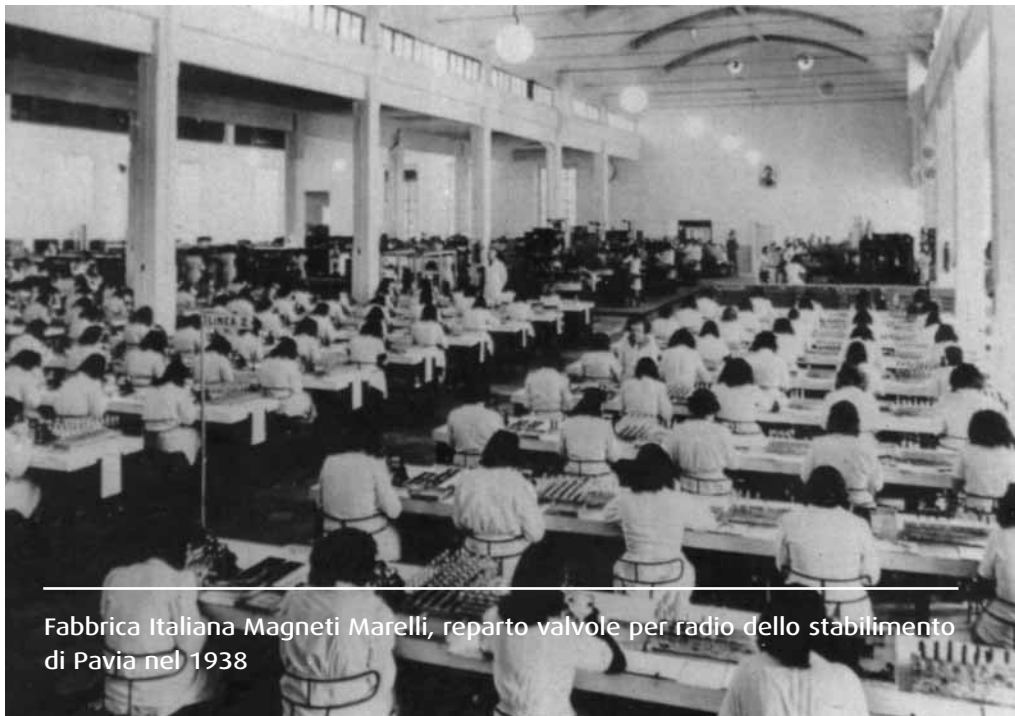
F.to Barbara



Il reparto montaggio della A. Croci & Farinelli di Milano
negli anni '40



Le maestranze della A. Croci & Farinelli di fronte allo stabilimento
(metà degli anni '40)

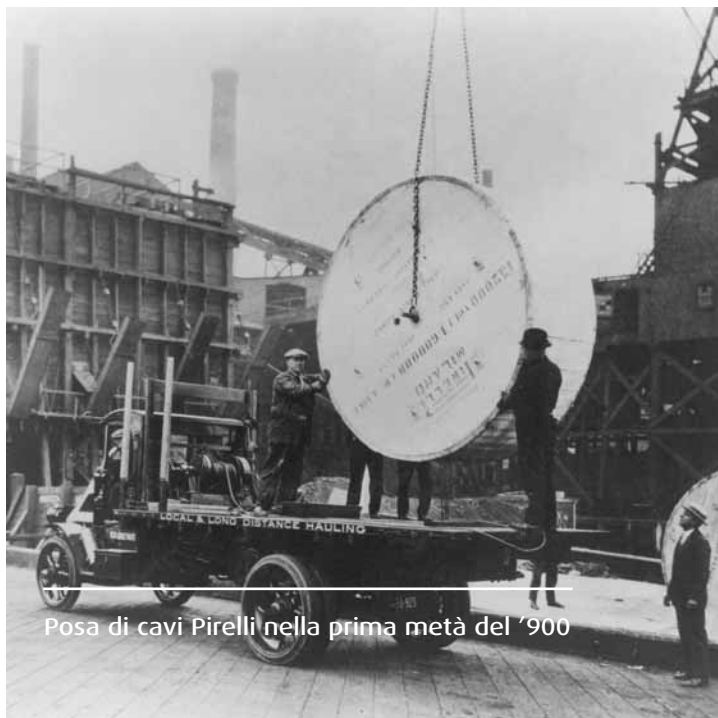
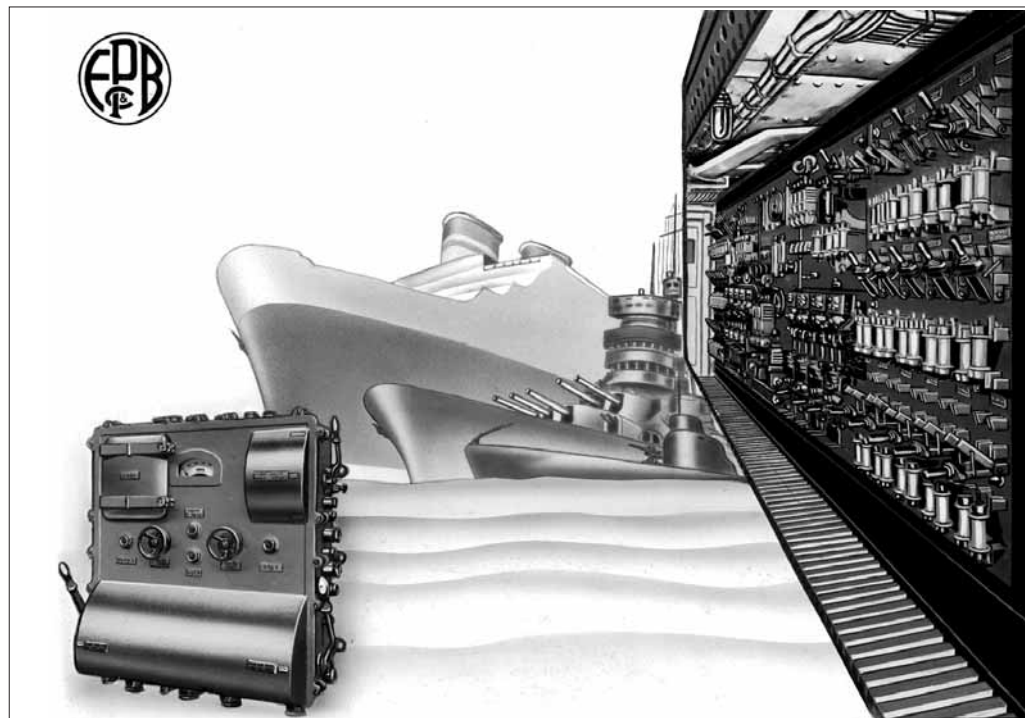


Fabbrica Italiana Magneti Marelli, reparto valvole per radio dello stabilimento di Pavia nel 1938



Il reparto torneria della Federico Palazzoli & C. di Brescia in una foto del 1924

Pagina pubblicitaria della Federico Palazzoli & C. degli anni '40



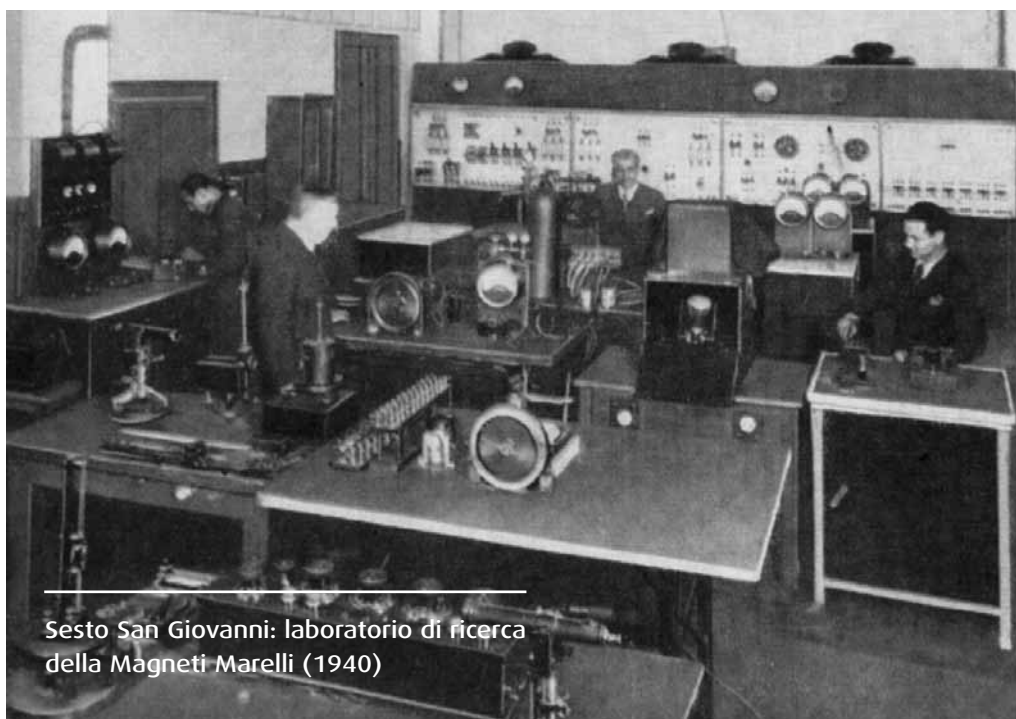
Posa di cavi Pirelli nella prima metà del '900



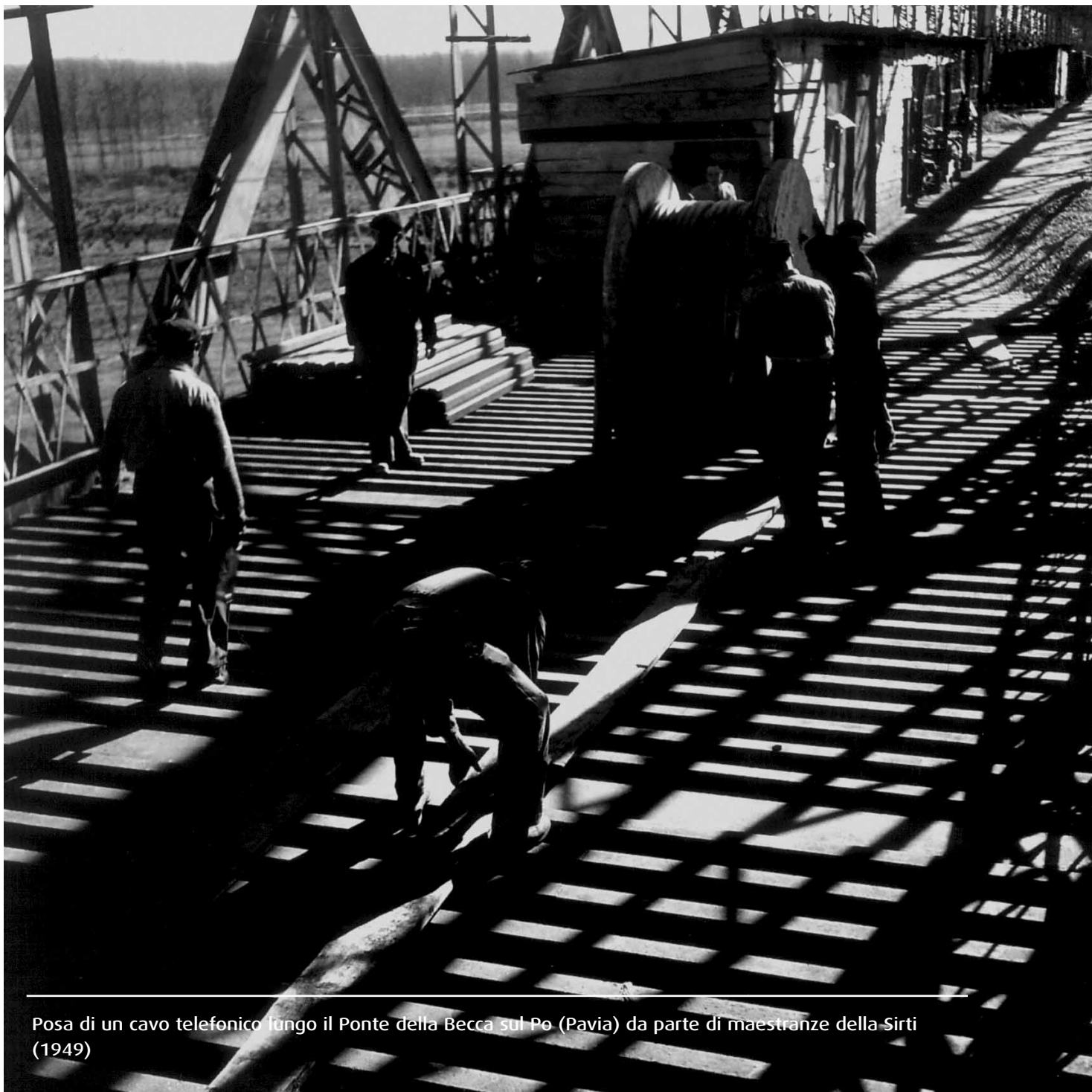
Uno stabilimento della Pirelli per la produzione di cavi nella prima metà del '900



La produzione della struttura portante della Radiomarelli
(Sesto San Giovanni, 1935)



Sesto San Giovanni: laboratorio di ricerca
della Magneti Marelli (1940)



Posa di un cavo telefonico lungo il Ponte della Becca sul Po (Pavia) da parte di maestranze della Sirti (1949)



Sirti: posa di un cavo telefonico lungo la linea ferroviaria Genova-Pisa
(1949)

I^a MOSTRA NAZIONALE DELLA RADIO

il RADIO GIORNALE

Organo Ufficiale
dell'Associazione Radiotecnica Italiana

IN QUESTO NUMERO:

I^a Mostra Nazionale della Radio.
La diffusione della radiofonica nelle varie na-
zioni e la prospettiva per le industrie
relative.
Il giubileo d'oro della luce elettrica.
L'Esposizione Radio di Berlino.
Le onde corte e lo sport.
Ricevitore 1929 a 5 valvole c. a. per onde
medie (200-550 m.).
Classifica dei Concorsi A. R. I. 1928.

ANNO VII - N. 10

Conto Corrente Postale

OTTOBRE 1929 (A. VII)

I^a MOSTRA NAZIONALE DELLA RADIO

PROMOSSA DALLA

ASSOCIAZIONE RADIOTECNICA ITALIANA

dal 10 al 20 OTTOBRE 1929

PALAZZO della SOCIETÀ per le BELLE ARTI ed ESPOSIZIONE PERMANENTE
32, Via P. Umberto - MILANO - Via P. Umberto, 32

Comitato Esecutivo e Direzione della Mostra: Viale Bianca Maria, 24 - MILANO

Milano 18 Settembre 1929

Con la presente ci preghiamo comunicare alla S.V. Ill.ma
che Giovedì 19 alle ore 15 avrà luogo presso la Segreteria Generale della
A.R.I. - Viale Bianca Maria 24- una riunione del Comitato Esecutivo della
I^a Mostra Nazionale della Radio per decidere in merito ai punti seguenti:

I Comunicazioni circa il lavoro svolto dal Comitato

II Organizzazione audizione in pubblico

III Disposizioni riguardanti la pubblicità della Mostra.

IV *aperta al regolamento generale*
Distinti saluti.

COMITATO ESECUTIVO
Deiuli

L'Associazione Radiotecnica Italiana nell'ottobre del 1929 organizza la I Mostra Nazionale della Radio (1929, dall'Archivio ANIE)



Milano, Palazzo dell'Arte, la XV Mostra Nazionale della Radio ospita la I Esposizione Internazionale della Televisione (1949)



Manifesto pubblicitario della I Esposizione Internazionale della Televisione (1949)



1° Gruppo Costruttori Apparecchi Radio di ANIE alla Mostra Nazionale della Radio (1949)



Nel 1951 nasce l'Istituto Italiano del Marchio di Qualità (IMQ)

Parte II - Dal miracolo economico alla crisi degli anni '70



FEDERAZIONE NAZIONALE
IMPRESE ELETTROTECNICHE
ED ELETTRONICHE



CONFINDUSTRIA

DAL 1945 IL VALORE DELL'INNOVAZIONE



Variazioni del perimetro associativo

Il boom economico e lo sviluppo del settore dei beni di consumo durevoli: gli elettrodomestici

L'industria elettrotecnica, lo si è visto nei precedenti capitoli, pur con qualche ombra - una certa difficoltà a espandere la sua capacità di penetrazione nei mercati esteri, talvolta associata alla presenza di strutture organizzative e pratiche gestionali relativamente arretrate, limiti questi comuni d'altro canto a gran parte del settore meccanico⁷⁶ - si presentava alla vigilia di quello che è stato definito il “miracolo economico” italiano con tutte le caratteristiche adatte per approfittare della favorevole congiuntura.

Specchio di questa situazione di solidità era la stessa organizzazione di rappresentanza che alla fine del 1955, a dieci anni dalla sua nascita, raccoglieva ormai 400 aziende che realizzavano più del 90% della produzione dell'intero settore⁷⁷. ANIE sotto la determinata presidenza di Piero Anfossi, cui si era aggiunto nel 1953⁷⁸, in qualità di Segretario generale, Pietro Bagnoli, un tecnico proveniente dalla Allocchio Bacchini, che tutti i testimoni ricordano per la sua capacità di guidare e dare unitarietà per lunghi anni all'azione dell'associazione, aveva visto progressivamente crescere la sua sfera di influenza. Nel febbraio del 1948 era stato aperto un ufficio a Roma, “per seguire con tempestività tutte le pratiche con gli uffici ministeriali”⁷⁹; tre anni dopo, alla presenza dell'allora Ministro dell'Industria e del Commercio, Pietro Campilli, veniva inaugurata la nuova sede milanese dell'associazione nella centrale via Donizetti. Un'occasione per ribadire alle autorità di governo e a tutti i presenti alla cerimonia il ruolo di preminenza che ANIE intendeva ricoprire nella risoluzione dei problemi del settore elettrotecnico. Leopoldo Targiani,

⁷⁶ Su questo cfr. ad esempio Cisim, *Rilievi e proposte sull'industria meccanica italiana*, Tivoli, Ufficio Studi Cisim, 1952.

⁷⁷ Cfr. AANIE, *Relazione del Consiglio direttivo all'assemblea generale dei soci*, Milano, 20 giugno 1956, p. 91-92.

⁷⁸ Cfr. AANIE, verbale del Consiglio direttivo del 10 marzo 1953.

⁷⁹ Cfr. AANIE, verbale del Consiglio direttivo del 28 luglio 1947 e AANIE, verbale del Consiglio direttivo del 13 febbraio 1948

amministratore delegato della CGE e vicepresidente dell'associazione, in quella occasione lo affermò chiaramente, con un intervento teso a sottolineare come le aziende associate dovessero essere grate ad ANIE per “la diligenza e l'operosità” con cui essa interveniva su materie quali: la definizione delle tariffe doganali, l'esame degli accordi con l'estero, la distribuzione degli approvvigionamenti, l'organizzazione delle mostre, la regolazione dei rapporti con Confindustria e la risoluzione delle controversie con i ministeri⁸⁰. Problematiche su cui ANIE aveva cercato di spendere la sua competenza e la sua autorevolezza e che rimarranno centrali anche nei decenni successivi.

L'industria elettrotecnica italiana all'inizio degli anni '50 era dunque un settore che presentava buone possibilità di espansione, dotato di un'associazione di rappresentanza capace di svolgere azioni incisive sia sul piano politico-economico, sia su quello tecnico-normativo; un settore che sarebbe stato in grado di reagire prontamente ad eventuali incrementi della domanda, specie nel sotto-settore della produzione di beni di consumo durevoli e in particolare nel comparto degli elettrodomestici, che proprio in quegli anni era soggetto a profondi processi di trasformazione.

La produzione di elettrodomestici aveva fatto la sua comparsa in Italia nei due decenni precedenti la seconda guerra mondiale, ma fino ai primi anni '50 l'assorbimento di queste apparecchiature era sempre risultato alquanto limitato; le produzioni nazionali erano notevolmente inferiori non solo a quelle statunitensi, ma anche a quelle dei principali Paesi europei: nel campo dei frigoriferi a uso domestico - uno dei settori in cui negli anni a cavallo tra il decennio '50 e quello '60 si avranno i maggiori sviluppi - ancora nel 1956, fatta 100 la produzione complessiva di Italia, Francia, Germania Occidentale e Gran Bretagna, la quota detenuta dall'industria nazionale raggiungeva solo il 17%, superando quella inglese (16,4%) ma attestandosi ben al di sotto della percentuale francese (25%) e di quella tedesca

⁸⁰ Cfr. *L'inaugurazione della nuova sede di ANIE*, in “Industria Italiana Elettrotecnica”, a. IV (1951), n. 8-9 (agosto-settembre), pp. 7-13.

(41,6%). Sempre in quell'anno, nel campo delle lavabiancheria elettriche la percentuale italiana era pari solamente al 3,6% di quella complessiva dei quattro Paesi presi prima in considerazione.

Alla fine degli anni '40, come sottolineato dalle relazioni della Commissione Centrale Industria del 1947 menzionate nella prima parte di questo lavoro e come sostenuto anche in un importante volume sull'industria meccanica che nel 1949 compendì tutti gli studi promossi dalla sezione meccanica della stessa CCI e dal Centro di studi e piani tecnico economici dell'IRI⁸¹, si dedicavano alla produzione di elettrodomestici un elevato numero di ditte per lo più di natura artigianale. Tra queste ve ne erano circa una cinquantina che avevano delle produzioni che potevano essere definite industriali, ma solo alcune erano considerabili "di qualità"; molte altre avevano una produzione giudicata "scadente", con buone probabilità di essere eliminata in breve tempo dal mercato, ma dalla quale si riteneva comunque utile proteggere il "buon nome della tecnica italiana" con "l'auspicabile applicazione su larga scala dei marchi di fabbrica"⁸².

Nella maggior parte dei casi si occupavano dunque della produzione di elettrodomestici aziende piccole, se non piccolissime, tra le quali spiccava solo qualche impresa di maggiori dimensioni, con un buon livello di razionalizzazione tecnologico-organizzativa, acquisita però quasi sempre in altri settori. Fino all'inizio degli anni '50 infatti operavano nel comparto società che guardavano al settore più come a una possibile fonte di differenziazione delle produzioni piuttosto che a un promettente mercato. Le stesse produzioni si concentravano su elettrodomestici relativamente semplici dal punto di vista tecnologico e poco costosi, giudicati adatti ad un mercato arretrato come quello italiano: ferri da stiro, scaldaletto, bollitori, fornelli, forni, cucine, scaldacqua e stufe elettriche⁸³.

⁸¹ Cfr. A. Jacoboni, *L'industria meccanica italiana*, Roma, Istituto Poligrafico dello Stato, 1949; in particolare si vedano le pp. 299-308.

⁸² ACS, MIC, CCI-SIAI (1945-1949), b. 115, f. 1, SIAI, *L'industria elettrotecnica italiana*, 1 dicembre 1947, pp. 19-21.

Questa situazione cominciò a mutare solo nel corso del decennio 1953/1963 in concomitanza con profonde trasformazioni sociali. Fino all'inizio degli anni '50 infatti nei grandi centri urbani si era diffuso solo l'uso di attrezzature quali fornelli e stufe a gas o elettriche, mentre elettrodomestici più complessi come ad esempio le cucine complete, provviste cioè di forno, oppure i frigoriferi, le lavabiancheria e gli scaldabagni erano ancora prerogativa esclusiva delle classi più agiate. Nelle campagne o nei centri minori spesso si utilizzavano ancora le cucine economiche a carbone o a legna e solo in pochi casi erano state introdotte quelle a gas.

Furono però proprio queste ultime ad aprire la strada agli elettrodomestici in concomitanza con la diffusione del gas liquido quale nuova fonte di energia per gli usi domestici. La scelta in favore di questo combustibile rese infatti possibile la produzione su scala industriale dei fornelli e delle cucine, consolidando la posizione di alcuni produttori nazionali che cominciarono a intuire le opportunità che una più estesa produzione di massa di elettrodomestici avrebbe potuto offrire loro.

Fu così che tra la metà degli anni '50 e i primi anni '60 si affermarono nuove iniziative imprenditoriali nel settore che ben presto superarono e soppiantarono quelle aziende che si erano impegnate per prime nel comparto. Sarà proprio attorno a questi *late comers* che si svilupperanno poi, nel decennio successivo, processi di specializzazione e concentrazione, parallelamente all'avvicinarsi della fase di maturità del prodotto elettrodomestico⁸³.

Nei primi anni di questa fase di crescita il numero di imprese operanti nel settore aumentò sensibilmente, grazie a una progressivo incremento della domanda, a sua volta determinato dalla lievitazione del reddito procapite che negli anni 1950/1964 crebbe mediamente del 5%. Come facevano notare alcuni studi compiuti proprio in quegli anni, l'accrescimento

⁸³ Cfr. C. Castellano, *L'industria degli elettrodomestici in Italia. Fattori e caratteri dello sviluppo*, Torino, Giappichelli, 1965, pp. 1-12.

⁸⁴ Cfr. F. Amatori e A. Colli, *Impresa e industria in Italia dall'Unità a oggi*, Venezia, Marsilio, 1999, pp. 259-262 e V. Balloni, *Origini, sviluppo e maturità dell'industria degli elettrodomestici*, Bologna, il Mulino, 1978, pp. 59-76.

costante del reddito favoriva in maniera più che proporzionale la propensione all'acquisto di elettrodomestici, anche perché in questo senso agivano alcune profonde modificazioni delle abitudini dei consumatori italiani. Furono infatti questi gli anni in cui i moderni mezzi di comunicazione e le nuove tecniche pubblicitarie favorirono la diffusione di modelli di consumo fino ad allora appannaggio delle popolazioni delle aree urbane anche nei centri minori e in alcune aree rurali⁸⁵.

La progressiva deruralizzazione, l'aumento dell'occupazione secondaria e terziaria, la mobilità geografica, i fenomeni di inurbamento e la crescita dell'occupazione femminile furono tutti fenomeni che favorirono direttamente o indirettamente la diffusione degli elettrodomestici i quali, a loro volta, contribuirono a modificare ulteriormente le abitudini degli italiani. In un convegno organizzato proprio da ANIE all'apice del ciclo di crescita prima richiamato, nell'autunno del 1965, si faceva notare come "il processo di 'meccanizzazione della casa' [avesse] prodotto delle conseguenze sociali importanti: [aveva] contribuito indubbiamente all'estendersi del lavoro femminile (dato che la donna di casa [aveva] potuto ridurre le ore e la fatica occorrenti per le faccende domestiche ed [aveva] maggiore tempo a disposizione)"; soprattutto aveva modificato la psicologia dei consumatori, al punto che "l'apparecchio domestico non [era] più un 'sostituto' o un 'sucedaneo' ma [veniva] ricercato come l'unico mezzo per compiere certe essenziali operazioni domestiche, collocandosi fra i prodotti di necessità e non fra i voluttuari"⁸⁶.

Infine - elemento assolutamente non secondario - bisogna ricordare come un ruolo fondamentale nello sviluppo dell'industria elettrodomestica lo ebbe la domanda estera, sia

⁸⁵ Cfr. C. Castellano, *L'industria degli elettrodomestici in Italia*, cit., pp. 28-34; G. Katona, *L'uomo consumatore*, Milano, Etas, 1964 e G. Katona, *Psychological analysis of economic behavior*, New York, McGraw Hill, 1951.

⁸⁶ Cfr. *Elettrodomestici fattore di progresso*, in "Industria Italiana Elettrotecnica ed Elettronica", a. 18 (1965), settembre, pp. 641-642. Sulle trasformazioni dei consumi e degli stili di vita cfr. anche G. Petrillo, *Il trionfo dell'elettricità nella vita civile*, in V. Castronovo (a cura di), *Storia dell'industria elettrica in Italia*, v. 4 "Dal dopoguerra alla nazionalizzazione. 1945-1962", Bari, Laterza, 1994, pp.453-480.

in termini di subforniture richieste dai produttori stranieri, che inizialmente costituirono la scuola di molte aziende nazionali, sia in termini di consumo finale: se fino al 1958 la bilancia commerciale del settore aveva segnato un saldo negativo, questo era andato progressivamente contraendosi, per divenire positivo a partire da quell'anno e crescere costantemente fino alla metà del decennio successivo, soprattutto grazie all'esportazione di frigoriferi e, in misura minore, di lavatrici, entrambi apparecchi relativamente semplici dal punto di vista costruttivo e tecnologico, sui quali si andò specializzando la produzione nazionale. Le imprese italiane puntarono sul segmento medio/basso del mercato, concentrandosi su produzioni fortemente standardizzate che rendevano facilmente realizzabili economie di scala e alti volumi di vendita. Questa scelta permise loro di entrare con successo nel mercato nazionale ma anche di estendere la loro offerta all'estero, favorite in questo dall'attuazione, a partire dal 1 gennaio 1958, del trattato di Roma, che nel marzo dell'anno precedente aveva istituito il Mercato Comune Europeo⁸⁷.

Le prime avvisaglie di queste trasformazioni, per quello che riguarda ANIE, si ebbero nel corso del 1953: come si è visto, fin dai primi anni di vita dell'associazione era stato creato al suo interno un gruppo elettrodomestici, che riuniva le poche ditte operanti nel settore nell'immediato dopoguerra e il cui peso relativo all'interno dell'organizzazione era stato fino a quel momento relativamente limitato; le cose cominciarono però a cambiare e il primo segno di questo mutamento fu la trasformazione della più importante fiera organizzata dall'associazione: l'Esposizione nazionale della radio e televisione.

Durante la diciannovesima edizione di questa manifestazione, tenutasi alla Fiera di Milano nel settembre del 1953, venne presentata la prima "Serie ANIE TV", una coppia di apparecchi televisivi offerti sul mercato a prezzo contenuto che ampliavano l'offerta di prodotti garantiti dal marchio di qualità dell'associazione. In previsione della fine delle

⁸⁷ Cfr. C. Castellano, *L'industria degli elettrodomestici in Italia*, cit., pp. 24-28; su questi sviluppi cfr. anche E. Sori, *Merloni. Da Fabriano al mondo*, Milano, Egea, 2005, in particolare le pp. 48-52.

trasmissioni sperimentali della Rai e dell'avvio del regolare servizio televisivo, che sarebbe cominciato nel gennaio dell'anno successivo, i produttori di apparecchi televisivi cercavano per questa via di allargare il proprio mercato, seguendo come esempio quanto era stato fatto fino a quel momento nel più rodato settore dei radioricevitori. L'importanza della manifestazione non risiedeva però in questi sviluppi del settore radio-televisivo, quanto nel fatto che a questa fiera nazionale fu affiancata per la prima volta una Mostra degli elettrodomestici, a testimonianza appunto del crescente peso relativo del gruppo omonimo all'interno di ANIE⁸⁸.

Il consiglio direttivo dell'associazione presentò all'assemblea dei soci la scelta di svolgere contemporaneamente le due manifestazioni insistendo sul livello di integrazione commerciale dei due settori: la nuova Mostra degli elettrodomestici, a parere dei relatori, aveva infatti trovato “ampiamente la sua giustificazione e il suo abbinamento alla Mostra nazionale della radio e televisione per il fatto che gli stessi commercianti che [vendevano] apparecchiature elettrodomestiche, [vendevano] normalmente anche apparecchi radio e di televisione”. Era quindi utile far partecipare i produttori di entrambi i sotto-settori ad una manifestazione che si proponeva fondamentalmente due scopi: presentare agli operatori commerciali la gamma completa delle produzioni nazionali e illustrare ai potenziali consumatori “i progressi più recenti realizzati nel settore”⁸⁹.

Il gruppo elettrodomestici che espose alla Fiera di Milano, a conferma di quanto detto finora, era per lo più composto da ditte che alla produzione di apparecchi elettrodomestici affiancavano la fabbricazione di altri e più maturi prodotti. Le cose però stavano rapidamente cambiando, così come non mancò di sottolineare anche la relazione del Consiglio direttivo di ANIE presentata all'assemblea dei soci nel giugno 1956, cercando di

⁸⁸ Cfr. XIXa *Mostra della Radio e TV e Ia Mostra degli elettrodomestici*, in “Industria Italiana Elettrotecnica”, a. 6 (1953), n. 9 (settembre), pp. 18-22.

⁸⁹ Cfr. AANIE *Relazione del Consiglio direttivo alla Assemblea generale dei soci*, Milano, 20 giugno 1956, pp. 119-120.

fare il punto sulle condizioni del settore alla metà degli anni '50.

Tre erano le categorie in cui era possibile suddividere le produzioni del gruppo: gli apparecchi elettrodomestici termici, quelli meccanici e i frigoriferi. Circa i primi, in quegli anni erano già ampiamente visibili le trasformazioni di cui si è precedentemente parlato: se infatti immediatamente dopo la guerra il settore era “in grande sviluppo” per via della “incerta distribuzione di gas nelle città, per la non ancora avvenuta organizzazione nella distribuzione dei gas liquidi e per la pratica mancanza sul mercato dei solidi combustibili tradizionali”, ben presto i consumatori si erano resi conto del fatto che l'uso degli apparecchi elettrodomestici termici era antieconomico. La richiesta e di conseguenza le produzioni si erano andate così rapidamente contraendo, “creando crisi notevoli in parecchie industrie che si [erano] viste costrette a modificare il proprio orientamento dalla produzione di apparecchi elettrici a quella di apparecchi a gas”.

Completamente differenti erano invece le condizioni del secondo gruppo, quello degli apparecchi elettromeccanici. Qui si era registrata una vera e propria “rivoluzione”, per via dell'aumentato tenore di vita della popolazione e del progresso tecnologico, che aveva consentito forti riduzioni dei costi di produzione. Se prima della guerra le società che operavano in questo comparto erano solo qualche unità, nel corso del 1955 esse avevano superato ampiamente la trentina e si andavano specializzando nella produzione di lavabiancheria.

Lo stesso discorso valeva per il comparto dei frigoriferi, la cui produzione all'inizio del decennio poteva essere considerata “irrilevante”, ma che solo cinque anni dopo aveva raggiunto livelli tali da permettere alle aziende operanti in questo campo di orientarsi verso stabilimenti a flusso continuo “super-meccanizzati”, ponendo “l'industria italiana in un breve periodo di tempo nella condizione di poter concorrere sui mercati esteri con i produttori già affermati”. Gli sviluppi nel comparto dei frigoriferi erano stati tali che già nel 1955, a fronte di un mercato nazionale non ancora pienamente sviluppato, i pericoli più grandi potevano venire da una eventuale “super-produzione”, alla quale le aziende del

settore contavano però di fare fronte attraverso le crescenti esportazioni⁹⁰.

Nel corso del decennio successivo l'evoluzione del settore seguì la strada tracciata in questi primi anni di sviluppo: una commistione di terzismo industriale e commerciale che permetterà alle aziende del settore di elevare la scala di produzione e di penetrare efficacemente nei mercati esteri, ponendo gli apparecchi italiani in una posizione di preminenza internazionale. Nel 1964 la produzione italiana di elettrodomestici bianchi era pari al 31% del totale della produzione europea, quota che si sarebbe ulteriormente elevata nel corso sei anni successivi, per raggiungere all'apertura del nuovo decennio il 53% della produzione continentale di bianchi⁹¹.

Ancora una volta una fiera testimonianza di questi sviluppi. Nel 1964, undici anni dopo la sua prima edizione, la Mostra nazionale degli elettrodomestici divenne "europea": l'industria nazionale infatti in "dodici anni di progresso ed evoluzione [aveva] raggiunto una potenzialità produttiva che la [poneva] ai primi posti della graduatoria mondiale"; il decennio precedente era stato un periodo caratterizzato da "ingenti investimenti in impianti" e da "perfezionamenti nelle tecniche di costruzione", un decennio in cui era stato creato il "servizio" per il vasto e crescente mercato degli utenti potenziali.

Le aziende facenti capo al gruppo elettrodomestici erano ormai 120, occupavano circa 30.000 persone (considerando anche i produttori di componenti) e avevano un volume di fatturato che si aggirava intorno ai 200 miliardi di lire. Erano aziende che esportavano circa il 25% della loro produzione; percentuale che auspicabilmente sarebbe aumentata negli anni successivi anche perché lo sforzo intrapreso fino ad allora per allestire impianti in grado di produrre per "un grande mercato" era certamente sproporzionato per il solo mercato nazionale dove si registravano indici di diffusione ancora piuttosto bassi e dove "nemmeno

⁹⁰ Il rapporto fra esportazioni e importazioni che nel 1952 era stato del 23% aveva raggiunto il 30% nel 1955; cfr. *Ibidem*, pp. 46-49.

⁹¹ Cfr. E. Sori, *Merloni*, cit., pp. 58-63.

per il frigorifero [era] stato raggiunto il livello minimo europeo”.

La crisi economica dell'anno precedente, con la conseguente battuta d'arresto della domanda interna, suggeriva indubbiamente di “migliorare gli strumenti di penetrazione” del mercato italiano, attraverso la stabilizzazione dei prezzi, da ottenersi mediante l'abbattimento dei costi di produzione, e il miglioramento qualitativo dei prodotti, da realizzarsi attraverso l'introduzione di “automatismi, materiali ed apparecchiature nuove” che avrebbero facilitato l'utilizzo degli elettrodomestici da parte dei consumatori. Ma suggeriva anche, e soprattutto, di muoversi rapidamente verso una “produzione europea”; una produzione in “grado di interpretare le necessità di un mercato di 200 milioni di persone”⁹².

Suggerimento questo che fu chiaramente raccolto dalle aziende del settore che proseguirono la loro opera di espansione sui mercati esteri al punto che, solo quattro anni dopo, Regno Unito, Francia e Belgio si adoperarono per limitare le importazioni di prodotti italiani. Secondo quanto riportato nella relazione che il Consiglio direttivo di ANIE presentò ai suoi soci nel corso del giugno 1968, il Board of Trade britannico aveva avviato l'anno precedente una procedura di accertamento per *dumping* nelle importazioni di frigoriferi provenienti dall'Italia, la Francia aveva presentato alla Commissione della CEE una domanda di contingentamento delle importazioni di frigoriferi, lavatrici e cucine, per via della “presunta presenza in Italia di aiuti all'industria” e nella stessa direzione si era mosso anche il governo belga⁹³.

In tutti e tre i casi ANIE si era spesa per risolvere le controversie, fornendo prontamente “elementi di valutazione a tutti gli organismi interessati, allo scopo di favorire un obiettivo esame della situazione delle esportazioni italiane di apparecchi elettrodomestici”.

⁹² Cfr. *Diventa europea l'annuale mostra degli elettrodomestici*, in “Industria Italiana Elettrotecnica ed Elettronica”, a. 17 (1964), n. 9 (settembre), pp. 731-733.

⁹³ Cfr. AANIE *Relazione del Consiglio direttivo alla Assemblea generale dei soci*, Milano, 25 giugno 1968, pp. 61-66.

D'altro canto il gruppo elettrodomestici rivestiva ormai nell'associazione un ruolo non secondario: nel 1967 le aziende inquadrare erano salite a 130 e occupavano 22.334 dipendenti, che salivano a oltre 35.000 - più del 25% di tutti i dipendenti rappresentati dall'associazione - se si prendevano in considerazione anche quelli impiegati dai produttori di componenti.

Il gruppo alla fine degli anni '60 era diventato il più numeroso tra quelli in cui era suddivisa ANIE, sia in termini di numero di aziende, sia in termini di occupati, seguito da vicino solo da quello dei costruttori di radio e televisioni (119 aziende con 16.577 dipendenti) e da quello dell'elettronica professionale (solo 73 aziende che occupavano però 19.127 lavoratori)⁹⁴.

⁹⁴ Cfr. *Ibidem*, pp. 93-95.

La nazionalizzazione dell'industria elettrica

Sul finire del “miracolo economico” un'altra grande trasformazione si verificò nel settore elettrotecnico. Questa volta però il cambiamento non riguardò direttamente le aziende del comparto bensì il loro mercato di riferimento, o almeno uno dei loro principali mercati di riferimento, quello delle aziende produttrici, trasportatrici e distributrici di energia elettrica. Il cambiamento fu dunque di natura esogena e fu determinato dalla scelta politica di nazionalizzare l'industria elettrica; scelta questa che ebbe dirette conseguenze anche sulla successiva strutturazione di quei settori dediti alla produzione di beni quali caldaie per centrali, scambiatori di calore, turbine a vapore, turbine idrauliche, turbogas, apparecchiature per l'alta tensione, quadri e apparecchiature per la media tensione, trasformatori, condensatori, cavi per il trasporto di energia e apparecchiature per la bassa tensione. Tutti quei settori per cui dal 12 dicembre 1962, giorno in cui venne pubblicata sulla gazzetta ufficiale la legge n. 1643 del 6 dicembre 1962, che sancì l'istituzione dell'Ente Nazionale per l'Energia Elettrica, uno solo divenne il cliente di riferimento, almeno a livello nazionale.

Il progetto aveva radici lontane, le prime proposte di nazionalizzazione dell'industria elettrica risalivano infatti all'inizio del Novecento, quando Francesco Saverio Nitti propose senza successo una revisione in senso vincolistico della legge sulle acque pubbliche del 1884. Successivamente l'idea fu ripresa in varie occasioni: nel corso della prima guerra mondiale, quando la lievitazione dei prezzi del carbone spinse molti industriali a ricorrere all'energia elettrica; nel primo decennio di affermazione del regime fascista, quando giocarono in suo favore l'alto costo dell'energia e lo scontro in corso tra la costellazione elettrica, coagulata attorno alla Banca Commerciale Italiana, da un lato e il gruppo formato dal Credito Italiano, dalla Pirelli e dalla Edison dall'altro; e poi ancora immediatamente dopo la fine della seconda guerra mondiale, quando in sede di Assemblea Costituente perfino il presidente della Fiat, Vittorio Valletta, si espresse a favore della nazionalizzazione

di settori quali quello della distribuzione delle acque e quello della produzione di energia elettrica; infine, a varie riprese, nel corso degli anni '50, quando alcuni parlamentari dell'opposizione comunista e socialista presentarono il primo compiuto disegno di legge in materia⁹⁵.

Al di là delle sfumature e degli interessi di volta in volta direttamente coinvolti in una eventuale nazionalizzazione, alla base della proposta rimase nel corso del tempo sempre lo stesso obiettivo: sottrarre alla gestione monopolistica privata un settore considerato strategico per lo sviluppo economico del paese, ponendolo sotto il controllo dello Stato e garantendo così - almeno in teoria - una riduzione del costo dell'energia elettrica. Il progetto però, nonostante il suo periodico riproporsi all'attenzione dell'opinione pubblica, non riuscì mai nel corso della prima metà del Novecento a coagulare attorno a sé degli interessi sufficientemente omogenei, in grado di contrapporsi in maniera efficace alla fiera opposizione degli industriali elettrici che, forti appunto della loro posizione di monopolio, si erano venuti costituendo come uno dei principali centri di potere economico-finanziario, e quindi politico, del Paese⁹⁶.

La nazionalizzazione era stata realizzata con successo immediatamente dopo la seconda guerra mondiale sia in Gran Bretagna, sia in Francia⁹⁷, in Italia invece si dovette attendere l'avvento del primo governo di centrosinistra perché il progetto potesse finalmente trovare la sua realizzazione. All'inizio degli anni '60 le aperture di alcuni settori

⁹⁵ Sull'evoluzione della proposta di nazionalizzazione cfr. G. Mori, *La nazionalizzazione in Italia. Il dibattito politico economico*, in G. Zanetti (a cura di), *Storia dell'industria elettrica in Italia*, v. 5 "Gli sviluppi dell'Enel. 1963-1990", pp.147-173.

⁹⁶ Sulle industrie elettriche prima della nazionalizzazione cfr. R. Giannetti, *I sistemi elettrici regionali privati: dal secondo dopoguerra alla nazionalizzazione* e P. Bolchini, *Le aziende municipalizzate e la nazionalizzazione dell'energia elettrica*, in *La nazionalizzazione dell'energia elettrica. L'esperienza italiana e di altri Paesi europei*, "Atti del convegno internazionale di studi del 9-10 novembre 1988 per il XXV anniversario dell'istituzione dell'Enel", Bari, Laterza, 1988, rispettivamente pp. 145-185 e pp. 186-219.

⁹⁷ Sulle nazionalizzazioni nel Regno Unito e in Francia cfr. L. Hannah, *Modelli ed esperienze della nazionalizzazione in Gran*

dell'industria nazionale pubblica e privata a favore di una eventuale inclusione del Partito Socialista Italiano (PSI) nella compagine governativa, così come il venire meno della rigida opposizione degli Stati Uniti e del Vaticano a una possibile apertura a sinistra del governo italiano, ricompattarono le file di quelle forze favorevoli alla nazionalizzazione dell'industria elettrica che ebbero occasione di rilanciare il progetto durante un convegno organizzato a Roma dagli "Amici del Mondo" nel marzo del 1960.

Esattamente due anni più tardi Amintore Fanfani formò il suo quarto governo, una coalizione tra Democrazia Cristiana, Partito Socialdemocratico e Partito Repubblicano, che godette per la prima volta dell'appoggio esterno del PSI; un sostegno questo che era vincolato alla realizzazione entro le successive elezioni del 1963 di tre riforme considerate fondamentali: la creazione delle regioni, l'istituzione della scuola media unica e la nazionalizzazione dell'industria elettrica. In particolare quest'ultima era ritenuta di somma importanza poiché elemento direttivo di quello che si voleva fosse il caposaldo della politica economica del centrosinistra: la programmazione nazionale⁹⁸.

Mentre, come si è accennato, parte del mondo industriale guardò con favore all'apertura a sinistra, altrettanto non si può dire per la principale associazione di rappresentanza. Confindustria, dopo aver messo in guardia gli imprenditori circa la possibilità di trovarsi "in una situazione simile a quella dei loro colleghi cecoslovacchi, ungheresi e cinesi, attorno al 1950"⁹⁹, arrivò ad affermare che l'unica giustificazione che la nazionalizzazione dell'industria elettrica poteva trovare era quella "politica di chi [voleva] sovvertire l'attuale

Bretagna e H. Morsel, *Modelli ed esperienze della nazionalizzazione in Francia*, in *La nazionalizzazione dell'energia elettrica. L'esperienza italiana e di altri Paesi europei*, "Atti del convegno internazionale di studi del 9-10 novembre 1988 per il XXV anniversario dell'istituzione dell'Enel", Bari, Laterza, 1988, rispettivamente pp. 15-28 e pp. 29-72.

⁹⁸ Sull'affermazione dei governi di centrosinistra cfr. P. Ginsborg, *Storia d'Italia dal dopoguerra ad oggi. Società e politica 1943-1988*, Torino, Einaudi, 1989, pp. 344-403. Sulla programmazione economica cfr. M. Carabba, *Un ventennio di programmazione 1954-1974*, Bari, Laterza, 1977.

⁹⁹ Cfr. Editoriale, in "24 Ore", 4 gennaio 1962, p. 1.

ordinamento economico e politico del nostro Paese per giungere all'economia collettivizzata ed al regime politico che ne [era] il presupposto”¹⁰⁰.

Una eco di simili posizioni era possibile trovare anche nella relazione che Piero Anfossi tenne di fronte all'assemblea dei soci di ANIE nell'aprile del 1963. Dopo aver aperto la riunione affermando che il “momento era particolarmente importante e delicato per la vita del nostro Paese”, per via dei “nuovi e non ancora ben precisati indirizzi che [sembrava] voler assumere la vita politica e quindi anche quella economica”, il presidente di ANIE si soffermava senza mezzi termini su quelle che erano le cause di questa incertezza. A suo avviso, “dopo l'annuncio della programmazione economica, accompagnato dal varo di un provvedimento - la nazionalizzazione delle imprese elettriche - che lasciava ritenere si trattasse di pianificazione di tipo socialista, lo slancio produttivo del paese [aveva] subito un brusco arresto: il potere di acquisto si [era] indirizzato verso beni rifugio immobiliari; i prezzi al consumo [erano] aumentati; la moneta [aveva] perso una quota sensibile del suo potere di acquisto; le importazioni [erano] aumentate, le nostre esportazioni diminuite; gli investimenti [avevano] ridotto il loro ritmo”.

Insomma, tutti i mali sembravano discendere dalla decisione di porre la politica economica sul cammino della programmazione e dalla nazionalizzazione dell'industria elettrica; d'altro canto, concludeva Anfossi nella sua relazione, “poiché non vi [erano] posizioni di equilibrio stabile nell'attività economica considerata nel suo dinamismo: quando si [abbandonava] la totale libertà economica, qualsiasi posizione intermedia rappresentava sempre una tendenza ad avvicinarsi alle posizioni dell'economia completamente pianificata, od a retrocedere verso le posizioni dell'economia classica”¹⁰¹.

Quello che non si diceva nella relazione, ma che sarà necessario ammettere l'anno successivo, era che più che le scelte in favore della programmazione pesavano sull'economia

¹⁰⁰ Cfr. *La nazionalizzazione dell'industria elettrica*, in “24 Ore. 1962 - Panorama economico”, Milano, 24 Ore, 1963, p. 69

¹⁰¹ Cfr. AANIE, *Verbale dell'assemblea generale dei soci del 10 aprile 1963*.

nazionale la fine di quella felice fase congiunturale che aveva permesso il “miracolo economico”, l’acuirsi delle tensioni sindacali, gli aumenti dei salari e, sul mercato estero, la maggior competitività e aggressività della concorrenza straniera¹⁰².

Per quello che poi riguardava in specifico la nazionalizzazione dell’industria elettrica, non era detto che la strada intrapresa dovesse necessariamente rivelarsi una disgrazia per quelle aziende che rifornivano di beni intermedi i produttori e i distributori di energia. Più di quindici anni dopo gli avvenimenti qui richiamati, uno studio sull’industria termo-elettromeccanica strumentale italiana, promosso dal Ministero dell’Industria e realizzato dall’Istituto di Economia delle Fonti di Energia (IEFE), in collaborazione con ANIE, ENEL e molte imprese del settore, non poteva fare a meno di rimarcare il ruolo “strutturante” che era stato svolto fino a quel momento dall’Ente Nazionale per l’Energia Elettrica.

I comportamenti “strutturanti” dell’ENEL erano stati molti, ma certamente quello che più saltava all’occhio era quello relativo alla “interiorizzazione” delle funzioni tecniche. La competenza dei quadri tecnici dell’ente permetteva infatti a quest’ultimo di definire specifiche funzionali coerenti con le esigenze di servizio e di controllare la qualità delle forniture che giungevano ai grandi impianti di produzione elettrica, senza bisogno di delegare le funzioni ingegneristiche e quelle impiantistiche alle industrie fornitrici o a società di consulenza. Anche quando si era fatto ricorso a società specializzate nazionali o internazionali, lo si era fatto per richiedere servizi specifici, nell’ambito di progetti comunque messi a punto e sviluppati internamente¹⁰³.

L’interiorizzazione delle funzioni tecniche aveva ragioni storiche legate alla formazione dell’Ente stesso infatti, quando questo fu istituito alla fine del 1962, si trovò a disporre di un

¹⁰² Cfr AANIE, *Verbale dell’assemblea generale dei soci del 28 aprile 1964*.

¹⁰³ Cfr. G. Cozzi e G. Giorgietti (a cura di), *L’industria termo-elettromeccanica strumentale italiana*, Milano, Franco Angeli, 1980, in particolare si vedano le pp. 351-358.

consistente apparato tecnico proveniente da alcune delle imprese elettriche nazionalizzate, in particolare dalla Edisonvolta, per quello che concerneva l'impiantistica termoelettrica, e sempre da quest'ultima e dalla Sade, per quanto riguardava le opere civili idroelettriche. Inoltre, avendone rilevato per legge ampie partecipazioni azionarie appartenenti in precedenza alle ex società elettriche, ENEL si trovò in pratica a controllare i tre principali centri di ricerca di cui si erano dotate nel secondo dopoguerra le società elettrocommerciali, talvolta in collaborazione con alcune aziende elettromeccaniche: il Centro Informazioni Studi Esperienze (CISE), l'Istituto Sperimentale Modelli e Strutture (ISMES) e il Centro Elettrotecnico Sperimentale Italiano (CESI)¹⁰⁴.

Il processo di interiorizzazione non si limitava però al solo poter disporre di preziose risorse tecniche e progettuali, esso aveva a che vedere anche con il disegno politico che stava dietro alla legge di nazionalizzazione e che prevedeva: il rigido controllo pubblico sull'operato dell'ente, la prevenzione di iniziative industriali che esulassero dalla sua funzione di ente di servizio pubblico e l'ottenimento di standard elevati di efficienza in termini di riduzione dei costi di produzione e trasporto dell'energia e nell'offerta di forniture elettriche adeguate alla quantità e qualità richieste dall'utenza.

In sostanza fu posta al centro dell'attività dell'ente l'erogazione del servizio pubblico, a scapito di più aggressive politiche commerciali, optando per la gestione tecnicista di un organismo essenzialmente burocratico, per sua stessa costituzione. Un orientamento questo

¹⁰⁴ Il CISE fu costituito a Milano nel 1946 su iniziativa di un gruppo di docenti del locale Politecnico con il sostegno di alcune aziende elettriche, tra le quali in prima linea figurava la Edison, per promuovere le ricerche nel campo della fisica nucleare applicata. L'ISMES fu fondato un anno dopo dalle tre imprese (SADE, Italcementi e Torno) che erano impegnate nella costruzione della diga sul Piave. Inizialmente l'Istituto si sarebbe dovuto occupare di realizzare le strutture per una verifica sperimentale, mediante un modello a rottura, della resistenza della stessa diga; successivamente, nel 1951, esso fu trasformato in una società per azioni e ampliò il suo campo di indagine a tutte le costruzioni civili e industriali. Il CESI infine, fondato nel 1956 come Spa da parte di ventisette società elettrocommerciali ed elettromeccaniche italiane (di cui quella che deteneva la partecipazione di maggioranza era la Edisonvolta), era un centro dotato di quattro laboratori (alta tensione, grande potenza, bassa tensione e modello reti) che si occupavano di effettuare prove sperimentali nei rispettivi campi

che sul lungo periodo avrebbe potuto comportare delle storture, ma che nel breve avrebbe garantito la capillare distribuzione di energia elettrica su tutto il territorio nazionale¹⁰⁵ e avrebbe indirettamente favorito il consolidamento dell'industria termo-elettromeccanica strumentale nazionale.

La concentrazione delle funzioni tecniche e di progettazione a livello dell'Ente Nazionale favorì infatti l'adozione di innovative soluzioni dal punto di vista tecnologico, anche grazie ai diretti contatti che ENEL era in grado di mantenere con i centri internazionali di ricerca e sviluppo. Questo, a cascata, si ripercosse sulla capacità innovativa dell'industria fornitrice che fu sostanzialmente accompagnata lungo un cammino di innovazione e sviluppo tecnologico e fu dotata di ampie “referenze”, spendibili sui mercati internazionali.

Anzi, proprio questo fu lo sbocco obbligato poiché le commesse ingenti e l'operare in un mercato sostanzialmente “protetto” fecero approntare alle aziende del settore ampi programmi di investimento che, unitamente alla progressiva crescita di potenza degli impianti, portarono ben presto ad un eccesso di capacità produttiva¹⁰⁶.

Otto anni dopo la costituzione di ENEL, la relazione presentata dal Consiglio direttivo di ANIE all'annuale assemblea dei soci non mancava di sottolineare questi sviluppi: i programmi dell'Ente Nazionale infatti, “pur nella previsione del raddoppio del fabbisogno di energia elettrica ogni 8/10 anni, non [prevedevano] sensibili aumenti della capacità produttiva del settore, che restava [esuberante] anche a causa delle nuove tecniche che si [rivolgevano] a macchinari di sempre maggiore potenza unitaria”.

di competenza. Sulle strutture di ricerca nel settore elettrico prima e dopo la sua nazionalizzazione cfr. A. Galbani, L. Paris e A. Silvestri, *La ricerca nel settore elettrico*, in G. Zanetti (a cura di), *Storia dell'industria elettrica in Italia*, v. 5 “Gli sviluppi dell'Enel. 1963-1990”, pp. 477-519.

¹⁰⁵ Sugli sviluppi della rete di trasporto e interconnessione cfr. A. Ninni, *Interconnessione e standardizzazione*, in G. Zanetti (a cura di), *Storia dell'industria elettrica in Italia*, v. 5 “Gli sviluppi dell'Enel. 1963-1990”, in particolare le pp. 267-301.

¹⁰⁶ Cfr. G. Cozzi e G. Giorgietti (a cura di), *L'industria termo-elettromeccanica strumentale italiana*, cit., pp. 361-365 e 376-378.

Il futuro del settore era quindi chiaramente “rivolto alla espansione delle esportazioni, non disgiunta da una ristrutturazione generale” mirante ad assicurare i “necessari investimenti” e a favorire le fusioni e le concentrazioni¹⁰⁷. Uno dei punti deboli del settore era infatti proprio quello di aver rinunciato a quelle competenze impiantistiche e ingegneristiche interiorizzate dal principale cliente finale; competenze di cui le aziende operanti nel comparto si sarebbero ora nuovamente dovute dotare per realizzare l'integrazione verticale dei processi industriali che sola avrebbe permesso di competere sui mercati internazionali¹⁰⁸.

¹⁰⁷ Cfr. AANIE *Relazione del Consiglio direttivo alla Assemblea generale dei soci*, Milano, 23 luglio 1971, pp. 52-53 e ANIE *Relazione del Consiglio direttivo alla Assemblea generale dei soci*, Milano, 8 luglio 1970, p. 50.

¹⁰⁸ Cfr. G. Cozzi e G. Giorgietti (a cura di), *L'industria termo-elettromeccanica strumentale italiana*, cit., p. 357. Un ruolo importante in questo frangente fu giocato dal Gruppo Industrie Elettromeccaniche per Impianti all'Estero (GIE), un organismo consortile, fondato fin dal 1953 da Asgen, Ansaldo, Franco Tosi, Riva Calzoni, Italtrafo, Officine Galileo e Magrini, con lo scopo di partecipare a gare internazionali per la fornitura di impianti, previa ripartizione della produzione dei diversi componenti tra i vari soci mediante una gara interna. Sul GIE e gli sviluppi dell'export negli anni '70 cfr. *ibidem*, pp. 453-509.

Cambiamenti del mercato e azione normativa

Le prime direttive europee

Le trasformazioni del perimetro associativo di ANIE descritte nelle pagine precedenti non ebbero conseguenze solo sulla distribuzione del peso relativo dei singoli gruppi all'interno dell'associazione; esse in breve tempo influenzarono anche una delle sue principali attività, quella tecnico-normativa. Nel corso degli anni '60 e '70 si cominciarono infatti a delineare alcune differenziazioni nei riguardi dei processi di definizione delle norme tecniche, distinzioni che erano intimamente collegate con la struttura dei mercati in cui i vari gruppi che componevano l'associazione di categoria operavano e che erano direttamente influenzate dai modelli di concorrenza che in questi si andavano affermando.

Se nei settori dediti della produzione di beni di consumo durevoli ci si orientò verso la richiesta di norme chiare, universalmente valide, che non fossero di ostacolo alla libera circolazione delle merci e alla massiccia esportazione di prodotti ormai fortemente standardizzati, in altri comparti, primo fra tutti quello della termo-elettromeccanica, ove i consumatori di riferimento erano singoli monopolisti nazionali, i processi di normazione e di unificazione assunsero sempre più la forma di una trattativa costante con l'unico cliente di riferimento presente nel settore.

A tutto questo faceva da sfondo l'entrata in gioco nel processo di definizione delle norme internazionali di un nuovo attore, particolarmente interessato alla definizione di regole volte alla salvaguardia dei consumatori, alla tutela della salute e alla protezione dell'ambiente: la neonata Comunità Economica Europea.

Circa la produzione di beni di consumo durevoli si considererà qui come esempio la produzione di quello che fu forse l'elettrodomestico italiano per eccellenza: il frigorifero. Il prodotto era indubbiamente uno di quelli maggiormente standardizzati; come faceva notare uno studio sul settore degli elettrodomestici del 1965, più volte citato in precedenza, le imprese italiane del settore avevano svolto un'azione innovativa nella misura in cui avevano adottato nuovi materiali o inedite soluzioni produttive statunitensi, prima delle altre

aziende europee. Le innovazioni erano essenzialmente tre: l'applicazione su larga scala di materiali plastici, l'adozione di modelli a compressore piuttosto che "ad assorbimento", la sostituzione della lana di roccia o di vetro con una miscela di poliuretanici in funzione di isolante.

La standardizzazione e la semplificazione dei prodotti, come pure l'unificazione e la normalizzazione delle parti componenti erano state fin da subito considerate come un valido strumento per la riduzione dei prezzi, da ottenersi attraverso l'abbattimento dei costi di produzione. Di più, le aziende del settore avevano presto compreso come la standardizzazione e la semplificazione fossero non solo un valido supporto nell'opera di riduzione dei costi, ma anche un imprescindibile strumento di efficienza aziendale, soprattutto quando si trattava di implementare delle produzioni di grande serie. Il conseguimento di elevati flussi produttivi era chiaramente una variabile dipendente dalla applicazione di adeguate procedure di standardizzazione e unificazione a livello dei materiali, delle parti componenti e dei metodi di lavorazione. In un certo qual senso anche l'insistenza sull'*industrial design* altro non era che un modo per contraddistinguere dei prodotti sempre più simili tra di loro perché sempre più standardizzati nelle loro parti costitutive¹⁰⁹.

In un settore dedito alla produzione e commercializzazione di beni così omogenei tra di loro la concorrenza poteva avvenire solo in parte sul prodotto stesso, sotto l'aspetto della durata e della resa tecnologica, per lo più essa si spostava sul prezzo. Da qui l'importanza di approntare campagne pubblicitarie in grado di differenziare le varie marche, l'insistenza sui servizi post-vendita e, sul piano tecnico-normativo, l'importanza di poter disporre di norme condivise in tema di sicurezza degli impianti e dei prodotti, che risultassero una garanzia per

¹⁰⁹ Sui processi di standardizzazione nell'industria degli elettrodomestici cfr. C. Castellano, *L'industria degli elettrodomestici in Italia*, cit., pp.39-57; sullo stesso tema cfr. anche V. Balloni, *Origini, sviluppo e maturità dell'industria degli elettrodomestici*, cit.

il consumatore finale e che aprissero senza ulteriori vincoli i mercati esteri.

Non è dunque un caso che all'apice degli sviluppi del settore prima richiamati, nel 1967, la relazione del Consiglio direttivo di ANIE presentata all'annuale assemblea dei soci sottolineasse come anche per quell'anno l'associazione avesse “svolto una intensa attività economico tecnica”.

Questa in ambito nazionale si era tradotta in una “stretta collaborazione con l'Unione Nazionale Consumatori” che aveva portato “reciproca utilità nella difesa di problemi comuni”. Nel corso dell'anno l'associazione dei consumatori aveva infatti ampiamente trattato argomenti che erano di estremo interesse per ANIE: aveva organizzato una tavola rotonda a Milano, nel corso del mese di aprile, su “La sicurezza degli impianti elettrici nelle abitazioni”, cui aveva fatto seguito un ampio dibattito televisivo, e il successivo dibattito romano del luglio 1967 sul tema “Il consumatore e la prefabbricazione edilizia”. Soprattutto era dalla collaborazione tra ANIE e l'Unione che erano sorte le iniziative di maggiore interesse come la partecipazione della stessa ANIE all'assemblea del Bureau Européen des Unions des Consommateurs, che si era svolto a Milano nell'autunno di quell'anno, e il lavoro comune nell'ambito del Comitato tecnico ISO73 “Problemi del consumo” dove si stavano manifestando tendenze che si prevedeva avrebbero poi avuto “concreti riflessi sulle possibilità di penetrazione commerciale nei mercati di esportazione”. Sempre in quell'anno, sottolineava ancora la relazione, era poi notevolmente aumentata la più classica attività tecnico normativa in ambito nazionale e internazionale, con la conseguenza che “i diversi organismi operanti nell'ambito europeo, CENEL, CENELCOM, CEE/el e, nel più vasto ambito mondiale - IEC e ISO - [avevano] tutti contemporaneamente allo studio, ognuno per la parte di propria competenza, la normativa tecnica degli apparecchi elettrodomestici”. Cosa questa che richiedeva una intensa attività preparatoria che veniva svolta in Italia “sia presso Enti ufficiali (CEI, UNI, ecc.) sia in seno al Gruppo elettrodomestici di ANIE e si [ripercuoteva] nell'attività delle associazioni europee dei costruttori”¹¹⁰.

Come si è detto, un ruolo sempre maggiore in questi anni, soprattutto in materia di sicurezza dei prodotti, venne a ricoprirlo la Comunità Economica Europea che intervenne direttamente nel processo di produzione e condivisione delle normative tecniche partecipando alla costituzione di organismi specifici e giungendo alla definizione delle prime direttive comunitarie in materia.

Precedentemente alla firma del Trattato di Roma in Europa esisteva già la Commission Internationale de Réglementation en vue de l'Approbation de l'Equipement Electrique (CEE/el) che aveva ereditato le funzioni dell'Installationsfragen-Kommission (IFK), un organismo costituito a Berlino nel 1926, con il compito di redarre norme e regolamenti per la produzione di equipaggiamenti elettrici, che la seconda guerra mondiale aveva però obbligato all'inattività. Il CEE/el, che cominciò ad operare nel corso del 1949, dopo aver siglato un accordo di cooperazione con l'IEC, fu ben presto affiancato però da un altro organismo, questa volta dipendente dalla Comunità Economica Europea, che voleva avere voce in capitolo su una materia molto delicata, considerata centrale per i futuri sviluppi economici dei Paesi aderenti. Nel 1959 cinque Comitati elettrotecnici nazionali dell'IEC, quelli dei Paesi aderenti alla CEE, ad esclusione di quello del Lussemburgo, Paese che fino a quel momento non aveva esercitato alcuna azione in campo normativo, formarono così il CENELCOM, lo European Committee for the Coordination of Electrotechnical Standards in the European Economic Community, con lo scopo di armonizzare le varie normative nazionali.

Un anno dopo, i Comitati dell'IEC questa volta di tutti e sei i membri della Comunità Europea, diedero vita ad un altro organismo, il CENEL, lo European Committee for the Coordination of Electrical Standards, attraverso il quale si riproponevano di collaborare con i Comitati elettrotecnici nazionali dell'IEC dei sette Paesi allora aderenti all'Associazione Europea di Libero Scambio (EFTA): Austria, Danimarca, Norvegia, Portogallo, Svezia,

Svizzera e Gran Bretagna. Scopo del CENEL era infatti quello di studiare gli standard IEC e di indagare su come questi standard fossero stati recepiti e con che grado di uniformità nei 13 Paesi aderenti.

Tredici anni dopo, nel 1973, in occasione dell'adesione alla CEE di Gran Bretagna, Irlanda e Danimarca, e del conseguente ridimensionamento del peso politico dell'EFTA, si decise di unificare gli ultimi due comitati menzionati dando vita al CENELEC con l'obiettivo principale di ridurre "gli ostacoli agli scambi causati da norme ed eventualmente, da procedure di autenticazione corrispondenti (marchi di conformità alle norme)", tutte quelle materie per cui erano cioè responsabili i vari comitati elettrotecnici nazionali¹¹¹.

Negli stessi anni la Comunità cominciò però ad intervenire nei processi normativi anche attraverso la definizione di direttive specifiche. Sempre nel 1973, dopo sei anni di complicatissime trattative internazionali, entrò in vigore la cosiddetta direttiva "Bassa Tensione"¹¹², così come era stata approvata dal Consiglio dei Ministri della CEE nel dicembre precedente. Come si faceva notare nella relazione del Consiglio direttivo di ANIE, con cui la nuova normativa fu presentata ai soci nel luglio 1973, bisognava sottolineare "la grande importanza di carattere economico che [rivestiva] la direttiva poiché il materiale e le apparecchiature di cui si [occupava] la direttiva stessa [rappresentavano] una produzione annuale di tutti i Paesi della Comunità di circa 18 mila miliardi di lire", corrispondente a tutti quei prodotti per cui era previsto un impiego a una tensione nominale compresa tra 50 e 1.000 V in corrente alternata e 75 e 1.500 V in corrente continua¹¹³.

La direttiva, prima nel suo genere, era retta dal principio del "rinvio alle norme" applicato,

¹¹¹ ANIE *Relazione del Consiglio direttivo alla Assemblea generale dei soci*, Milano, 10 luglio 1973, pp. 219-222.

¹¹² Il titolo ufficiale della direttiva era: Direttiva riguardante il riavvicinamento delle legislazioni degli stati membri relative al materiale elettrico destinato ad essere impiegato in determinati limiti di tensione.

¹¹³ Facevano eccezione: i materiali elettrici usati in atmosfera esplosiva, i materiali elettrici per radiologia ed uso clinico, le parti elettriche di ascensori e montacarichi, i contatori elettrici, i dispositivi di alimentazione per recinti elettrici e il materiale elettrico speciale destinato a essere utilizzato sulle navi, gli aerei e nelle ferrovie.

sempre secondo la relazione prima menzionata, nella sua forma “più pura e liberale”. ANIE, che era stata direttamente coinvolta nelle trattative che portarono alla nuova normativa, non poteva non approvare un principio che demandava ai vari comitati elettrotecnici nazionali l’elaborazione e la pubblicazione delle norme. In questi organismi infatti erano presenti anche i rappresentanti delle istituzioni nazionali direttamente interessati ed era quindi in questo ambito che si poteva ottenere “una efficace ed equitativa risultante fra gli interessi delle industrie del settore elettrotecnico ed elettronico, quelli dei distributori di energia elettrica, quelli degli utilizzatori e le prerogative istituzionali degli organi di stato”. Una volta giunti a delle norme tecniche condivise, frutto della contrattazione in sede di comitato elettrotecnico nazionale, si poteva poi lasciare liberamente allo stato il compito di dare a queste “l’intensità giuridica che si [fosse rivelata] ottimale di volta in volta”.

Nel caso della direttiva “Bassa Tensione” la presunzione di “buona tecnica” per quanto riguardava la sicurezza era data in primo luogo dal rispetto delle cosiddette “norme armonizzate”, quelle elaborate dal CENELEC; in alternativa era considerata osservanza dei principi di sicurezza, dopo una determinata procedura di accettazione, il rispetto delle pubblicazioni IEC e CEE/el; veniva poi considerata “buona tecnica” il rispetto delle norme di un qualunque paese del Mercato Comune purché garantissero i minimi standard di sicurezza; infine, per non impedire “la libera espansione dell’iniziata tecnologica”, veniva considerato sicuro “dal punto di vista elettrico” anche un prodotto non a norma, ma per il quale, dopo opportune verifiche, si fosse in grado di dimostrare il rispetto dei principi generali di sicurezza dettati dalla direttiva stessa.

Le maglie erano sufficientemente larghe perché “i prodotti elettrotecnici di bassa tensione [potessero] circolare liberamente in tutti i paesi della Comunità Europea senza alcun intralcio di carattere amministrativo, [originato] da una supposta deficienza di sicurezza del prodotto stesso”. Anche a riguardo dei metodi di prova e di verifica di conformità, la direttiva dava poi ampie possibilità ai costruttori recependo sia i marchi di qualità e i

certificati degli istituti debitamente notificati, sia dando valore giuridico alle dichiarazioni dei costruttori stessi.

A conferma di quanto detto prima circa la convergenza tra la necessità manifestata dai settori ad alta standardizzazione di poter disporre di norme chiare, che fossero in grado di limitare eventuali politiche protezionistiche, mascherate da normative tecniche, e la volontà della CEE di garantire la libera circolazione delle merci e la sicurezza dei prodotti elettrici, la relazione si concludeva sottolineando come fosse di “importanza storica la sanzione comunitaria alla intrinseca deontologia dei costruttori e l’affermazione del principio di libertà di espressione tecnologica, sia per quanto [riguardava] la fabbricazione di norme tecniche, sia per quanto [concerneva] l’inventiva individuale dei costruttori stessi, sempre naturalmente nel rispetto dei principi di sicurezza generalmente riconosciuti”¹¹⁴.

Standardizzazione di un mercato “protetto”

Completamente differente si presentava invece la problematica della standardizzazione e della normazione nel settore della termo-elettromeccanica strumentale, quel settore che, come si è visto, fin dall’inizio degli anni ’60 vide il suo destino intrecciarsi strettamente con le scelte operate da ENEL.

Anche in questo comparto vigevano normative nazionali e internazionali che regolamentavano i requisiti minimi di sicurezza e le caratteristiche strutturali e funzionali che i vari componenti e impianti dovevano presentare; essendo però la maggior parte dei mercati di riferimento di questo settore monopolizzati dai singoli gestori nazionali, le scelte tecniche che questi ultimi operavano non potevano non avere delle ricadute sulle richieste che pervenivano al gruppo dei fornitori.

In linea con quanto avveniva anche in altri paesi europei, il ruolo di ENEL in questo campo

¹¹⁴ Sull’approvazione della direttiva “Bassa Tensione” e sul ruolo di ANIE nella fase preparatoria cfr. *Ibidem*, pp. 215-218.

non fu neutro: l'ente non si limitò a recepire e adottare le norme stabilite a livello internazionale, ma svolse con costanza un'importante funzione tecnica a livello nazionale, stilando di volta in volta capitolati specifici che le imprese fornitrici dovevano sottoscrivere e rispettare. Capitolati che talvolta includevano specifiche tecniche più severe di quelle prescritte dalla normativa internazionale, in ragione di una caratteristica del settore della produzione, trasmissione e distribuzione di energia elettrica, che faceva sì che ogni componente inserito nel sistema si dovesse collocare nel mezzo di un complesso intreccio di interdipendenze. L'Ente Nazionale per l'Energia Elettrica, come si è visto, era prima di tutto un monopolista con il compito di fornire un servizio pubblico, per svolgere questo ruolo in maniera efficiente necessitava di impianti all'avanguardia dal punto di vista tecnologico, per potersene dotare doveva richiedere ai suoi fornitori sforzi superiori a quelli che le sole norme concordate a livello internazionale avrebbero comportato.

La standardizzazione cui fu sottoposta l'ENEL nei suoi primi anni di vita fu innanzitutto un processo di riorganizzazione e di uniformazione delle procedure. Nel 1965 si decise di dotare l'ente di un Ufficio Coordinamento e Controllo Approvvigionamenti, dipendente direttamente dalla Direzione Generale, con il compito di coordinare gli Uffici approvvigionamenti dei vari Compartimenti in cui l'ente stesso era suddiviso. Successivamente l'ufficio centrale prima menzionato fu sostituito da una Direzione Acquisti e Approvvigionamenti, dalla quale vennero a dipendere otto uffici periferici, i SAC - Settori Approvvigionamenti Compartimentali. La struttura, sia nella prima, sia nella seconda versione, mirava chiaramente ad accentrare il potere decisionale nelle mani degli uffici centrali che, nell'ambito del processo di unificazione del programma commerciale, acquisivano competenze in materia di fissazione delle condizioni commerciali da applicare alle forniture e di analisi dei costi per la valutazione dei prezzi offerti dalle imprese¹¹⁵. In questo modo vi era un diretto controllo della direzione sulle procedure di acquisto e

115 Cfr. A. Ninni, *Interconnessione e standardizzazione*, cit., pp. 310-311.

potevano essere richiesti ai fornitori quegli standard ritenuti necessari per supportare il contemporaneo processo di standardizzazione tecnologica. Questo era infatti ritenuto della massima importanza perché era il tramite per: aumentare la produttività, uniformando la dotazione tecnica degli impianti; abbassare i rischi di interruzione nella erogazione di energia, rendendo di più facile reperibilità i componenti nel caso in cui fosse stato necessario sostituirli; semplificare infine le procedure di acquisto e di appalto, poiché più immediato diveniva il confronto tra i prodotti offerti dai diversi fornitori.

Due furono i principali campi in cui operò la standardizzazione tecnologica: l'unificazione delle tensioni e quella del macchinario per la generazione elettrica. Nel primo caso si trattava di rendere uniforme il livello di tensione presente sulla rete¹¹⁶, rompendo l'isolamento di alcuni gruppi di utenti e semplificando il processo di trasporto e distribuzione; nel secondo caso invece ci si occupò sostanzialmente di uniformare le “taglie” del macchinario e di identificare quella ritenuta maggiormente efficiente nelle nuove condizioni operative in cui l'industria elettrica si era venuta a trovare dopo la nazionalizzazione.

Nel corso del 1962, prima della costituzione dell'ENEL, era già stata avviata la costruzione di nuovi impianti per un totale di 5.158 MW termici, costituiti da 26 gruppi di ben otto taglie differenti. Il primo passo che l'Ente Nazionale decise di intraprendere per ovviare alla presenza di unità molto diversificate tra loro in termini di potenza, ma anche in quanto a schemi costruttivi, fu quella di uniformare tutte le potenze a 320 MW, introducendo una siffatta prima unità nella centrale di La Spezia.

Questa scelta, che poneva l'Ente tra le avanguardie tecnologiche internazionali del settore - simili taglie erano fino ad allora in esercizio solo negli Stati Uniti - fu negli anni seguenti perseguita con determinazione, attraverso la messa a punto nel corso del 1968 del primo Progetto Unificato per le unità da 320 MW, un piano di standardizzazione che, è possibile

¹¹⁶ Si consideri che i livelli di tensione in uso alla costituzione di ENEL erano circa una ventina; cfr. *Ibidem*, p. 312.

leggere nella relazione annuale del direttore generale di ENEL al consiglio di amministrazione dell'anno seguente, definiva oltre alla potenza anche “la sistemazione delle apparecchiature e dei sistemi principali, gli schemi costruttivi e di funzionamento dei circuiti dei fluidi nell'impianto, gli schemi elettrici e le caratteristiche degli impianti chimici per il trattamento delle acque [...], le specifiche tecniche relative al macchinario principale e ai relativi sistemi di regolazione e quelle relative alle maggiori apparecchiature meccaniche ed elettriche dei sistemi ausiliari”¹¹⁷.

Il Progetto Unificato regolava in sostanza tutta la strutturazione dell'impianto, non si limitava a definire le specifiche tecniche di ogni singolo componente, ma si occupava anche delle interrelazioni esistenti tra i vari elementi che andavano a costituire la centrale termica, obbligando l'Ente e i suoi fornitori a relazionarsi anche nella fase di progettazione, a dare vita a veri e propri gruppi di lavoro, prima ancora che fosse aperta l'eventuale gara o che fosse avviata una trattativa. Gruppi di lavoro in cui si trovarono a partecipare l'Ente Nazionale, le aziende termo-elettromeccaniche e la loro organizzazione di rappresentanza che svolse in questo ambito le stesse funzioni che svolgeva in seno agli organismi internazionali di normazione, come ad esempio il CENELEC prima menzionato.

Un siffatto processo di standardizzazione e uniformazione, come quello qui brevemente tratteggiato, non fu ovviamente privo di implicazioni per il settore della termo-elettromeccanica strumentale: la richiesta di prodotti con elevati standard tecnici e la partecipazione ai Progetti Unificati favorì infatti una migliore utilizzazione dei costi fissi di progettazione e, soprattutto, spinse le aziende del comparto ad adottare una più razionale organizzazione dei processi produttivi. Elemento questo che, come si è già avuto modo di dire precedentemente, aprì alle aziende del settore i mercati internazionali, fornendo loro delle indispensabili “referenze”.

Collaborare con un committente impegnato a elevare i rendimenti tecnici fino ai massimi

¹¹⁷ La relazione è citata in *Ibidem*, cit., p. 314.

livelli internazionali ebbe ricadute positive sulle imprese termo-elettromeccaniche in quanto ne favorì la crescita tecnologica ed organizzativa, al punto che nel corso degli anni si registrarono talvolta problemi di adattamento, legati alle esigenze di “semplificazione” manifestate da alcuni operatori esteri maggiormente sensibili alla crescita dei livelli di investimento¹¹⁸.

¹¹⁸ Su questo cfr. G. Cozzi e G. Giorgietti (a cura di), *L'industria termo-elettromeccanica strumentale italiana*, pp. 359-360.

Anni di trasformazioni, crisi e ristrutturazioni

L'elettronica professionale e di consumo

Tra le trasformazioni cui fu soggetto il perimetro associativo di ANIE nel corso degli anni '60, oltre alle due menzionate nei capitoli precedenti, ve ne fu una terza che merita sicuramente attenzione in quanto corrispose a un profondo rivolgimento tecnologico che proprio in quegli anni prese il suo avvio, per poi protrarsi nei decenni successivi: la progressiva e pervasiva affermazione dell'elettronica.

In questo caso non si trattò né dell'acquisizione nei ranghi dell'associazione di un nuovo settore, come in un certo senso era accaduto per gli elettrodomestici, né di una trasformazione del mercato derivante da ragioni esogene, come nel caso della nazionalizzazione dell'industria elettrica. Soprattutto nei primi anni '60, prima ancora dell'ampia diffusione dei sistemi elettronici di calcolo automatico, si trattò della progressiva incorporazione in molti prodotti dell'industria meccanica, elettromeccanica ed elettrotecnica di componenti elettronici e della evoluzione tecnologica di questi stessi componenti.

Il progresso delle tecnologie portò infatti ad una sempre maggiore specializzazione nel campo dell'elettronica di quelle aziende che operavano nei settori delle telecomunicazioni, della costruzione di apparecchi radio, di televisori, di radioregistratori, di sistemi di automazione e di strumentazione per il controllo di impianti e processi industriali, civili e militari; specializzazione che a sua volta fece progressivamente aumentare la domanda di componenti elettronici che molte aziende aderenti ad ANIE si preoccupavano di soddisfare. La trasformazione toccò quindi l'associazione sia perché di questa faceva parte fino dai suoi albori il settore della componentistica elettronica, sia perché ad essa aderivano molte aziende che quegli stessi componenti avrebbero utilizzato nel corso dei loro processi produttivi.

Lo stesso comparto della componentistica, dal canto suo, proprio in quegli anni era soggetto a modificazioni qualitative di primaria importanza che comportarono una

progressiva integrazione delle funzioni tra i produttori di materiali per l'elettronica, i fabbricanti di componenti propriamente detti e i costruttori di circuiti. Se infatti nel corso degli anni '50 l'elemento attivo per eccellenza erano state le valvole termoioniche, nel corso del decennio successivo si affermarono sempre più diffusamente i transistori e successivamente i circuiti integrati. Nel primo caso, quello delle valvole termoioniche, si trattava di componenti destinati a una unica funzione specifica, singolarmente definiti nelle proprie caratteristiche elettriche, in modo da individuarne l'impiego in maniera univoca nella progettazione dei circuiti; nel secondo caso invece si aveva a che fare con componenti complessi definiti non tanto dai loro parametri fisici, quanto dalle loro prestazioni funzionali, che gradatamente, con la progressiva integrazione circuitale dei transistori al silicio, divennero delle vere e proprie unità operative pronte per essere utilizzate dall'industria dei sistemi¹¹⁹.

Le trasformazioni tecnologiche appena richiamate non furono ovviamente prive di conseguenze sulla struttura di un'associazione come ANIE che, come si è detto, rappresentava gran parte della componentistica elettronica e i principali settori a cui questa stessa si rivolgeva: le telecomunicazioni, l'automazione strumentale e l'elettronica di consumo. Le prime avvisaglie di questo cambiamento furono di tipo formale: nel corso della riunione del Consiglio direttivo dell'associazione del 26 giugno 1962 Piero Anfossi propose di cambiare il nome dell'associazione per mettere in evidenza proprio la rappresentanza del settore elettronico. L'acronimo dell'organizzazione non sarebbe stato modificato, "allo scopo di eliminare ogni e qualsiasi dubbio sulla competenza della nostra associazione che fin dall'origine [riuniva] le industrie elettrotecniche nel senso più completo e più specifico della parola", ma la denominazione sarebbe divenuta Associazione Nazionale Industrie Elettrotecniche ed Elettroniche.

¹¹⁹ Sulle tendenze evolutive dell'elettronica tra anni '60 e '70 cfr. *Condizioni e proposte per lo sviluppo dell'industria elettronica nazionale. Libro bianco sull'elettronica italiana*, Milano, FAST, 1976.

Il cambiamento era formale, ma rispecchiava proprio quelle trasformazioni tecnologiche di cui si è poco sopra parlato. Faceva infatti notare al consiglio il presidente di ANIE come “nell’elettrotecnica si [fossero] sempre considerate due branche distinte: quella delle correnti forti e quella delle correnti deboli che, pur rimanendo strettamente unite, specialmente dal punto di vista industriale, [erano] andate in [quegli] ultimi anni sempre più differenziandosi, sia nella produzione sia nelle applicazioni”. Nel ventennio postbellico infatti la tecnica delle correnti deboli, prima limitata alle comunicazioni telegrafiche, telefoniche e radiofoniche aveva esteso il suo campo di applicazione ad altri settori quali quello degli aiuti alla navigazione, quello dell’automazione e quello delle macchine calcolatrici. Era “quindi invalso sempre più l’uso di definire questa branca delle correnti deboli con la denominazione specifica di ‘elettronica’ mentre il nome di ‘elettrotecnica’, pur comprendendo nel suo significato tutte le tecniche delle correnti elettriche, [veniva] sempre più impropriamente usato per indicare il solo settore delle correnti forti”.

Se questo, già di per sé, avrebbe potuto giustificare il cambio di denominazione bisognava poi considerare che, nel campo industriale, “la produzione elettronica, che un tempo rappresentava una parte modesta nel complesso della produzione elettrotecnica, [aveva] assunto [...] una importanza notevole, tanto che [...] in Italia essa [rappresentava] circa un terzo della produzione complessiva, contro i due terzi delle altre produzioni elettrotecniche”¹²⁰.

Alla decisione presa dal Consiglio direttivo quello stesso 26 giugno del 1962, fecero seguito la modifica del titolo dell’organo ufficiale dell’associazione, che divenne conseguentemente l’“Industria Italiana Elettrotecnica ed Elettronica” a partire dal numero di agosto di quello stesso anno, e la scelta del gruppo 14° di cambiare nell’aprile del 1963, più o meno con le stesse motivazioni, la propria denominazione da “apparecchi per la telefonia e telegrafica con e senza fili” a “elettronica professionale”¹²¹.

¹²⁰ Cfr. AANIE, verbale del Consiglio direttivo del 26 giugno 1962.

Sempre nel corso del 1963 molte aziende aderenti ad ANIE parteciparono al Salone internazionale dei componenti elettronici che, dal 1958, si teneva ogni anno a Parigi in sostituzione del precedente “Salon de la Piéce détachée Française”, la cui prima edizione risaliva al 1934. In quella occasione, che aveva visto riuniti nella capitale francese 765 espositori provenienti da tutto il mondo, 22 imprese italiane avevano esposto i loro prodotti e - non mancava di sottolineare la rivista dell'associazione - altrettanto avrebbero fatto nella successiva edizione del febbraio 1964, dove la stessa “Industria Italiana Elettrotecnica ed Elettronica” avrebbe organizzato uno stand a supporto dell'industria nazionale¹²².

Quattro anni più tardi la relazione del Consiglio direttivo di ANIE presentata all'assemblea annuale dei soci dovette necessariamente smorzare gli accenti trionfalistici che avevano contraddistinto le dichiarazioni in merito al futuro dell'industria elettronica nazionale seguite al cambio di denominazione¹²³. La situazione non era certo drammatica, ma si cominciavano a intravedere delle differenziazioni settoriali che non potevano non preoccupare gli estensori del documento. L'attività dell'elettronica professionale dopo una lieve flessione nel corso del 1966 aveva ricominciato ad espandersi nell'anno seguente, ma era anche aumentato lo squilibrio tra i vari sotto-settori che ne componevano l'ampia famiglia: se dunque i risultati raggiunti nel campo della commutazione potevano essere classificati come “decisamente soddisfacenti”, molto meno lo erano quelli della trasmissione, mentre il settore della radio professionale mostrava addirittura segni di regresso.

Il problema principale risiedeva nel fatto che la domanda del mercato interno

¹²¹ Cfr. AANIE, verbale del Consiglio direttivo del 12 dicembre 1963.

¹²² Cfr. *L'industria italiana dei componenti elettronici al 7° salone internazionale di Parigi. 7-12 febbraio 1964*, in “Industria Italiana Elettrotecnica ed Elettronica”, a. XVII (1964), n. 1 (gennaio), pp. 54-59.

¹²³ Sulla fiera di Parigi del 1964 cfr. ad esempio *Componenti elettronici. Una mostra indicativa della espansione dell'industria elettronica in Italia*, in “Industria Italiana Elettrotecnica ed Elettronica”, a. XVII (1964), n. 8 (agosto), pp. 607-621.

continuava a restare inadeguata rispetto alla capacità produttiva delle aziende, mentre solo “un progressivo incremento della produzione [avrebbe potuto] assicurarne l’equilibrio economico, stante l’aumento dei fattori di costo e la compressione dei prezzi”. Non potendo ottenere le necessarie economie di scala operando sul solo mercato interno, le industrie elettroniche italiane si dovevano necessariamente rivolgere al mercato estero dove, “le ulteriori affermazioni della nostra industria, [erano prova] della nostra preparazione tecnologica e dell’alto grado di qualità della nostra produzione, assolutamente in linea con quella delle maggiori industrie estere”.

Al di là della retorica sui progressi dell’industria nazionale, le questioni di fondo restavano l’insufficienza del mercato interno e l’inadeguatezza dei prezzi, che avrebbero posto un limite alle esportazioni, “fin quando i sacrifici sopportati nel durissimo quadro concorrenziale estero non [avessero trovato] il necessario compenso sul mercato interno”. Si sottolineava dunque nuovamente la necessità di raggiungere congrue economie di scala e indirettamente si ammetteva anche che la struttura dei costi delle imprese italiane era inadeguata per poter concorrere sui mercati esteri, senza scaricare i minori ricavi lì ottenuti su quello interno¹²⁴.

La relazione non si soffermava sulle ragioni di questi limiti, preferendo passare in rassegna alcune problematiche specifiche dei singoli sotto-settori. Maggiori informazioni è possibile invece trarre da un successivo e preoccupato rapporto sull’industria elettronica nazionale, redatto dalla Federazione delle Associazioni Scientifiche e Tecniche nel corso del 1976, quando ormai, a seguito di lunghi anni di aspre vertenze sindacali, tra i costi che le imprese italiane dovevano sostenere, giocava un ruolo di primo piano il fattore lavoro.

Nel 1974 - a quell’anno si riferiva lo studio considerato - il settore dell’elettronica nel suo complesso (telecomunicazioni, informatica, automazione, strumentazione, sistemi ed elettronica di consumo), occupando circa 180.000 dipendenti, aveva raggiunto un fatturato

¹²⁴ ANIE, *Relazione del Consiglio direttivo all’assemblea generale dei soci*, Milano, 25 giugno 1968, p. 70.

di oltre 2.000 miliardi di lire, un valore che era pari a circa il 5% di quanto fatturava l'intera industria manifatturiera nazionale. A quella cifra bisognava poi aggiungere altri 1.980 miliardi di fatturato e altri 191.000 occupati, provenienti dal settore dei servizi nel campo delle telecomunicazioni, dai centri di calcolo e dall'assistenza tecnica. Il comparto deteneva ormai una posizione di rilievo nel panorama industriale italiano, ma la produzione nazionale non era in grado di coprire la domanda interna: sempre nel 1974, la bilancia commerciale aveva registrato infatti un saldo negativo di 231,2 miliardi. Questo risultato negativo era determinato, per circa il 50%, dalla bilancia dei componenti, "la base degli apparati e dei sistemi" che giocava "un ruolo determinante nella loro concezione, progettazione e realizzazione"¹²⁵.

Indubbiamente, continuava lo studio citato, su questi risultati un influsso diretto lo avevano avuto la lievitazione del costo del lavoro e l'aumento degli oneri indiretti, registrati entrambi a partire dall'autunno del 1969, a seguito dell'inasprimento delle rivendicazioni sindacali e del crescere della richiesta di servizi sociali, cui la pubblica amministrazione non era stata in grado di fare fronte. Ma vi erano anche altre ragioni, maggiormente legate al difficile sviluppo di questo settore a tecnologia avanzata, che frenavano la crescita internazionale dell'industria elettronica italiana.

E qui tornava a farsi viva ancora una volta la questione della dimensione d'impresa: si faceva infatti notare nella relazione come un mercato interno di ridotte proporzioni non consentisse alle imprese del settore "una crescita spontanea su base sufficiente per favorire la penetrazione sui mercati internazionali, non offrendo loro in particolare un volume di ricavi sufficiente per finanziare quelle attività di ricerca e sviluppo e quegli investimenti in impianti e organizzazione commerciale che sarebbero stati necessari per affrontare la concorrenza internazionale con possibilità di successo"¹²⁶.

Allo stesso tempo però l'apertura internazionale era indispensabile per poter ammortizzare

¹²⁵ *Condizioni e proposte per lo sviluppo dell'industria elettronica nazionale*, cit., p. 52.

gli alti costi sostenuti per mettere sul mercato una grande varietà di prodotti contraddistinti da un ciclo di vita relativamente breve, a causa dell'elevato grado di obsolescenza tecnica che li contraddistingueva.

Non si trattava tanto di compensare sul mercato nazionale i minori ricavi ottenibili sul mercato internazionale per via della forte concorrenza sui prezzi, come sembrava suggerire la relazione del consiglio direttivo di ANIE sopra citata, quanto di trovare le risorse per finanziare le attività di ricerca e sviluppo e di commercializzazione imprescindibili per il successo di una impresa in questo settore.

Diveniva indispensabile poter disporre delle stesse condizioni che avevano favorito l'affermazione dell'industria elettrotecnica in altri paesi europei ed extra-europei¹²⁷. Tra queste si potevano sicuramente menzionare: la presenza di grandi imprese elettromeccaniche che si erano diversificate nel settore elettronico potendo disporre di un alto livello di integrazione verticale e di una preesistente organizzazione commerciale ampia, ramificata e consolidata; la disponibilità da parte del sistema creditizio a finanziare imprese anche di piccole e medie dimensioni, "basate su produzioni tecnologicamente sofisticate, anche se ad elevato rischio imprenditoriale e non sostenute da solide garanzie patrimoniali"; l'esistenza di strutture pubbliche di ricerca e formazione in grado di fornire un sostegno allo sviluppo del settore elettronico, orientando la propria attività in direzione della specializzazione del sistema produttivo; infine, l'azione di sostegno delle autorità governative.

In particolare quest'ultimo punto era giudicato di vitale importanza poiché il sostegno governativo avrebbe permesso di affiancare alla contenuta domanda privata una spesa pubblica programmata e mirata; avrebbe potuto favorire le concentrazioni e, per questa via,

¹²⁶ *Ibidem*, p. 118.

¹²⁷ Lo studio, oltre all'Italia prendeva in considerazione Belgio, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania Federale, Giappone, Norvegia, Olanda, Regno Unito, Spagna, Stati Uniti, Svezia e Svizzera.

la crescita dimensionale delle imprese; avrebbe sostenuto finanziariamente lo sviluppo della produzione e sarebbe intervenuto “massicciamente” a sostegno delle attività di ricerca e sviluppo. Più in generale l'intervento pubblico avrebbe dovuto garantire una politica industriale a sostegno dei settori più avanzati perché, si faceva notare prendendo ad esempio proprio il sotto-settore più “debole”, quello dei costruttori di componenti elettronici, se questi si fossero trovati a operare, anziché in Italia, “in Europa o in Giappone, [avrebbero potuto] contare su somme ben maggiori devolute annualmente dal governo a fondo perduto per il sostegno della ricerca e sviluppo in questo settore [...]”; se operanti negli USA, [avrebbero potuto] viceversa contare su fatturati annui molto superiori che [avrebbero consentito] di investire annualmente decine di miliardi in ricerca e sviluppo, mantenendo l'incidenza di queste spese sul 7-8% del fatturato”¹²⁸.

Ben diversamente erano andate le cose in Italia nel corso degli anni precedenti, durante i quali l'attività di ricerca era stata svolta dalle aziende esclusivamente sulla base dell'autofinanziamento e durante i quali ritardi decisionali gravi erano venuti a pesare sull'intero settore. Un caso per tutti era sicuramente quello dell'elettronica di consumo dove le incertezze politiche in merito all'avvio delle trasmissioni televisive a colori aveva determinato nei primi anni settanta una crisi dell'intero comparto, con la conseguente scomparsa di aziende che erano attive nel settore ormai da alcuni decenni. Indubbiamente avevano giocato in questo processo anche alcune caratteristiche strutturali dell'industria italiana, quali ad esempio la scarsa propensione all'innovazione e l'eccessiva polverizzazione delle imprese, ma di certo non aveva giovato un ritardo ormai decennale nell'adozione di più moderni standard di trasmissione, che avrebbero potuto aprire nuove prospettive di espansione.

Il problema aveva fatto la sua comparsa intorno alla metà degli anni '60 quando a livello europeo si pose il problema di definire uno standard comune per le trasmissioni a colori

¹²⁸ *Ibidem*, p. 57.

(TVC); di scegliere cioè uno tra i tre sistemi messi a punto nel corso degli anni precedenti: l'NTSC (National Television System Committee), adottato negli Stati Uniti fin dal 1954; il SÉCAM (Séquentiel Couleur Avec Mémoire), messo a punto in Francia da un'equipe di tecnici, guidata da Henri de France, della Compagnie Française de Télévision (poi acquisita dalla Thomson); e lo standard PAL (Phase Alternation Line), sviluppato in Germania da Walter Bruch presso i laboratori della Telefunken.

Dopo varie riunioni del CCIR (Consultative Committee on International Radio), l'organismo internazionale competente in materia di definizione degli standard per le telecomunicazioni, in cui non si era riusciti a venire a capo del problema, lo stesso comitato aveva optato per porre un limite preciso alla definizione della raccomandazione in materia di TVC per l'Europa: la decisione sarebbe stata presa durante la conferenza annuale del 1966 che si sarebbe tenuta a Oslo¹²⁹.

Il problema non era di facile soluzione anche perché non vi era uniformità di vedute nemmeno tra i costruttori di una stessa nazione. Sempre nel 1965 l'Unione Europea di Radio e Televisione (EUR), l'organismo che raggruppava tutte le società di radiotelevisione europee e i rispettivi governi, si riunì a Roma e decise di compiere alcune prove con i vari sistemi per portare poi i risultati alla conferenza di Oslo. In quella occasione ANIE, su richiesta del governo italiano, organizzò tra i suoi aderenti appartenenti al gruppo 15° - Costruttori radio e televisione - un referendum per sondarne le preferenze. I risultati non furono certo univoci: se il 49,26% delle ditte interpellate si dichiarò a favore della codifica PAL, un altro 34,30% optò per lo standard NTSC e il restante 16,44% si dichiarò a favore del SÉCAM¹³⁰.

Le risposte fornite al referendum permettevano comunque di dichiarare ANIE a favore del sistema tedesco, con la riserva però "che si sarebbe riconsiderata la propria decisione

¹²⁹ Cfr. AANIE, verbale del Consiglio direttivo del 26 maggio 1965.

¹³⁰ Cfr. AANIE, verbale del Consiglio direttivo del 16 dicembre 1965.

qualora si [fosse concretata] ad Oslo (riunione CCIR giugno 1966) la possibilità di una unificazione europea anche su altro sistema”. Quello che più premeva ai costruttori era comunque che il futuro avvio della trasmissione TVC avesse un inizio parallelo in tutti i paesi europei, “per logiche esigenze economiche e commerciali, in quanto la notizia di inizio delle emissioni televisive a colori in Europa [avrebbe provocato] l'immediato arresto delle vendite di televisori monocromatici in Italia e la corsa all'acquisto di televisori a colori che l'industria nazionale non [sarebbe stata] ancora in grado di fornire”.

Si chiedeva dunque alle autorità competenti - il Ministero dell'Industria e del Commercio, quello delle Poste e Telecomunicazioni e quello degli Esteri - che non derogassero a quattro principi ritenuti fondamentali: che intercorresse un lasso di almeno 18 mesi tra l'adozione di uno dei tre sistemi e l'effettivo avvio delle trasmissioni; che venisse sancita la libertà di costruzione e di commercio di nuovi apparecchi attraverso l'istituzione di una licenza obbligatoria sui brevetti industriali; che fosse garantita una sufficiente disponibilità di componenti, primi tra tutti i cinescopi tricromatici e le linee di ritardo; e che, infine, fosse istituita una licenza di importazione per i televisori a colori durante tutto il periodo intercorrente tra la scelta della codifica e la data di inizio delle trasmissioni¹³¹.

In realtà non si riuscì a giungere a livello internazionale ad una decisione univoca tra l'adozione del sistema PAL e quello SÉCAM, che videro entrambi le loro prime applicazioni commerciali nel corso del 1967; l'unico sistema di codifica che restò escluso fu quello NTSC, per evitare in questo settore una troppo stretta sudditanza dagli Stati Uniti. In Italia, anche su indicazione della stessa ANIE, il governo si dichiarò in più occasioni a favore del sistema PAL, lo fece ad Oslo nel giugno del 1966 e lo ribadì nel settembre dello stesso anno quando l'allora Ministro delle Poste e Telecomunicazioni, Giovanni Spagnoli, diede disposizioni alla RAI per avviare l'emissione di segnali di prova destinati ai laboratori industriali codificati con il solo sistema PAL.

¹³¹ Cfr. AANIE, verbale del Consiglio direttivo del 24 giugno 1966.

Nel corso dei mesi successivi ANIE, mentre continuavano gli studi sulla TVC, centralizzati dall'allora Istituto Superiore delle Poste e delle Telecomunicazioni di Roma (ISPT), continuò nel suo impegno, preso qualche anno prima, per la stesura delle norme di prova dei televisori, in collaborazione con il Centro di Studio per la Televisione (CSTV) del CNR, situato presso l'Istituto Elettrotecnico Nazionale Galileo Ferraris di Torino¹³².

Nonostante queste attività, quattro anni dopo la Conferenza di Oslo e tre anni dopo le dichiarazioni pubbliche a favore del sistema PAL, mentre in molti altri Paesi europei avevano preso il via le trasmissioni a colori, ancora non vi era chiarezza su quale sistema si sarebbe orientata la scelta definitiva del governo italiano. Faceva notare la consueta relazione annuale del Consiglio direttivo di ANIE, presentata all'assemblea dei soci del luglio 1970, come nel primo trimestre dell'anno precedente una missione, "composta da autorevoli e competenti funzionari dell'amministrazione centrale (Ministero delle Poste e Telecomunicazioni, Ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato e Ministero del Bilancio) e della RAI" fosse stata inviata in Francia, Germania e Gran Bretagna con lo specifico mandato di "prendere conoscenza del servizio di televisione a colori" in quei Paesi che avevano adottato i sistemi SÉCAM - la Francia - e PAL - gli altri due. Il rapporto conclusivo della missione aveva confermato la bontà della preferenza espressa per il sistema PAL e aveva sostenuto che il governo avrebbe potuto "senza alcun rischio" confermare l'adozione di quest'ultimo tipo di codifica.

Purtroppo, a distanza di un anno, nessuna decisione era ancora stata presa mentre, denunciava la relazione, "la Francia, rimasta sola nel mondo a sostenere il proprio sistema SÉCAM [cercava] di trascinare l'Italia in una avventura disastrosa, facendo leva su argomenti più politici che tecnici"¹³³. Effettivamente il problema non era tanto legato a vere

¹³² Cfr. C. Egidi, *Il Centro di Studio per la Televisione del CNR presso l'INGF. Sintesi dell'attività dal 1949 al 1985*, rapporto tecnico del CSTV n. 8601, febbraio 1986 (copia del documento è reperibile on-line al seguente indirizzo: <http://sti.iriti.cnr.it/~de_paoli/rel49a85.html>).

o presunte superiorità tecnologiche di un sistema rispetto all'altro, ma era eminentemente economico: le aree di mercato interessate dal sistema francese ammontavano infatti a circa 10,8 milioni di possibili acquirenti, contro i 63,5 milioni del sistema PAL.

In più, verso i Paesi che avevano adottato il sistema PAL esistevano già consolidate relazioni pluriennali: nel 1969 solo il 15% dei televisori monocromi italiani esportati si era diretto verso i Paesi che avevano adottato il SÉCAM; allo stesso modo, sempre quell'anno, il 90% della produzione PAL italiana aveva trovato la via dell'esportazione, mentre nessun televisore SÉCAM era stato prodotto sull'intero territorio nazionale. Infine, spingeva verso il sistema tedesco anche la realtà brevettuale in quanto la AEG-Telefunken (l'azienda titolare dei brevetti del sistema PAL) aveva confermato fin dal 1968 la decisione di concedere licenze incondizionate per la produzione, la vendita e l'esportazione di ricevitori PAL a tutte quelle ditte costruttrici che fossero appartenute a Paesi che avevano adottato questo sistema a livello nazionale. Al contrario, vi era il rischio che qualora “malauguratamente l'Italia [avesse adottato] il sistema SÉCAM, l'industria nazionale [avrebbe visto] frustrate tutte le sue possibilità di esportazione dove [era] stato adottato il sistema PAL, in quanto la AEG-Telefunken (e ciò [era] previsto dall'art. n. 36 del Trattato di Roma) [avrebbe potuto] rifiutare l'uso dei suoi brevetti all'industria italiana o concederlo con discriminazioni e contingentamenti”¹³⁴.

La questione non trovò soluzione fino al 1976: quell'anno cominciarono finalmente le trasmissioni ufficiali con il sistema tedesco, ma ancora nel 1975 la relazione annuale del Consiglio direttivo di ANIE poteva notare come fosse divenuto ormai “tradizionale” il denunciare ogni dodici mesi il fatto che il governo non avesse preso alcuna decisione in merito¹³⁵.

¹³³ ANIE, *Relazione del Consiglio direttivo all'assemblea generale dei soci*, Milano, 8 luglio 1970, p. 87; si noti che in realtà il sistema SÉCAM oltre che dalla Francia era stato adottato da molte sue ex-colonie e che un sistema molto simile veniva sviluppato in quegli anni in molti paesi dell'est europeo, URSS in testa.

¹³⁴ *Ibidem*, p. 88.

Tornando al problema da cui si è partiti, la mancanza di una chiara politica industriale per il settore dell'elettronica, bisogna sottolineare come la tardata scelta nei confronti del sistema PAL ebbe sicuramente un ruolo non secondario nella crisi che questo settore dovette fronteggiare alla metà degli anni '70: l'inizio delle trasmissioni a colori dopo anni di tentennamenti favorì infatti le imprese estere che "già operavano massicciamente nel campo e che potevano prestarsi, senza problemi di riconversione industriale alle esigenze del mercato italiano"¹³⁶. Nel 1976 si registrò un drammatico ribaltamento della bilancia commerciale del comparto televisori che passò da un attivo di oltre 55 miliardi di lire a un passivo di ben 100 miliardi di lire; una inversione di tendenza che in parte trovava giustificazione nella moltiplicazione delle vendite in Italia, passate dai 170.000 apparecchi del 1975 ai 700.000 del 1976, ma che dipendeva prevalentemente dall'impreparazione delle imprese italiane, dopo anni di incertezze e ripensamenti, ad affrontare il nuovo mercato del TVC in termini commerciali e di innovazione di processo e di prodotto¹³⁷.

¹³⁵ ANIE, *Relazione del Consiglio direttivo all'assemblea generale dei soci*, Milano, 8 luglio 1975, p. 91;

¹³⁶ ANIE, *Relazione del Consiglio direttivo all'assemblea generale dei soci*, Milano, 8 luglio 1977, p. 93;

¹³⁷ Cfr. *Ibidem*, pp. 93-96 e *Condizioni e proposte per lo sviluppo dell'industria elettronica nazionale*, cit., p. 97.

Difficoltà economiche e ripensamento del sistema Confederale

Lo stato di crisi di cui si è prima parlato non era una peculiarità del solo settore elettronico, tra la fine degli anni '60 e i primi anni '70 crescenti difficoltà caratterizzarono infatti l'intero comparto elettrotecnico. Già nel corso del 1968 si cominciarono ad intravedere i primi segni di incertezza, nonostante la produzione fatturata nel corso dell'anno precedente avesse seguito un andamento giudicato soddisfacente dallo stesso Comitato direttivo di ANIE.

Preoccupava gli estensori della relazione annuale, presentata all'assemblea dei soci nel luglio del 1968, soprattutto il progressivo deteriorarsi del rapporto tra ricavi e costi, al punto che la differenza tra le due variabili era in alcuni casi divenuta negativa. La riduzione delle possibilità di autofinanziamento e il sempre maggiore ricorso all'indebitamento bancario, "in conseguenza anche della diminuita propensione del risparmio all'investimento azionario", avevano ridotto la porzione di capitale di rischio nei confronti del capitale totale impiegato; l'industria trovava quindi sempre maggiori difficoltà nel provvedere "sia ai necessari investimenti che le [avrebbero consentito] di rimanere competitiva, sia agli stanziamenti per una ricerca industriale che le [avrebbe permesso] di restare tecnicamente aggiornata con l'agguerrita concorrenza estera"¹³⁸.

La tendenza che portava verso la riduzione della capacità di autofinanziamento era in quel tempo generalizzata: uno studio di Mediobanca, condotto lo stesso anno su 354 imprese italiane, confermava quanto rilevato dalla relazione ANIE. Nel 1967 a fronte di un più spiccato aumento degli immobilizzi tecnici (il 10% contro l'8,3% del 1966 e il 9,4% del 1965) si era registrata una minore crescita dell'autofinanziamento (solo il 62,5% degli immobilizzi nel 1967, contro il 76,9% del 1966) e un relativo aumento dell'indebitamento (+9,5), in particolare di quello a medio e lungo termine verso le banche (+12,1%)¹³⁹.

¹³⁸ ANIE, *Relazione del Consiglio direttivo all'assemblea generale dei soci*, Milano, 25 giugno 1968, p. 32.

Il problema era però tanto più sentito nell'industria elettrotecnica dove - come si è visto nel caso del sotto-settore dell'elettronica - gli investimenti in ricerca e sviluppo e l'apertura ai mercati internazionali giocavano un ruolo decisivo. Se pure lo sforzo per aumentare le esportazioni c'era stato (l'export era aumentato del 123,6% tra il 1963 e il 1967) esso aveva comportato "forti sacrifici nei prezzi di vendita" che a loro volta avevano contribuito a ridurre ulteriormente la differenza ricavi/costi.

Il problema principale restava comunque il mercato interno dove i consumi nel loro insieme, a seguito della congiuntura negativa degli anni 1964/1965, solo nel corso del 1967 recuperarono i valori dell'anno 1963. Questa situazione generalizzata di stasi, "già pesante nel suo complesso", assumeva poi aspetti "preoccupanti" per molti settori quali quello del macchinario per la produzione e il trasporto di energia elettrica, quello del macchinario e delle apparecchiature per la trazione, quello degli equipaggiamenti industriali, quello degli elettrodomestici, quello della radio e televisione e quello del materiale per l'edilizia, che, a quattro anni di distanza, registravano sul mercato interno valori che erano ancora inferiori a quelli del 1963.

La "strenua lotta per diminuire i prezzi di costo" allo scopo di restare competitivi sia sul mercato interno sia su quelli esteri aveva "esasperato" la ricerca di sempre più aggiornati mezzi di produzione per aumentare la produttività delle industrie; uno sforzo che da un lato aveva avuto riflessi negativi sui livelli di indebitamento, dall'altro aveva prodotto un aumento della capacità degli impianti tale che in molti casi questa era rimasta inutilizzata. In alcuni sotto-settori i livelli di mancato utilizzo della capacità produttiva raggiungevano percentuali allarmanti: nel trasporto di energia elettrica raggiungevano il 40%, nel macchinario e nelle apparecchiature per la trazione l'80%, nel materiale elettrico per

139 Le 354 aziende prese in considerazione da Mediobanca detenevano il 56,2% del totale dei capitali nominali di tutte le spa, ad eccezione di quelle assicurative, finanziarie, immobiliari, agricolo-forestali e delle banche; cfr. Mediobanca, *Bilancio al 30 giugno 1968 (XXII esercizio) presentato all'assemblea dei soci del 28 ottobre 1968*.

l'edilizia il 45%, nella radio e televisione il 40%, così come nel caso degli equipaggiamenti industriali¹⁴⁰.

Della televisione già si è detto in precedenza, il mancato utilizzo degli impianti era in gran parte legato alle non scelte governative in materia di trasmissioni a colori; nel caso delle materiale elettrico per l'edilizia il rallentamento della domanda era invece una conseguenza della crisi del settore edilizio; più complessi gli altri tre casi: gli equipaggiamenti industriali erano uno dei settori maggiormente sottoposti alla concorrenza straniera, era infatti questo uno dei comparti "più insidiati dalle importazioni" e che per questo soffriva maggiormente della diminuita differenza tra ricavi e costi; nel caso infine del trasporto di energia elettrica e delle apparecchiature per la trazione si trattava invece di due settori che risentivano dei diminuiti investimenti nel settore elettrico pubblico e in quello del trasporto ferroviario. In questi due ultimi comparti tra l'altro le cose non sarebbero probabilmente migliorate nemmeno negli anni successivi in quanto né i piani di Enel per il sessennio 1968/1973, né il piano decennale di ammodernamento delle Ferrovie dello Stato (1962/1972) prevedevano investimenti tali da garantire un pieno impiego delle capacità produttive delle industrie fornitrici di macchinari, apparecchi e attrezzature.

Ad ANIE non restava che auspicare che nel quadro della programmazione economica nazionale si svolgesse "un esame approfondito della situazione dell'industria elettrotecnica" per eliminare incentivi alla creazione di nuove aziende in quei comparti dove la capacità produttiva era esuberante, favorire le concentrazioni e le ristrutturazioni industriali, promuovere la ricerca nelle aziende, sostenere le esportazioni e "dare alla legge anti-dumping una adeguata regolamentazione", al fine di allinearla a quella degli altri Paesi industrializzati¹⁴¹.

Le cose non migliorarono però nel corso degli anni successivi, anzi due anni dopo si poteva

¹⁴⁰ ANIE, *Relazione del Consiglio direttivo all'assemblea generale dei soci*, Milano, 25 giugno 1968, p. 34.

¹⁴¹ *Ibidem*, pp. 41-45.

solo constatare che, a seguito delle accentuate tensioni sindacali, “il 1969 [era] stato per l’industria elettrotecnica uno degli anni peggiori del secondo dopoguerra”. Se infatti nella prima parte dell’anno tutto sembrava avviarsi verso una espansione del settore in quanto la produzione era aumentata, così come l’occupazione, gli ordinativi e le esportazioni, nella seconda metà del ’69 si verificò un rapido mutamento di rotta. Le agitazioni sindacali per il rinnovo del contratto nazionale dei metalmeccanici “rallentarono il ritmo produttivo, [fecero] aumentare fortemente i costi, riducendo la produttività, ed [infernsero] un duro colpo alla stabilità di tutto il sistema industriale italiano, particolarmente in tutti i settori della meccanica”.

Il 1969, nonostante gli auspici favorevoli, terminò così con una produzione di poco superiore a quella dell’anno precedente, con i costi costantemente in crescita, la produttività in calo e una bilancia commerciale sì in positivo, ma quasi esclusivamente grazie alla forte capacità di esportazione del comparto degli elettrodomestici. Alle industrie elettrotecniche sembravano rimanere solo due possibilità di scelta: perdere una buona porzione del mercato italiano e di quello internazionale, rinunciando a qualunque politica espansiva, oppure cercare di tenere il passo della concorrenza internazionale, riducendo sempre più il rapporto ricavi/costi e, “quindi, arrivando in breve tempo ad una irrimediabile crisi per mancanza di autofinanziamento per i necessari ammortamenti e per la ricerca”¹⁴².

Ancora una volta ANIE ribadiva le richieste fatte nel corso degli anni precedenti, dopo aver constatato che queste, “nonostante le continue pressioni svolte dall’associazione sulle autorità di governo”, erano rimaste pressoché disattese. Anzi, sotto molti punti di vista la situazione era andata peggiorando, come nel caso degli oneri parafiscali sulla manodopera, che risultavano aumentati, oppure di quello della promozione della ricerca applicata, divenuta ormai - a detta degli estensori della relazione - una specie di “araba fenice”¹⁴³.

¹⁴² ANIE, *Relazione del Consiglio direttivo all’assemblea generale dei soci*, Milano, 8 luglio 1970, p. 40.

La situazione non cambiò di molto negli anni seguenti, anzi, nel 1973 ai già gravi problemi che l'industria elettrotecnica si era trovata a dover affrontare nel quinquennio precedente si aggiunsero gli scioperi per la nuova tornata di rinnovi contrattuali, il rincaro delle materie prime e la crisi energetica che portarono con sé come conseguenza un incremento delle importazioni (+41,4%) molto maggiore rispetto a quello delle esportazioni (+15,5%). Certo la bilancia commerciale del settore continuava ad avere segno positivo, ma anche in quell'annata l'apporto maggiore era stato dato dall'industria degli elettrodomestici; sul mercato interno invece l'unico comparto che avrebbe potuto affermare di aver avuto nei dodici mesi precedenti uno sviluppo soddisfacente era quello della telefonia e della radio professionale, grazie soprattutto ai piani di sviluppo della SIP e dell'Azienda Telefonica di Stato.

Ancora una volta la relazione annuale del Consiglio direttivo di ANIE non poteva far altro che concludersi invocando un “sostanziale cambiamento della politica della ricerca e dello sviluppo”, un maggiore sostegno alle esportazioni per un settore con una forte vocazione ad agire sui mercati internazionali e un piano organico di sviluppo nel settore energetico e in quello dei trasporti ferroviari¹⁴⁴.

Gli esempi potrebbero continuare, negli anni immediatamente successivi le condizioni economiche del Paese e quelle del settore elettrotecnico non accennarono infatti a migliorare e allo stesso modo non cambiarono più di tanto le richieste che l'associazione rivolse agli organi di governo competenti. Quello che qui preme sottolineare è però come queste richieste disattese fossero il sintomo di un progressivo scollamento verificatosi tra la rappresentanza degli interessi industriali e il mondo della politica a cavallo tra la fine degli anni '60 e i primi anni '70; un distacco che oltre a rendere difficile il dialogo tra queste due componenti, fece venire meno - nell'ambito delle associazioni degli industriali - la fiducia

¹⁴³ *Ibidem*, pp. 40-41.

¹⁴⁴ Cfr. AANIE, *Relazione del Consiglio direttivo all'assemblea generale dei soci*, Milano, 4 luglio 1974, p. 41-63.

nei meccanismi di rappresentanza fino ad allora in essere e nella loro capacità di incidere sui processi di governo dell'economia.

Una traccia di ciò è sicuramente rintracciabile anche nei verbali del comitato direttivo di ANIE, quando ad esempio, in occasione della discussione sul nuovo statuto dell'associazione che si sarebbe dovuto approvare nel corso del 1970, alcuni consiglieri giunsero addirittura a porsi la domanda se ANIE dovesse o meno aderire ancora alla Confindustria, se cioè, in considerazione del fatto che sul piano sindacale nel corso del 1969 l'opera della confederazione non aveva dato i risultati sperati, non fosse opportuno “rivedere tutto l'atteggiamento nei confronti di detta organizzazione, per dare alla nostra associazione una organizzazione completamente diversa e più consona agli interessi dei suoi associati, particolarmente in merito ai problemi sindacali”¹⁴⁵.

I dubbi circa l'adesione alla confederazione maggiore non accomunavano tutti i presenti alla riunione, tanto che l'allora presidente in carica, Luigi Baggiani¹⁴⁶, subito si premurò di ribadire e spiegare come la Confindustria si fosse riorganizzata fin dall'immediato dopoguerra lungo due linee parallele, l'una di carattere territoriale, l'altra di carattere nazionale, e come, nell'ambito della seconda linea organizzativa a cui anche ANIE apparteneva, se pure alcune associazioni si erano occupate fino ad allora sia degli aspetti economici sia di quelli sindacali, questo non era stato il caso delle associazioni della meccanica. La presenza negli statuti di riferimenti a qualunque tipo di attività sindacale avrebbe infatti reso impossibile l'iscrizione delle aziende a capitale pubblico che, dopo l'istituzione del Ministero delle Partecipazioni Statali nel 1956, erano state riunite per quello che riguardava gli aspetti sindacali nell'Intersind e nell'Asap¹⁴⁷.

¹⁴⁵ Cfr AANIE, verbale del Consiglio direttivo del 18 dicembre 1970; in particolare si veda l'intervento del consigliere Giovanni Borghi, da cui è tratta la citazione.

¹⁴⁶ Luigi Baggiani, prima direttore generale e poi consigliere della FATME era succeduto a Piero Anfossi, dopo la scomparsa di quest'ultimo nel corso del 1965; cfr. *Fatti dall'industria: la scomparsa di Piero Anfossi*, in “Tecnologie Elettriche”, a. 1944, n. 4, p.14.

La loro adesione sosteneva sempre Baggiani era invece auspicabile “affinché le associazioni [di categoria] nella sfera dei problemi di carattere economico e tecnico [avessero] la univoca rappresentanza di tutta l'industria privata e pubblica del settore di loro competenza”¹⁴⁷.

Quella riportata in precedenza non era dunque la posizione ufficiale dell'associazione, ma era certamente una spia delle difficoltà in cui si trovavano gli organismi di rappresentanza, difficoltà generate senza dubbio dalla complicata stagione sindacale ed economica che proprio in quei mesi si andava aprendo, ma che originavano anche da alcuni problemi politico-organizzativi profondi che la ristrutturazione post-bellica di Confindustria non aveva risolto o, comunque, aveva risolto secondo modalità che male si adattavano alle modificate condizioni politiche economiche di quegli anni.

Se nel corso del decennio successivo alla seconda guerra mondiale un'organizzazione centralizzata con stretti legami con la Democrazia Cristiana di Alcide De Gasperi aveva infatti garantito gli interessi degli industriali senza richiedere una specifica rappresentanza politica, la situazione era andata modificandosi nel corso degli anni seguenti. Innanzitutto era cambiato l'atteggiamento del partito di maggioranza relativa nei confronti della principale associazione di rappresentanza industriale, come testimoniato chiaramente dalla citata istituzione alla metà degli anni '50 del Ministero delle Partecipazioni Statali e dalla successiva creazione di autonome organizzazioni sindacali, al fine di sganciare l'industria pubblica da Confindustria sul piano delle relazioni industriali.

In secondo luogo si era modificata la stessa compagine industriale in quanto il miracolo

¹⁴⁷ Intersind e Asap furono create rispettivamente nel 1958 e nel 1960 per riunire dal punto di vista sindacale le aziende dell'Iri la prima e quelle dell'Eni la seconda. Sulla prima delle due associazioni cfr. G. Sapelli (a cura di), *Impresa e sindacato: storia dell'Intersind*, Bologna, il Mulino, 1996; sulla seconda cfr. A. Ciampani, *Per una storia dell'Asap: regolazione sociale e pluralismo della rappresentanza sindacale imprenditoriale nella storia dell'Italia contemporanea*, in “Annali di storia dell'impresa”, n. 11 (200), pp. 527-569.

¹⁴⁸ Cfr. AANIE, verbale del Consiglio direttivo del 18 dicembre 1970.

economico prima e la nazionalizzazione dell'industria elettrica poi avevano portato a una progressiva differenziazione del tessuto economico e alla compresenza, all'interno della confederazione, di imprese portatrici di istanze sempre più eterogenee; soprattutto, avevano avuto come conseguenza una accentuazione della polarizzazione tra la moltitudine delle piccole imprese e il ristretto nucleo delle grandi imprese.

Infine, nel corso degli anni '60, era aumentata l'influenza dei sindacati dei lavoratori, sia per via delle mutate condizioni politiche determinate dall'esperienza di centro-sinistra, sia per via delle oggettive trasformazioni dei processi produttivi e del mercato del lavoro¹⁴⁹.

Si poneva quindi il problema di individuare quale ruolo Confindustria avrebbe dovuto giocare nelle nuove condizioni politiche, sociali ed economiche che si erano venute determinando negli anni precedenti e di dotarla di una struttura organizzativa che da un lato avrebbe dovuto metterla in condizione di perseguire i nuovi obiettivi che questa si sarebbe data e dall'altro avrebbe dovuto contribuire alla coesione tra le molteplici ed eterogenee componenti del sistema di rappresentanza. Si trattava insomma di razionalizzare la struttura dell'associazione per aumentarne il grado di integrazione, cercando di risolvere al contempo alcuni problemi di incoerenza che la riorganizzazione post-bellica aveva lasciato irrisolti, come ad esempio l'annosa questione del doppio inquadramento volontario nelle associazioni territoriali e in quelle di categoria.

Proprio per ripensare la configurazione politico-organizzativa di Confindustria, circa un anno e mezzo prima della riunione del consiglio direttivo di ANIE prima citata, il 5 marzo del 1969, l'assemblea confederale aveva investito Leopoldo Pirelli dell'incarico di formare una commissione per la revisione del proprio statuto, avviando in questo modo un lungo

¹⁴⁹ Su questi temi cfr. F. Barca, *Compromesso senza riforme*, in F. Barca (a cura di), *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra ad oggi*, Roma, Donzelli, 1977, pp. 4-117; A. Martinelli, *Borghesia industriale e potere politico*, in A. Martinelli, A. M. Chiesi, N. Dalla Chiesa, *I grandi imprenditori italiani. Profilo sociale della classe dirigente economica*, Milano, Feltrinelli, 1981, pp. 235-282 e L. Lanzalaco, *Dall'impresa all'associazione. Le organizzazioni degli imprenditori - La Confindustria in prospettiva storica comparata*, Milano, Franco Angeli, 1990, in particolare le pp. 163-165.

processo di riforma e di riassetto organizzativo che si sarebbe protratto nei decenni successivi. Compito principale della commissione, che prese il nome del suo presidente, era quello di studiare come fosse mutata la funzione imprenditoriale nel corso degli anni precedenti e di individuare le modifiche organizzative a cui sottoporre la confederazione per assolvere al meglio i compiti che il nuovo quadro esterno imponeva.

“Anche in un sistema di iniziativa economica libera, come [era] quello previsto dal sistema costituzionale italiano”, si poteva leggere in *“Una politica per l’industria”*, il documento presentato nel maggio del 1969 dal Comitato Centrale dei Gruppi Giovani Industriali, che verrà preso come base per la discussione dei problemi politico-economici nell’ambito della Commissione Pirelli, “l’imprenditore non [poteva] pensare di esaurire la sua funzione nel solo impegno produttivo e nella creazione di nuova occupazione: la sua corresponsabilità [aveva] ormai diramazioni notevolmente più estese, e proprio attraverso esse [passava] molta parte del futuro del [...] Paese”. In una società complessa ed articolata come era quella in cui ci si trovava in quegli anni ad agire, secondo i giovani imprenditori, non si poteva più pensare di rinviare i problemi politico-sociali alla “mano invisibile” del mercato, occorreva al contrario “rendersi conto che [esistevano] problemi non superabili con il semplice ricorso ai meccanismi liberistici, e che la soluzione di questi problemi [esigeva] una costante negoziazione e concertazione (spesso informale) fra il potere economico privato e gli organi rappresentativi del potere pubblico”.

Se il monito a non nascondersi dietro prese di posizione liberiste preconcepite valeva per il singolo imprenditore, a maggior ragione questo valeva per l’associazione di rappresentanza a cui il documento era rivolto. Confindustria doveva infatti farsi carico degli interessi comuni della categoria, primo tra tutti quello per un ambiente sociale che presentasse le condizioni sufficienti per dar luogo alle iniziative imprenditoriali e per questa via espletare pienamente quelle che venivano considerate le tre funzioni fondamentali dell’impresa: quella economica, la massimizzazione del profitto; quella sociale, il prendere cioè coscienza che “l’impresa [era] un ‘agglomerato’ umano oltreché un luogo di produzione di beni e

come tale [richiedeva] - pena costi elevatissimi sul piano della sua funzionalità - un certo grado di integrazione sociale”; infine, quella politica, “l’integrazione dell’impresa nella *polis*, nella società civile che la [circondava]”¹⁵⁰.

Senza soffermarci qui sul dibattito che il documento dei giovani industriali - esito finale di una ricerca svolta in collaborazione con il Centro di ricerca e documentazione “Luigi Einaudi” di Torino tra il settembre 1968 e la primavera successiva - produsse in seno alla Commissione Pirelli, si può però notare come alcuni degli accenti che è possibile individuare in questo documento siano facilmente rintracciabili anche nella relazione finale che la commissione rese pubblica nel febbraio del 1970.

Anche qui si faceva chiaramente riferimento al ruolo sociale e politico dell’impresa e dell’imprenditore quando si affermava che “il dato irreversibile di una società libera, democratica e volta al pluralismo e la responsabile considerazione dei problemi del presente e del futuro imponevano all’imprenditore un preciso modo di essere”, che si compendia nella vocazione all’innovazione e nella ricerca del profitto economico, ma anche in una funzione più ampia, che si “allargava dalla azienda alla vita della comunità locale e della società nazionale, mediante una partecipazione intesa ad ottenere che la gestione delle risorse del Paese [avvenisse] secondo criteri che si [basavano] sull’efficienza e sulla chiarezza” e attraverso la ricerca attiva di “punti di intesa, di convergenza e di consenso con le forze sociali”.

Anche qui si insisteva sull’importanza dell’azione collettiva in quanto era chiaro che nelle mutate condizioni economiche e sociali “il successo di alcuni non era più sufficiente a ‘legittimare’ gli imprenditori come gruppo”. Essi avrebbero quindi dovuto cercare la propria legittimazione facendosi riconoscere per “posizioni culturali conseguenti e adeguate al loro

¹⁵⁰ Cfr. Comitato Centrale dei Gruppi Giovani Industriali, *Una politica per l’industria. Rapporto sulla figura dell’imprenditore e sulla organizzazione industriale nella società italiana*, Roma, maggio 1969, pp. 284-286; sul ruolo del documento dei giovani industriali in quanto anticipatore delle conclusioni della Commissione Pirelli, cfr. G. Berta, *L’Italia delle fabbriche*, cit., pp. 186-202.

ruolo socialmente innovativo”. Una associazione di operatori economici poteva infatti decidere di essere semplicemente un gruppo di pressione oppure poteva optare per essere una istituzione innovativa, “che si propone lo sviluppo del Paese e concorre a promuoverlo e organizzarlo”; poteva insomma curare meramente gli interessi economici e sindacali dei propri associati oppure adoperarsi perché trovassero soddisfazione anche le più urgenti necessità del Paese. Confindustria, concludeva il rapporto, “aveva scelto di proporsi come gruppo innovativo, definendo le conseguenti strategie ed assicurando i necessari strumenti”¹⁵¹.

Il compito di individuare questi nuovi “strumenti” era d’altro canto il motivo per cui era stata creata la stessa Commissione Pirelli, il suo scopo era infatti proprio quello di ridefinire i lineamenti della confederazione in funzione della nuova strategia “politica” che si voleva adottare. Dal punto di vista organizzativo infatti, per potersi confrontare con il mondo politico e sindacale del tempo ed esercitare quel “ruolo innovativo” prima menzionato era necessario trasformare Confindustria da una semplice struttura di coordinamento delle numerose associazioni territoriali e di categoria presenti sul territorio, in un sistema 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. Le funzioni che il “sistema” avrebbe dovuto svolgere, secondo i membri della commissione, erano essenzialmente due: instaurare un dialogo continuo con la base per massimizzarne la partecipazione e al contempo “ricevere informazioni sull’ambiente politico, sociale, economico e culturale, nel quale le imprese operavano” e compiere poi delle sintesi a livello di “categoria, territoriale, regionale e provinciale” per comprendere quale fosse il

¹⁵¹ Cfr. Confindustria, *Relazione della Commissione per la revisione dello statuto Confederale*, Roma, febbraio 1970, pp. 6-8; sulla commissione Pirelli, della quale facevano parte oltre a Leopoldo Pirelli, Giovanni Agnelli, Renato Buoncristiani, Furio Cicogna, Giacomo Galtarossa, Roberto Olivetti, Giuseppe Bordogna, Piero Cassano, Giuseppe Pellicanò, Enrico Salza e Lorenzo Vallarino Gancia, cfr. ancora G. Berta, *L'Italia delle fabbriche*, cit., pp. 186-202; sulla ristrutturazione organizzativa che ne seguì cfr. L. Lanzalaco, *Le organizzazioni degli imprenditori*, cit. pp. 167-185.

comportamento delle imprese nel quadro in cui operavano e definire delle politiche “capaci di portare al raggiungimento degli obiettivi proposti” di volta in volta¹⁵².

Per meglio svolgere le funzioni sistemiche prima individuate, furono avanzate conseguentemente due proposte di modifica dell’assetto confindustriale: innanzitutto si propose la creazione di un livello intermedio tra le associazioni territoriali, quelle di categoria e la confederazione, rispettivamente le federazioni regionali e i raggruppamenti di categoria¹⁵³, che avrebbero dovuto riunire tutte le associazioni territoriali presenti nella stessa regione e tutte le associazioni di categoria operanti in settori contigui; secondariamente si decise di suddividere l’intero sistema secondo cinque linee funzionali: rapporti interni, rapporti esterni, rapporti economici, rapporti sindacali e attività di studio. In questo modo si sarebbe aumentato il livello di coordinamento tra le varie associazioni, attraverso le federazioni regionali e i raggruppamenti di categoria, e si sarebbero creati quei canali di comunicazione continua tra la periferia e il centro giudicati imprescindibili nelle condizioni politico-sociali del momento, per mezzo delle cinque linee funzionali presenti in ogni componente del sistema.

Nonostante queste trasformazioni, se pure ottenne alcuni risultati sul piano dell’immagine e del ruolo pubblico di Confindustria, l’impatto della riforma statutaria in realtà non fu tale da intaccare radicalmente il modello organizzativo della confederazione, in parte perché alcune proposte di apertura verso il sindacato e la società giungevano tardive, rispetto ad un quadro di scontro sindacale che si andava inasprendo ogni giorno di più e a cui bisognava con urgenza fare fronte¹⁵⁴, in parte perché la proposta non riuscì a trasformare

¹⁵² Cfr. Confindustria, *Relazione della Commissione per la revisione dello statuto Confederale*, cit., p. 21.

¹⁵³ Il coordinamento sarebbe stato indotto non solo dall’esistenza di questi organismi intermedi, ma anche dal fatto che nel nuovo statuto le associazioni venivano rappresentate solo nell’assemblea, mentre le federazioni e i raggruppamenti venivano rappresentati direttamente nella giunta e quindi erano coinvolti in prima persona nella formazione del comitato direttivo.

¹⁵⁴ Cfr. G. Berta, *L’Italia delle fabbriche*, cit., pp. 194-246.

l'associazione un vero e proprio sistema integrato, lasciando convivere molti elementi giustapposti e non trovando una soluzione definitiva a problematiche spinose, quale ad esempio quella del doppio inquadramento volontario.

In quest'ultimo caso si auspicava, in linea con quanto era avvenuto nel passato, la realizzazione piena del doppio inquadramento, ma non si specificava come ciò sarebbe potuto accadere in quanto si demandava a una futura commissione confederale il compito di sbrogliare la questione. Si noti per inciso che il problema non era meramente formale in quanto proprio dal mancato inquadramento contemporaneo delle aziende nelle associazioni di categoria e in quelle territoriali nascevano rivalità e sovrapposizioni di compiti tra le varie componenti del sistema confederale, un aspetto sul quale si tornerà più volte nel corso del decennio successivo fino all'istituzione dell'inquadramento unico nel 1984¹⁵⁵.

Sul piano specifico delle organizzazioni di categoria bisogna poi notare che la costituzione dei raggruppamenti di settore (ANIE, secondo lo schema della Commissione Pirelli, avrebbe dovuto appartenere al 5°, quello delle associazioni meccaniche e metallurgiche) non incise in maniera sostanziale sul rapporto esistente tra le stesse associazioni di categoria e la confederazione, almeno fino alla loro sostituzione con le federazioni nazionali di categoria, cosa che però avvenne solo una decina di anni più tardi. Nonostante ciò la riforma non fu priva di conseguenze sulle singole associazioni, come testimoniato anche da quella proposta di riforma statutaria di ANIE, discussa nel corso del 1970, a cui si è più sopra accennato.

La proposta di revisione dello statuto avanzata dalla Commissione Pirelli prevedeva infatti che le associazioni di categoria, oltre ad adeguare i propri statuti alle decisioni che sarebbero state prese in futuro in materia di inquadramento delle aziende, avrebbero dovuto fin da subito adottare sistemi di elezione delle cariche che fossero in grado

¹⁵⁵ Sul dibattito organizzativo, le proposte di riforma successive a quella della Commissione Pirelli e sulla riorganizzazione degli anni '80 cfr. L. Lanzalaco, *Dall'impresa all'associazione*, cit., pp. 171-185.

di assicurare “una completa rappresentatività dei vari tipi di imprese negli organi collegiali” e inserire negli statuti delle norme relative ai limiti di età e alla rotazione delle cariche, in modo da favorire il dialogo intraassociativo ed evitare la creazione di rendite di posizione¹⁵⁶.

Conseguentemente con queste prescrizioni l'assemblea generale di ANIE del luglio 1970 decise di indire nel gennaio successivo un referendum per approvare alcune modifiche statutarie, tra cui le principali furono certamente l'introduzione anche nei gruppi di una ponderazione proporzionale del meccanismo di voto, similmente a quanto già avveniva nell'assemblea, in modo da dare “adeguata rappresentanza alle industrie di qualunque dimensione” e l'adozione del principio della rotatività delle cariche¹⁵⁷.

Sul piano organizzativo, per controbilanciare l'ultima innovazione e garantire un certo grado di continuità all'azione dell'associazione, fu costituito poi un Comitato di presidenza, composto dal presidente di ANIE in carica, dall'ex presidente dell'associazione che per ultimo aveva rivestito questa carica, dal tesoriere e dai vicepresidenti, eletti dal Consiglio direttivo su proposta dei raggruppamenti. L'altra importante trasformazione, nell'ambito di una generale riorganizzazione dei gruppi tecnico-merceologici, fu infatti la costituzione di cinque raggruppamenti che avevano il compito di raccogliere assieme i gruppi che presentarono maggiori affinità, garantendo così un maggiore livello di integrazione delle componenti associative e favorendo una più elevata omogeneità delle proposte politico-economiche della base; mentre ogni gruppo avrebbe eletto i consiglieri, i cinque raggruppamenti avrebbero infatti nominato direttamente i vice-presidenti dell'associazione. Come si vedrà, i raggruppamenti rimarranno in essere fino all'inizio degli anni '90 ma, come testimoniato anche da molte delle relazioni annuali che il Consiglio direttivo presentò

¹⁵⁶ Cfr. Confindustria, *Relazione della Commissione per la revisione dello statuto Confederale*, cit., p. 24.

¹⁵⁷ Per il presidente non più di due bienni consecutivi, più uno non consecutivo, per i consiglieri non più di tre bienni consecutivi e per i vice-presidenti non più di quattro bienni consecutivi; Cfr. AANIE, *Relazione del Consiglio direttivo all'assemblea generale dei soci*, Milano, 22 luglio 1971, p. 109.

all'assemblea dei soci nei due decenni successivi, non modificarono nella sostanza i meccanismi di funzionamento dell'associazione. L'unità principale del sistema organizzativo rimasero sempre i singoli gruppi merceologici e non i raggruppamenti, come si lasciò sfuggire anche la stessa relazione del Consiglio direttivo del 1971, quella che diede conto dei risultati positivi del referendum sul nuovo statuto; la creazione dei raggruppamenti era stata infatti prevista “al solo scopo di procedere all'elezione dei vice-presidenti”¹⁵⁸.

158 *Ibidem*, p. 109; i cinque raggruppamenti erano i seguenti: 1° raggruppamento - Macchine rotanti di grandi potenza (gruppo 32°), Trasformatori di grande potenza (gruppo 31°), Trazione ed apparecchiature per il traffico ferroviario (gruppo 4°); 2° raggruppamento - Trasformatori di media e piccola potenza (gruppo 1°), Macchine rotanti di media e piccola potenza (gruppo 2°), Apparecchiature alta tensione (gruppo 5°), Apparecchiature bassa tensione (gruppo 6°), Condensatori per reti di energia e convertitori statici di potenza (gruppo 7°), Forni elettrici e impianti termoelettrici industriali e saldatrici (gruppo 9°), Costruttori di elettrodi e stazioni elettriche (gruppo 28°); 3° raggruppamento - Materiale da installazione (gruppo 8°), Apparecchi domestici (gruppo 11°), Apparecchi elettromedicali (gruppo 17°), Accumulatori e apparecchi elettrici (gruppo 18°), Costruttori grandi cucine ed apparecchiature per comunità (gruppo 21°); 4° raggruppamento - Elettronica professionale (gruppo 14°), Costruttori radio e televisione (gruppo 15°), Componenti elettronici (gruppo 29°); 5° raggruppamento - Apparecchi per illuminazione (gruppo 10°), Lampade (gruppo 12°), Apparecchi e trasformatori di misura (gruppo 13°), Ascensori e montacarichi (gruppo 16°), Cavi e conduttori isolati (gruppo 19°), Materiali dielettrici e prodotti di carbone (gruppo 20°), Isolatori e pezzi stampati di materiale ceramico, vetro ed altre materie (gruppo 23°).



Pietro Bagnoli, il primo segretario generale di ANIE, in una foto degli anni '80 con il presidente di Confindustria, Vittorio Merloni



La Mostra Nazionale della Radiotelevisione del corso degli anni '50 viene affiancata da quella degli elettrodomestici (nella foto la sede Milanese dell'VIII Mostra Nazionale degli Elettrodomestici del 1960)



Forgiatura degli stampi nello stabilimento della Palazzoli di Brescia (1956)

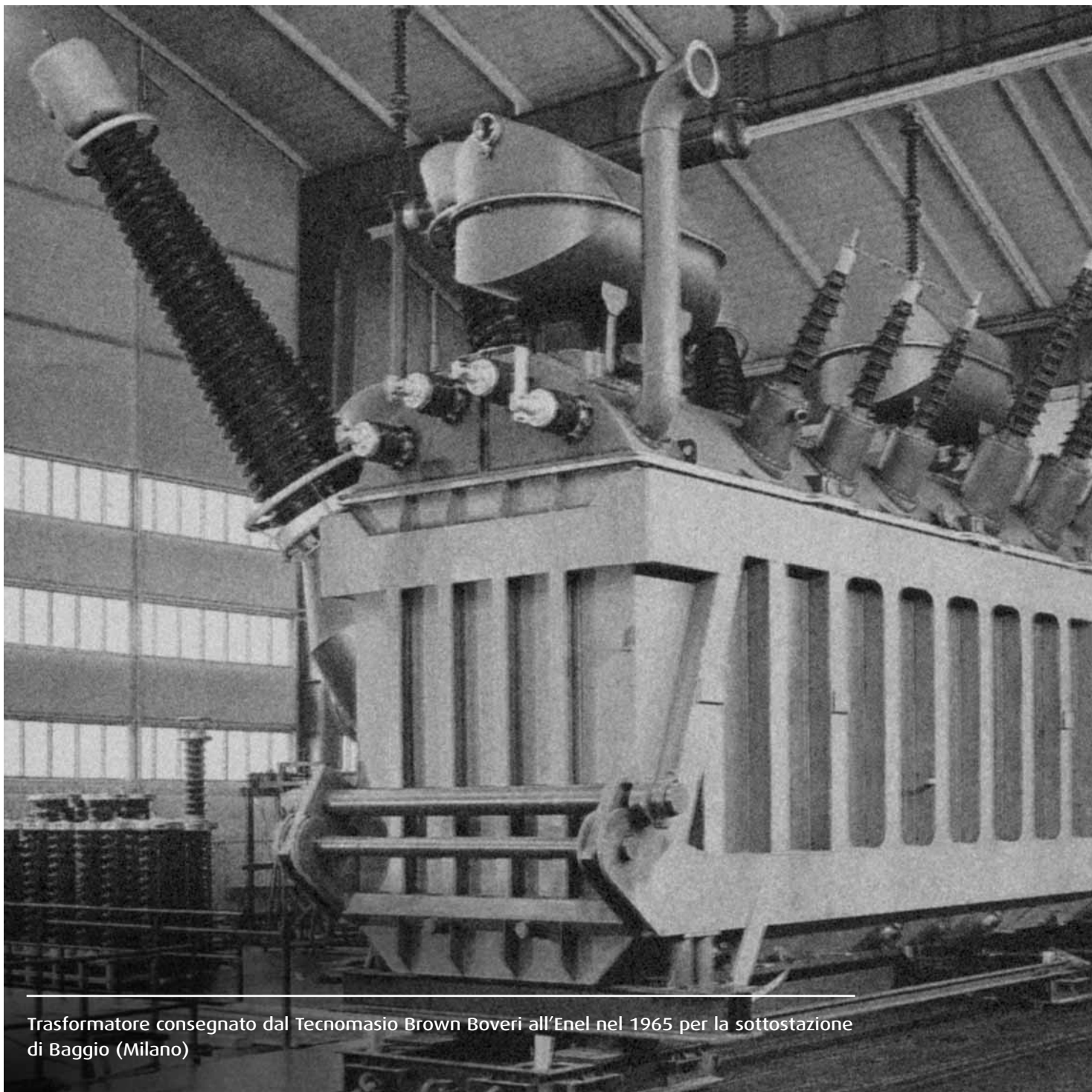


Laboratorio di telefonia automatica della Face Standard di Milano
(anni '50, dall'archivio Alcatel-Lucent)

5315



Face Standard: il reparto montaggio delle macchine telefoniche
(anni '50, dall'archivio Alcatel-Lucent)



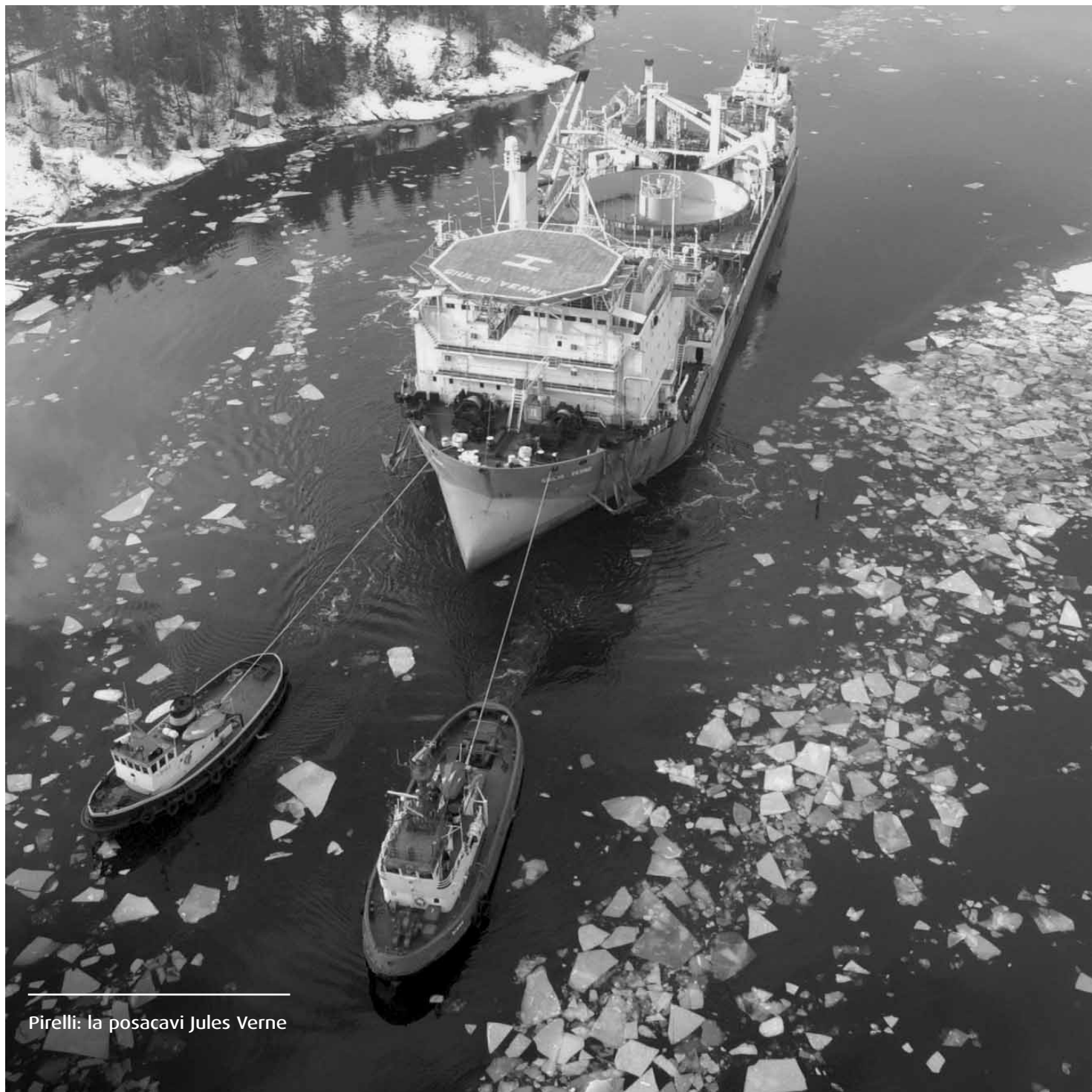
Trasformatore consegnato dal Tecnomasio Brown Boveri all'Enel nel 1965 per la sottostazione di Baggio (Milano)



Il primo pace maker realizzato da Siemens Med
(1958)



La sede di Siemens in Wittelsbacher Platz a Monaco di Baviera,
inaugurata nel 1969



Pirelli: la posacavi Jules Verne



Pietro Bagnoli e Piero Anfossi (entrambi in seconda fila) assistono, durante il Convegno nazionale sui problemi dell'automatismo dell'aprile del 1956, alla presentazione di "Adamo II", macchina progettata per "tradurre" in termini elettromeccanici alcune operazioni classiche del pensiero umano (nella foto, scattata a Milano presso il Museo della scienza e della tecnica, sono riconoscibili in prima fila il Ministro Guido Gonella, il Presidente della Repubblica Giovanni Gronchi e il Presidente della Camera dei deputati Giovanni Leone)

Parte III - Trasformazioni strutturali e modifiche organizzative



FEDERAZIONE NAZIONALE
IMPRESE ELETTROTECNICHE
ED ELETTRONICHE



CONFINDUSTRIA

DAL 1945 IL VALORE DELL'INNOVAZIONE



Gli anni Ottanta

“Avanti piano, quasi fermi”

Il periodo di incertezza economica internazionale apertosi all'inizio degli anni '70, a seguito della dichiarazione unilaterale di inconvertibilità del dollaro da parte di Richard Nixon, che segnò di fatto la fine del sistema di cambi internazionali messo a punto a Bretton Woods nel luglio del 1944, cui fece seguito tre anni dopo lo shock petrolifero legato alla guerra dello Yom Kippur, si protrasse per tutto il corso del decennio.

Solo nel 1978 l'economia italiana fece segnare qualche progresso, seguito da un aumento di circa 5 punti percentuali del prodotto interno lordo nell'anno successivo. Nonostante l'andamento relativamente favorevole dell'economia nazionale in quel biennio i segni di difficoltà del settore elettrotecnico continuavano però a restare marcati. La produzione aveva fatto registrare nel corso del 1979 un incremento del 3,6%, ma erano le esportazioni a fare la parte maggiore: con un aumento del 5,3% esse costituivano il 48,8% degli sbocchi delle merci del settore. A dire il vero anche il mercato interno aveva fatto registrare un aumento del 4,9%, ma la copertura di questa domanda crescente era stata appannaggio delle importazioni, aumentate anch'esse di circa il 9% rispetto al 1978.

La relazione del Consiglio direttivo di ANIE presentata ai soci nel luglio del 1980, spiegava chiaramente come non fosse il caso di farsi ingannare dalle cifre. Si sarebbe infatti potuta considerare positivamente la situazione, soprattutto se raffrontata alle previsioni con cui si era aperto l'anno, ma un dato era incontrovertibile: l'incremento produttivo dell'industria elettrotecnica era stato nettamente inferiore a quello dell'industria nazionale (3,6% contro il 6%), mentre le esportazioni erano cresciute meno della media nazionale (5,3% contro l'8,9%). Per alcuni specifici settori poi la crescita della domanda era stata così rapida da non poter essere soddisfatta dall'offerta, costituendo un ulteriore fattore di “amplificazione degli squilibri commerciali”.

In particolare era la riduzione del consumo dipendente dagli investimenti degli “enti esercenti i servizi pubblici” a preoccupare la dirigenza dell'associazione in quanto

dimostrava chiaramente che “un settore come quello dell’industria elettrotecnica ed elettronica, che [era] considerato, nelle valutazioni dei più noti economisti sia italiani sia stranieri, come un settore in espansione accelerata nel breve e medio termine, in Italia non [seguiva] gli incrementi che si [registravano] nei paesi maggiormente sviluppati sotto il profilo industriale”. L’accusa era sempre la stessa, quella che già si era incontrata nel corso dei primi anni del decennio: l’aver rinunciato da parte governativa alla definizione di una politica industriale incisiva, che avrebbe dovuto trovare nell’investimento pubblico, in termini di commesse e di sostegno alle attività di ricerca e sviluppo, i suoi pilastri¹⁵⁹.

Le mancate scelte di politica economica si univano a una situazione già di per sé niente affatto rosea, caratterizzata da tassi di inflazione crescenti e da sempre maggiori turbolenze monetarie, che producevano a cascata oscillazioni marcate dei costi delle materie prime e dei semilavorati, rendendo sempre più incerto il futuro dell’industria elettrotecnica nazionale.

Solo un anno più tardi il velato ottimismo che aveva accompagnato la presentazione dei dati relativi al 1979 era svanito. Se durante il primo scorcio del 1980 si era infatti potuto beneficiare di “spinte inattese quanto a vigore e di un arretrato di domanda che urgeva soddisfare, la susseguente recessione [era] stata però repentina e intensa, tanto da dar luogo, per reazione, a successivi rimbalzi”. Le condizioni del settore elettrotecnico, in conseguenza di questi andamenti, presentavano nel complesso “caratteristiche preoccupanti”: la domanda interna e quella estera segnavano il passo mentre la produttività non accennava a migliorare, complici anche le restrizioni del credito e la rigidità del mercato del lavoro¹⁶⁰.

Nella successiva relazione del 1982 cinque scorci sul settore rendevano chiaramente le profonde difficoltà che questo attraversava. Le aziende operanti nel settore della termo-elettromeccanica strumentale mettevano in evidenza la grave crisi finanziaria

¹⁵⁹ Cfr. AANIE, *Relazione del Consiglio direttivo all’assemblea generale dei soci*, Milano, 27 giugno 1980, p. 37-38.

¹⁶⁰ Cfr. AANIE, *Relazione del Consiglio direttivo all’assemblea generale dei soci*, Milano, 21 luglio 1981, pp. 9 e 37-38.

dell'Ente elettrico che nel corso di quell'anno aveva registrato un'esposizione pari a 600 miliardi di lire e aveva ritardato anche di oltre tre mesi i pagamenti pattuiti. A questo si aggiungeva poi la riduzione di circa il 28% degli investimenti, rispetto a quelli del 1981, e il fatto che nonostante fossero necessari circa 3.500 miliardi annui per portare a termine il Piano Energetico Nazionale 1982/1992, non si era ancora giunti ad iniziative concrete nemmeno per il primo triennio 1982/1984.

Similmente alla termo-elettromeccanica strumentale anche il settore delle telecomunicazioni, che pure negli anni precedenti era stato uno di quelli meno soggetti alla crisi, vedeva all'orizzonte difficoltà crescenti per via dell'aumentata debolezza finanziaria della SIP che a sua volta, si ripercuoteva sulla sua propensione all'investimento, che pure sarebbe stato necessario per un'adeguata fornitura del servizio su scala nazionale.

Gravi risultavano poi le condizioni del settore della radio e televisione civile così come di quello della componentistica elettronica, intimamente connesso con il primo. In sostanza il comparto non era ancora riuscito a colmare il *gap* creatosi con il ritardato avvio delle trasmissioni a colori. Anni di attesa avevano portato il settore a ristagnare e a trovarsi ora a competere con le più "agguerrite" industrie straniere incontrando "estrema difficoltà a riportare l'immagine dei propri marchi nel mercato all'altezza della concorrenza". L'industria della radio e televisione civile si trovava "in uno stato di vero e proprio collasso": circa il 70% della domanda era infatti coperto dalle importazioni, così come l'80% della domanda di componenti.

Il settore degli apparecchi per veicoli stradali e quello degli apparecchi e del materiale elettrico risentivano rispettivamente della crisi del settore automobilistico e di quello delle costruzioni edili, mentre il comparto degli elettrodomestici, che rappresentava circa il 29% della produzione fatturata dall'intera industria elettrotecnica ed elettronica e il 36% delle sue esportazioni, presentava "una marcata stasi nella domanda interna (con forti flessioni per alcune linee di prodotto) e [trovava] sempre maggiori difficoltà nel mantenere i suoi alti livelli di esportazione"¹⁶¹.

L'industria nazionale faticava a esportare e sentiva sempre più il peso della concorrenza estera sul mercato interno, anche in quei settori che in passato avevano fatto dell'apertura internazionale la chiave del proprio successo; in generale l'impressione era che nel corso del decennio precedente si fosse inceppato un meccanismo di sviluppo, fino ad allora basato, per alcuni settori, sulla domanda pubblica e per altri su quella estera. In questo contesto acquisiva crescente importanza la competitività dell'intero sistema economico e proprio per questo diveniva più insistente la domanda in favore di un deciso intervento di politica industriale, che fosse in grado di risolvere i problemi strutturali del paese.

Questo il nocciolo di uno dei primi interventi tenuti davanti al Consiglio direttivo di ANIE da Giò Batta Clavarino in qualità di presidente dell'associazione. Eletto nel corso del 1987, primo manager proveniente da un'industria pubblica - l'Ansaldo - a ricoprire questa carica, Clavarino poneva all'attenzione dell'assemblea la situazione di alcuni settori giudicati strategici per molti degli associati: quello energetico, quello dei trasporti, quello delle telecomunicazioni e quello dei materiali elettronici per la difesa, "tutti settori su cui [gravavano] enormi incertezze a causa di carenze di informazioni, rinvii, mancati interventi delle nostre autorità di governo".

Tutti e quattro i settori elencati per la loro importanza non potevano essere visti solo come meri mercati di sbocco per le aziende rappresentate dall'associazione, essi rivestivano infatti un ruolo di primo piano per le sorti industriali del paese al punto che, come lo stesso Clavarino non mancava di sottolineare, orientamenti o scelte in merito al loro sviluppo andavano "ben al di là del semplice fatto tecnico, gestionale e di mercato, ma [assurgevano] a veri e propri 'atti politici', implicanti la responsabilità di quanti sono chiamati a determinare le grandi linee di sviluppo del paese"¹⁶².

Appariva dunque ancora più grave l'indecisione che caratterizzava i governi nazionali in

¹⁶¹ Cfr. ANIE, *Relazione del Consiglio direttivo all'assemblea generale dei soci*, Milano, 2 luglio 1982, pp. 41-58.

¹⁶² Cfr. AANIE, verbale del Consiglio direttivo del 15 dicembre 1987.

merito agli sviluppi di tali settori di rilevanza strategica, come mostrava chiaramente il caso del comparto energetico dove, a seguito del referendum sull'utilizzo dell'energia nucleare svoltosi pochi mesi prima, non solo era stato sospeso l'esercizio degli impianti nucleari presenti sul territorio nazionale, ma era stato congelato anche il piano energetico nazionale, con la conseguente sospensione delle opere di costruzione di qualunque impianto elettrico, con ricadute disastrose sui costi dell'energia.

Lo stesso discorso poteva poi valere per gli altri tre settori prima menzionati e in particolare per quello delle telecomunicazioni per il quale, nel corso dei mesi precedenti, ANIE aveva concorso a stilare un piano nazionale che, pochi giorni dopo, sarebbe stato presentato dal Ministero delle poste e telecomunicazioni al Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica (CIPE). Il piano 1988/1997 prevedeva un primo quinquennio di rilancio del settore, "in modo da consentire un aggancio alla situazione delle nazioni europee più progredite", e un secondo quinquennio caratterizzato dalla "diffusione di massa dei servizi telematici e videomatici, così da modificare profondamente il volto della società italiana".

Il piano, che dedicava tra l'altro particolare attenzione allo sviluppo delle telecomunicazioni nel mezzogiorno, a giudizio dell'associazione rispondeva alle esigenze del paese "su basi realistiche di sviluppo del mercato e di adeguamento delle strutture". Purtroppo però, faceva sempre notare l'intervento di Clavarino, la legge finanziaria per il 1988 avrebbe molto probabilmente vanificato sul nascere il piano stesso in quanto il contributo per il quinquennio 1988-1992 rischiava di essere stralciato¹⁶³. Come lo stesso presidente di ANIE aveva avuto modo di sostenere qualche mese prima in un intervento pubblico dal significativo titolo "Avanti piano, quasi fermi", il problema non stava tanto nel poter disporre di finanziamenti sulla carta, ma nella effettiva possibilità di trasformare con una certa solerzia gli investimenti potenziali in "rapidi ordini", per il bene del settore elettrotecnico, ma anche per quello di tutto il paese¹⁶⁴.

163 *Ibidem*.

Internazionalizzazione e apertura dei mercati

Le difficoltà prima menzionate erano tanto più preoccupanti se le si osservava tenendo in considerazione l'ormai prossimo appuntamento con l'unificazione dei mercati europei che sarebbe stata avviata dagli stati membri della Comunità Economica Europea attraverso opportune modifiche legislative, entro il dicembre del 1992, secondo i dettami dell'Atto Unico Europeo entrato in vigore nel luglio del 1987¹⁶⁵. Come faceva notare ancora Giò Batta Clavarino presentando la relazione annuale preparata per l'assemblea generale dei soci del 1989 dal Consiglio direttivo, la scadenza del 1992 non avrebbe avuto infatti conseguenze solo sul piano dell'attività normativa e di unificazione.

Certo, sul piano tecnico, era necessario intensificare gli sforzi dell'associazione e del CEI per giungere all'appuntamento adeguatamente preparati in quanto l'azione normativa italiana era ancora poca cosa se paragonata a quanto avveniva in altri Paesi europei, come era il caso ad esempio della Germania. Non bisognava in questo contesto dimenticare infatti che gran parte dell'apertura dei mercati sarebbe passata attraverso l'armonizzazione delle norme e che, dove non fossero esistite norme armonizzate europee, perché un prodotto avesse "corso legale in un Paese della Comunità", sarebbe stata sufficiente la fabbricazione secondo le norme del Paese d'origine. Il che voleva dire che un prodotto costruito secondo le norme VDE¹⁶⁶ - per rimanere con l'esempio alla Germania - avrebbe potuto circolare

¹⁶⁴ G. B. Clavarino, *Avanti piano, quasi fermi*, in "Tempo economico", a. 1987, n. 265 (settembre), pp. 47-58; in generale, sui ritardi dei settori ad elevata tecnologia cfr. C. Bussolati, F. Malerba e S. Torrisi, *L'evoluzione delle industrie ad alta tecnologia in Italia. Entrata tempestiva, declino e opportunità di recupero*, Bologna, il Mulino, 1996.

¹⁶⁵ L'Atto Unico Europeo, firmato a Lussemburgo il 17 febbraio 1986 da nove stati membri della CEE e il 28 febbraio 1986 dalla Danimarca, dall'Italia e dalla Grecia, costituì la prima modifica sostanziale del Trattato di Roma. Il documento, che entrò in vigore il 1° luglio 1987, si prefiggeva quale principale obiettivo il rilancio del processo di costruzione europea, al fine di portare a termine la realizzazione del mercato interno.

¹⁶⁶ L'equivalente tedesco del CEI.

liberamente in Italia mentre, un prodotto Italiano per poter entrare in Germania, in mancanza di una norma CEI specifica, avrebbe dovuto seguire le norme VDE. Su questo piano era dunque indubbiamente necessario uno sforzo finanziario da parte della stessa ANIE e da parte del CEI al fine di rafforzare le proprie strutture tecniche.

Ma le conseguenze della creazione del mercato unico europeo sarebbero andate ben al di là di queste questioni normative, soprattutto per quei settori industriali particolarmente sensibili alla concorrenza estera. L'impatto del 1992 si sarebbe infatti rivelato "pervasivo" e si sarebbe "riverberato sull'attività di tutti i comparti produttivi, ma non in maniera uniforme, sia sotto il profilo delle opportunità di crescita sia dell'esposizione a nuove e maggiori pressioni concorrenziali". Se ad esempio era probabile che vi sarebbe stata una crescita della domanda di beni intermedi ad alto contenuto tecnologico, oppure che le necessità di controllo e comunicazione delle imprese che si internazionalizzavano avrebbero stimolato l'ulteriore crescita di settori già di per sé dinamici quali l'informatica e le telecomunicazioni, era altrettanto vero che i prodotti di largo consumo avrebbero sofferto maggiormente della concorrenza straniera.

Bisognava quindi valutare attentamente, in tutte le loro implicazioni, due importanti conseguenze del processo di unificazione dei mercati, una sul piano dell'offerta, l'altra su quello della domanda. Circa la prima, bisognava ricordare che il mercato unico rappresentava un'opportunità di sviluppo non solo per i produttori europei, "ma anche per quelli extraeuropei che [avrebbero teso] a insediarsi con attività produttive in loco". Per quello che invece riguardava la domanda non bisognava sottovalutare il fatto che la maggiore omogeneizzazione degli standard di prodotto, originata dall'armonizzazione normativa, avrebbe comportato una riduzione dello spazio per le nicchie di mercato, "per quei particolari interstizi di domanda che sono occupati da molte nostre imprese".

Veniva ridimensionata la possibilità di difendere il mercato attraverso le normative tecniche, così come si modificava radicalmente il quadro in cui operavano molti dei settori di cui ci si è in precedenza occupati, come ad esempio quelli "legati alla domanda del settore

pubblico” che avrebbero visto, nell’assegnazione dei contratti con gli enti e le aziende a controllo statale, l’introduzione di nuove regole volte a garantire maggiore trasparenza e concorrenza. Più in generale, le modifiche sul piano della domanda e dell’offerta “minacciavano di accrescere la competitività da eccessivo affollamento e, in particolare, di erodere le quote di mercato dei produttori nazionali”¹⁶⁷.

Erano evidenti in queste parole le ambiguità insite nel processo di unificazione del mercato europeo, ma da esse traspariva anche tutta l’ambiguità che, a sua volta, aveva permeato nel corso degli anni ’80 la ripresa del processo di internazionalizzazione dell’economia italiana. Dopo anni di disinvestimenti e di stasi, seguiti alla crisi petrolifera del 1973, l’investimento estero in entrata e in uscita aveva infatti ripreso ad aumentare, soprattutto dopo il 1983, ma lo aveva fatto in maniera peculiare rispetto al resto d’Europa.

Uno studio promosso in quegli anni dal Consiglio Nazionale dell’Economia e del Lavoro (CNEL) e affidato per la realizzazione a R&P - Ricerche e Progetti mostrava chiaramente i tratti particolari della internazionalizzazione nostrana: l’incidenza della presenza estera in attività industriali italiane era circa doppia rispetto alle partecipazioni italiane all’estero, un rapporto che poneva il Paese ad una discreta distanza da altri competitori industrializzati quali Stati Uniti, Gran Bretagna, Germania e Francia.

La crescente unificazione dei mercati, il rallentamento in molti paesi delle prospettive di crescita interne, la diffusione di tecnologie orizzontali e pervasive, l’omogeneizzazione internazionale dei prodotti e la loro crescente sofisticazione erano tutti fattori che avevano favorito la ripresa degli investimenti diretti esteri. In Italia però la scarsità di gruppi industriali di grandi dimensioni, l’importante ruolo assunto negli anni dalle partecipazioni statali, tradizionalmente orientate verso il mercato interno, la quasi totale assenza di imprese “di nicchia” nei settori high-tech, che erano quelli che più si prestavano ad accogliere gli investimenti esteri, e “l’emergere di una serie di limiti di managerialità,

¹⁶⁷ AANIE, verbale dell’assemblea generale dei soci del 27 giugno 1989.

soprattutto nelle attività market-making”, avevano contenuto il grado di internazionalizzazione delle attività produttive¹⁶⁸.

Allo stesso modo bisognava notare come anche l’investimento estero in entrata, per quanto doppio di quello in uscita, fosse comunque meno elevato rispetto a quanto era possibile registrare negli altri Paesi europei. Su questo risultato pesava, ancora una volta, una struttura industriale caratterizzata da una elevata incidenza dei settori tradizionali e da una frammentazione produttiva e commerciale che creavano un clima sfavorevole alle grandi multinazionali. Un ruolo però lo giocavano anche: l’inserimento dell’Italia in un mercato internazionale di dimensioni europee, dove erano presenti Paesi dotati di maggiori attrattive; lo scarso valore dei servizi offerti; la rigidità del contesto socio-economico e, soprattutto, “la ‘crisi di imprenditorialità’, a volte di natura generazionale, delle imprese italiane, particolarmente di medie dimensioni, [che aveva] impedito la costituzione di autonome basi estere e la creazione di stabili legami con i grandi circuiti della distribuzione internazionale”¹⁶⁹.

Queste debolezze strutturali dell’industria italiana avevano dunque favorito processi di acquisizione da parte di gruppi multinazionali di quelle imprese che rischiavano la marginalizzazione, specie nei settori più aperti e appetibili per l’investimento estero, quelli *science based* o comunque ad alto contenuto tecnico-ingegneristico, tra i quali spiccavano certamente l’elettrotecnica e l’elettronica.

Qui già da tempo operavano aziende multinazionali, nell’informatica, nelle telecomunicazioni, nella componentistica, nel settore degli elettrodomestici e in quello della produzione di lampade elettriche ma, proprio in quegli anni, furono avviati nuovi e importanti processi di fusione e incorporazione ad opera di aziende quali la statunitense

¹⁶⁸ R&P - Ricerche e Progetti (a cura di), *Italia multinazionale. L'internazionalizzazione dell'industria italiana, Volume I "La ricerca, i repertori"*, Milano, Edizioni del Sole 24 Ore, 1986, p. 226.

¹⁶⁹ *Ibidem*, p. 228.

United Technologies, la svedese Electrolux, la francese Merlin Gerin, il gruppo di origine argentina Rocca-Techint o la britannica GEC. Senza entrare nel dettaglio, e limitandosi al complesso delle aziende associate ad ANIE, si può notare come delle 608 imprese inquadrare alla metà degli anni '80 nell'associazione, il 14,14% (un totale di 86 aziende) fosse direttamente controllato da multinazionali straniere¹⁷⁰.

Il quadro non cambiò di molto negli anni seguenti: l'investimento estero in Italia rimase prevalente rispetto a quello italiano all'estero, anche se la forbice tra i due andò attenuandosi, e i nuovi investimenti si concentrarono sempre più nell'acquisizione di preesistenti attività italiane, "coerentemente alla dinamica internazionale e alla fase di ritardata, ma compiuta, industrializzazione del paese"¹⁷¹.

Alla vigilia dell'integrazione dei mercati europei la percentuale di aziende aderenti ad ANIE controllate da imprese straniere non si era modificata di molto: 14,54% (99 aziende su un totale di 681 società)¹⁷². Più in generale però tra il 1986 e il 1992 era aumentato il numero degli investitori stranieri (+10,8%) e il saldo tra nuove partecipazioni e dismissioni aveva prodotto una crescita del 33,4% delle imprese italiane partecipate dall'estero. La novità principale stava nel fatto che, oltre ad un aumento delle multinazionali operanti in Italia, si registrava l'avvio da parte di queste ultime di processi di razionalizzazione delle loro partecipazioni in concomitanza con i più ampi processi di riorganizzazione intrapresi su scala europea. Si pensi ad esempio, per limitarsi sempre ai settori qui considerati, alla riconfigurazione nella seconda metà degli anni '80 e nei primi anni '90 delle partecipazioni di Alcatel, Electrolux e Abb Asea Brown Boveri¹⁷³.

¹⁷⁰ Il dato si ottiene incrociando il repertorio presente in *Ibidem*, pp.325-451 e l'elenco delle aziende associate ad ANIE pubblicato in "Tecnologie elettriche", a. 13 (1986), n. 1 (gennaio), pp. 97-113.

¹⁷¹ S. Mariotti, *L'internazionalizzazione dell'industria italiana*, in R. Cominotti e S. Mariotti (a cura di), *Italia multinazionale 1992. Radiografia dell'internazionalizzazione dell'industria italiana*, Milano, Etas, 1992, p. 21.

¹⁷² Il dato si ottiene incrociando il repertorio presente in *Ibidem*, pp.383-491 e l'elenco delle aziende associate ad ANIE pubblicato in "Tecnologie elettriche", a. 19 (1992), n. 1 (gennaio), pp. 97-113, pp. VII-XV.

A prescindere dalle modalità e dalla intensità con cui il processo di internazionalizzazione si andava sviluppando, esso era ormai una realtà incontrovertibile, che non avrebbe potuto non avere conseguenze anche sulle associazioni di rappresentanza degli interessi. Questo infatti le induceva a modificarsi per adeguare le proprie strutture alle nuove condizioni di concorrenza in cui le aziende associate si trovavano ad operare. Come si è visto, vi era innanzitutto la necessità di meglio organizzare gli uffici tecnici, per renderne più efficace l'azione in sede europea, in materia di armonizzazione delle norme e di stesura delle direttive comunitarie. In secondo luogo era sentito il bisogno di aumentare il prestigio e la visibilità delle associazioni stesse, per accrescere l'incisività della loro opera di pressione "politica" a livello internazionale.

Oltre all'allontanamento dei centri di decisione politico-economica, o comunque la loro scissione tra un livello nazionale e un livello comunitario, spingeva verso il cambiamento delle strutture di rappresentanza anche la ricollocazione dei centri di decisione aziendale, sostituiti sempre più spesso da quartieri generali di multinazionali con sedi in stati esteri oppure da direzioni di imprese straniere che partecipavano a vari livelli al capitale di aziende italiane. Per questi organismi era infatti di vitale importanza potersi interfacciare con una associazione di rappresentanza che, oltre a solide basi nazionali, disponesse anche di contatti e autorevolezza a livello internazionale. Caratteristiche che ovviamente avrebbero avuto delle ricadute positive anche sulle imprese italiane.

Fu in questo contesto che nel corso dei primi anni '90 maturò la più grande trasformazione in termini organizzativi a cui ANIE fu sottoposta dai tempi della sua costituzione: la trasformazione in una federazione.

173 Cfr. S. Mariotti, *L'internazionalizzazione dell'industria italiana*, cit., pp. 133-143; per quello che riguarda in specifico il settore degli elettrodomestici cfr. anche S. Paba, *Reputazione ed efficienza. Crescita e concentrazione nell'industria europea degli elettrodomestici bianchi*, Bologna, il Mulino, 1991.

Federazione ANIE

Un nuovo statuto per Confindustria: la riforma Mazzoleni

Il cambiamento organizzativo di ANIE venne a inquadrarsi in una nuova fase di quel ripensamento organizzativo dell'intero sistema confederale che seguì alla formulazione della proposta della Commissione Pirelli nei primi anni '70. Quella che in quegli anni appariva come la "sfida del '92", l'apertura del mercato comune europeo, imponeva infatti di trovare una soluzione alla instabilità organizzativa che ancora caratterizzava il principale organo di rappresentanza degli interessi industriali, portando a termine quel processo di razionalizzazione cui si era cercato di dare inizio più di quindici anni prima. Proprio con questo obiettivo venne nominata nei primi mesi del 1991 una nuova Commissione per la riforma del sistema associativo che, anche questa volta, prese il nome del suo presidente, Emilio Mazzoleni¹⁷⁴.

Come nel caso della *Rapporto Pirelli* la relazione finale della nuova commissione e i suoi lavori si concentrarono nel cercare di comprendere come fosse mutato il quadro istituzionale, per poi proporre la configurazione dell'associazione che meglio si sarebbe adeguata al mutato contesto ambientale. A differenza di quello che era avvenuto venti anni prima, non si trattava più di definire e affermare il ruolo dell'impresa e dell'imprenditore nella società, ruoli che d'altro canto non erano messi in quel momento in discussione, ma di capire che effetto avrebbero potuto avere gli epocali rivolgimenti politico-sociali che il mondo stava attraversando sui meccanismi della rappresentanza e al contempo di portare a termine la razionalizzazione del sistema, per affrontare un contesto internazionale sempre più di vitale importanza, ma anche sempre più instabile e mutevole.

"Il crollo improvviso dei regimi comunisti - così si apriva la relazione finale della

¹⁷⁴ Gli altri componenti della commissione erano: Giovanni Agnelli, Francesco Averna, Ottorino Beltrami, Antonio D'Amato, Vincenzo Giustino, Giancarlo Lombardi, Francesco Massari, Pietro Marzotto, Franco Muscara, Luigi Orlando e Giuseppe Pichetto.

Commissione Mazzoleni, presentata nell'aprile del 1991 - l'esplosione in tutta la sua drammaticità dell'emergenza medio-orientale, il trasformarsi delle prospettive del Pacifico, rappresentano solo tre esempi dell'insegnamento che l'avvio degli anni '90 affida allo scorcio del secolo: le possibilità previsive si fanno sempre più incerte; il nuovo clima internazionale non allontana le turbolenze, non evita i bruschi soprassalti e si trova ad affrontare in modo drammatico l'acutizzarsi di tensioni dovute alla cristallizzazione di problemi insoluti"¹⁷⁵.

La rottura degli equilibri formati dopo il 1945, sintetizzata simbolicamente dall'abbattimento del muro di Berlino nell'agosto del 1989, il primo conflitto bellico di una nuova era multipolare, l'invasione del Kuwait da parte irachena nell'agosto del 1990 e il successivo intervento di una forza multinazionale dell'ONU guidata da Stati Uniti, Francia e Gran Bretagna, erano solo i sintomi più evidenti di un generale rivolgimento geopolitico che imponeva una revisione degli schemi con i quali si era operato fino a quel momento.

La fine della contrapposizione bipolare e, a un livello più profondo, l'abbandono della logica dello scontro di classe, avevano infatti lasciato il posto a una microconflittualità intensa e generalizzata, "originata dal nuovo potere di cui venivano a essere depositari una moltitudine di gruppi nell'ambito di una società caratterizzata da alta interdipendenza e, perciò, anche da altissima vulnerabilità". Contrariamente a quanto sembrò possibile agli occhi di alcuni primi osservatori, la relazione di Confindustria dovette constatare che lungi dall'indirizzarsi verso una società "pacificata", ci si stava incamminando verso una "società esposta ad una miriade di piccoli conflitti corporativi, la cui nota originale sarebbe man mano consistita nello scaricare i maggiori 'costi' soprattutto sulle spalle di un terzo attore: il pubblico", intendendo con questo termine tutte quelle componenti temporaneamente escluse dal conflitto in corso. Il vecchio conflitto redistributivo "a due attori" veniva sostituito da un contrasto "a più attori", con i nuovi protagonisti "a far ora da vittime, ora da

¹⁷⁵ Commissione per la riforma del sistema associativo, *Rapporto finale sulla proposta di riforma del sistema confederale*, Roma, Confindustria, 1991, p. 3.

potenziali giudici-alleanzi per la sua risoluzione”¹⁷⁶.

In questo contesto urgeva un ripensamento della struttura degli organismi di rappresentanza per accentuarne, ancora una volta, le caratteristiche sistemiche e mettere la struttura in condizione di effettuare una sintesi positiva di tutti i microconflitti in cui le sue componenti sarebbero state di volta in volta coinvolte. In quest’ottica era inevitabile un ritorno al lavoro della Commissione Pirelli, con l’intento di aggiornarne e svilupparne i contenuti, “ma avendo ben ferme le scelte ideali che in quel rapporto trovarono espressione e che per gli imprenditori italiani [erano] ancora assolutamente valide come fondamentali punti di riferimento, direttrici di orientamento sul piano politico e sociale”.

Come venti anni prima, obiettivo della riforma sarebbe stato quello di rendere Confindustria un’organizzazione maggiormente idonea a sostenere le imprese nel perseguimento della loro funzione specifica, la produzione della ricchezza, ma anche di massimizzare i risultati e gli effetti di utilità sociale che derivavano dall’adempimento del loro compito primario e che dipendevano, “per molti aspetti quantitativi e qualitativi, da come [interagivano] con esso le altre forze e istituzioni presenti sulla scena, in primo luogo quelle politiche, ma anche quelle economiche, sindacali e sociali”¹⁷⁷.

Vi è qui un chiaro richiamo alle enunciazioni della Commissione Pirelli, ma il contesto è radicalmente cambiato. Innanzitutto torna la pluralità di attori a cui si è accennato poco sopra, la consapevolezza che non è più sufficiente trovare solo un accordo con le forze di governo e confrontarsi con il sindacato, ma è ormai necessario instaurare un dialogo continuo e multilaterale anche con gli organismi sovranazionali e le varie componenti della società civile. In secondo luogo è cambiata l’ottica con cui si guarda alla possibilità di un intervento “politico” delle associazioni di rappresentanza: anni di difficoltà economiche, il fallimento dei progetti di programmazione, la crisi del sistema delle partecipazioni statali e

¹⁷⁶ *Ibidem*, p. 4.

¹⁷⁷ *Ibidem*, pp. 13-14.

il mutare del contesto sociale e politico facevano venire meno l'ottimismo circa la possibilità di risolvere i problemi del paese attraverso un semplice atto di volontà “politica” degli imprenditori, che andasse ad incidere in maniera più o meno radicale sui processi di governo dell'economia.

All'inizio degli anni '90 l'accento è posto più che altro sulla necessità di abbandonare quella che veniva considerata una “visione restrittiva del mercato come motore dello sviluppo” e sulla sua sostituzione con una più moderna concezione dei rapporti tra stato e mercato. Secondo gli estensori della relazione infatti, “uno stato democratico, per essere veramente tale, [doveva] riconoscere e attribuire positivamente al mercato, nella dinamica economico-sociale, tutto lo spazio che [occorreva] perché [potesse] svolgere quello che [era] il suo ruolo centrale agli effetti di una allocazione razionale delle risorse”. Per converso lo stato doveva disporre della forza necessaria per “regolare, organizzare e controllare il mercato”,

Nonostante le differenti impostazioni, era una conseguenza abbastanza logica che la soluzione organizzativa prospettata prendesse il via da quella che era stata la proposta della Commissione Pirelli, della quale si sosteneva ancora la validità, senza mancare di evidenziarne alcuni limiti. Carenze che venivano però attribuite più alla incompleta realizzazione della proposta che a intrinseci errori di valutazione e progettazione. I punti di debolezza del sistema venivano infatti identificati nella inadeguata capacità di realizzare “una più ampia partecipazione della base associativa”, sia a livello territoriale sia categoriale; nella mancanza di consuetudine delle diverse componenti dell'associazione ad interagire in modo “sistemico”; nell'insufficiente presenza e visibilità sul piano dei rapporti internazionali e, infine, nella scarsa circolazione delle informazioni all'interno del sistema confederale, con la conseguente impossibilità di incidere in maniera “forte e tempestiva sugli *opinion leaders* e sulla pubblica opinione”¹⁷⁸.

¹⁷⁸ *Ibidem*, p. 33.

Dal punto di vista organizzativo, una volta ribadita la validità della scelta effettuata a suo tempo dalla Commissione Pirelli in favore del mantenimento di due livelli associativi, quello territoriale (associazioni di primo grado e federazioni regionali), e quello categoriale (associazioni di primo grado e federazioni di settore) si proponevano alcune modifiche per rendere maggiormente integrato un sistema che, nonostante i progressivi aggiustamenti degli anni '80, ancora faticava ad agire in maniera unitaria.

Innanzitutto si richiedeva a tutte le associazioni e federazioni di uniformare i propri statuti al modello confederale, in modo che la struttura e i meccanismi di formazione degli organi direttivi fossero consimili a tutti i livelli del sistema. Secondariamente, in nome della trasparenza e della comunicazione interna, si imponeva l'obbligo di certificazione dei bilanci associativi e quello della loro pubblicazione. Il cambiamento generale forse più rilevante stava però nel fatto che, preso atto dei mutamenti intervenuti nel tessuto economico del Paese e quindi della ridotta importanza dell'industria nella determinazione della ricchezza nazionale, si concedeva la possibilità di inquadrare nel sistema anche aziende e associazioni di natura non necessariamente industriale.

Sul piano più specifico delle associazioni di categoria la commissione sottolineava come elemento positivo la “grande pluralità” di organizzazioni merceologiche venutesi a formare nel corso degli anni, anche se ciò comportava la compresenza di ambiti associativi, finalità organizzative e strutture rappresentative molto differenziate tra loro. Una simile varietà era certamente una ricchezza per l'organizzazione confederale, essa poneva però seri problemi di unitarietà del sistema, rendendo molto complicato “il già delicatissimo momento della sintesi degli interessi, allo scopo vitale di individuare politiche confederali che [fossero] al contempo, sufficientemente rappresentative della generalità degli associati, ma anche ragionevolmente adeguate a risolvere i problemi posti dalle stesse imprese”¹⁷⁹.

Qui stava il nocciolo della questione: disporre di una struttura che fosse in grado di

¹⁷⁹ *Ibidem*, p. 40.

risolvere i problemi particolari degli associati e allo stesso tempo permettesse di sostenere azioni politiche di ampio respiro sia a livello nazionale, sia a livello internazionale.

In questa ottica, nell'ambito della rappresentanza categoriale, la Commissione per la riforma del sistema associativo andò a rivisitare le proposte della precedente Commissione Pirelli, suggerendo di incentivare la creazione di organismi di categoria che potessero riunire più sotto-settori, al fine di ottimizzare i costi di molti servizi comuni e allo stesso tempo stabilire un primo livello nel processo di sintesi organizzativa.

La Commissione evidenziava la necessità di “individuare meccanismi in grado di raggruppare, riducendone il numero, la molteplicità delle rappresentanze di categoria”. Non venivano però riproposti i raggruppamenti, suggeriti a suo tempo dalla Commissione Pirelli, e rimasti praticamente sulla carta nel corso di tutti gli anni '70 e '80. Si optava per un'altra strada, intrapresa già da alcuni anni da certi settori: la creazione di federazioni nazionali.

La prima federazione di categoria costituita all'interno del sistema confederale era stata Federmeccanica nel 1971. A questa prima aggregazione, per la verità un po' anomala rispetto a quelle che verranno in seguito¹⁸⁰, seguì la costituzione di Federtessile nel 1975 e poi, nel corso degli anni '80, quella di Federchimica (1984) e la trasformazione di Anima da associazione in federazione (1988)¹⁸¹.

Ritenendo positive le esperienze federative degli anni precedenti la Commissione Mazzoleni auspicava che anche altri settori industriali seguissero la strada dell'aggregazione entro una comune federazione, ma al contempo sottoponeva eventuali accorpamenti futuri a un vincolo ben preciso: nel raccomandare che venissero predisposti adeguati incentivi in grado

¹⁸⁰ Federmeccanica è infatti una federazione sindacale che non riunisce delle associazioni di categoria, bensì i gruppi metalmeccanici costituiti nell'ambito delle varie associazioni industriali territoriali; sulla nascita di Federmeccanica, strettamente legata all'inasprirsi delle tensioni sindacali tra la fine degli anni '60 e i primi anni '70 cfr. G. Sapelli, *Modelli culturali e rappresentanza imprenditoriale: il caso Federmeccanica*, Milano, Etas, 1990.

¹⁸¹ A. Fedeli, *La storia di Anima dal 1914 al 2004*, cit., pp. 107-122.

di favorire il processo di accorpamento, sottolineava quanto ciò avrebbe facilitato “l’armonizzazione delle posizioni e, quindi, il rapporto tra Confindustria ed associati” ma, allo stesso tempo, ammoniva circa la necessità di creare esclusivamente “vere e proprie federazioni di settore”, degli organismi cioè che fossero effettivamente in grado di rappresentare un intero settore industriale e non delle semplici giustapposizioni di associazioni preesistenti.

In questo contesto infine, allontanandosi da quelle che erano state le indicazioni della Commissione Pirelli, ma in linea con il percorso organizzativo confederale dei venti anni successivi a quel primo intervento di riforma, veniva riproposto l’inquadramento unico obbligatorio delle imprese, nelle associazioni territoriali e in quelle di categoria. La relazione finale della Commissione Mazzoleni esprimeva la chiara consapevolezza che nonostante le raccomandazioni degli anni precedenti si era ben lungi da una effettiva applicazione di questa norma, così come si era assolutamente consci del fatto che “in certe situazioni o per certe classi dimensionali di imprese non [esisteva] un interesse specifico all’adesione ad entrambe le componenti”, ma questo sembrava l’unico sistema praticabile per evitare perdite significative di associati a danno delle associazioni territoriali o di quelle di categoria e al contempo “fare più sistema”¹⁸².

¹⁸² Commissione per la riforma del sistema associativo, *Rapporto finale sulla proposta di riforma del sistema confederale*, cit., pp. 37-38.

La Commissione rapporti interni ANIE

Negli stessi mesi in cui si riunì a Roma la Commissione Mazzoleni per la riforma dello statuto confederale, un simile processo di revisione delle strutture associative fu avviato anche all'interno di ANIE. Un percorso di riorganizzazione che, come vedremo, presentava molte similitudini con quello confederale, non solo per la concomitanza dei tempi o per la generica volontà di riscrivere lo statuto dell'associazione adeguandolo al mutato quadro economico e istituzionale, ma anche per le ragioni profonde che spingevano alla trasformazione del sistema; tra le argomentazioni a sostegno della proposta di riforma di ANIE sarà infatti possibile ritrovare molte delle convinzioni che guidarono il lavoro della commissione confederale, prima tra tutte quella circa la necessità di dare vita ad un sistema dotato di un maggiore grado di integrazione sistemica dei suoi componenti.

Il processo di riforma di ANIE prese le mosse da un'indagine interna, condotta tra la primavera e l'estate del 1990 dall'allora segretario generale dell'associazione, Lorenzo Tringali Casanuova, per verificare quale fosse l'immagine che dell'associazione avevano i suoi stessi associati. L'indagine, promossa dal Comitato di presidenza di ANIE per conoscere gli umori della base in un momento in cui si profilavano all'orizzonte profonde trasformazioni del quadro internazionale, indicò che gli associati erano sostanzialmente soddisfatti per una serie di servizi "minori" svolti dall'associazione, quelli rivolti "a risolvere i problemi dei gruppi attraverso le loro segreterie e gli enti centrali", mentre lo erano molto meno per la scarsa incisività dell'azione di ANIE sugli avvenimenti economici e politici che interessavano l'industria elettrotecnica a livello nazionale e internazionale¹⁸³. Questi risultati non certo brillanti per l'associazione imponevano un cambiamento di rotta, così come fu confermato anche dai colloqui che il neo-eletto presidente, Raffaele Palieri¹⁸⁴,

¹⁸³ AANIE, b. "Passaggio a federazione", lettera del presidente di ANIE Raffaele Palieri ai membri del Consiglio direttivo di ANIE, 29 gennaio 1992.

intrattenne con 25 capigruppo nei primi mesi del suo mandato “per avere un quadro preciso sull’attività dei rispettivi settori e sul funzionamento dell’associazione”. Anche questi incontri misero in evidenza come l’impostazione del lavoro associativo fosse “in linea di massima positiva”, nel senso che l’associazione “svolgeva un lavoro di base di tipo normativo, sia tecnico sia legislativo, in sede nazionale ed europea con soddisfazione degli associati”. I problemi però sorgevano se si cercava di andare al di là di questi compiti specificatamente tecnici, quando cioè si cercava di offrire quella “presenza a più alto livello politico ed economico” che pure gli associati richiedevano. In questo caso ancora lungo era il cammino da compiere per “acquistare autorevolezza come fonte di informazioni e di dati” riconosciuta internazionalmente, innalzando di livello i prodotti informativi dell’associazione, “sia attraverso una maggiore presenza e coinvolgimento degli associati, sia attraverso una migliore qualificazione del personale”¹⁸⁵.

Negli stessi mesi in cui si protrassero i colloqui tra il presidente di ANIE e i capigruppo fu nel frattempo insediata una Commissione rapporti interni con il compito di approfondire le implicazioni che l’approvazione del nuovo statuto di Confindustria avrebbe avuto per l’associazione e di introdurre, con l’occasione, “quei miglioramenti che l’esperienza e l’opportunità [suggerivano] comunque per lo statuto di ANIE”, al fine di rivalutarne e riorganizzarne la tecnostruttura¹⁸⁶.

Come chiaramente affermato nella relazione finale di questa commissione, presentata nell’autunno del 1991, durante i contatti che i suoi membri ebbero con le varie

¹⁸⁴ Raffaele Palieri, proveniente dall’Alcatel, già vice-presidente di ANIE e responsabile del 4° raggruppamento “Elettronica professionale”, fu eletto presidente di ANIE nel giugno del 1991; cfr AANIE, *Verbale dell’assemblea generale dei soci del 3 giugno 1991*.

¹⁸⁵ Cfr. AANIE, *Verbale della riunione del Comitato di presidenza del 22 ottobre 1991*.

¹⁸⁶ Della commissione, presieduta da Claudio Gatti, facevano parte: Giuseppe Arcelli, Domenico Bosatelli, Carletto Calcia, Carlo Castellano, Ludovico Pezzi e Lorenzo Tringali Casanuova; Cfr. AANIE, *Verbale della riunione del Comitato di presidenza del 17 luglio 1991*.

componenti dell'associazione emersero subito alcune chiare indicazioni circa le priorità che la commissione stessa avrebbe dovuto porsi: “aumentare il peso politico dell'associazione nell'ambito nazionale; aumentare l'efficacia di ANIE nella tutela degli interessi degli associati nei rapporti con l'estero; aumentare le connotazioni di prestigio dell'immagine ANIE; rispondere in maniera sempre più efficace alle attese dei soci fornendo servizi più funzionali, sviluppando nuove, ampie e più tempestive forze di comunicazione interna e sviluppando maggior coinvolgimento”¹⁸⁷.

Così come era avvenuto a livello confederale, si ripresentavano qui da un lato la richiesta di una rappresentanza politica più efficace, in grado di incidere effettivamente sulle scelte di politica industriale prese a livello nazionale e internazionale e dall'altro la richiesta di maggiore partecipazione alla vita associativa, sia direttamente, con il coinvolgimento nei processi decisionali, sia indirettamente, attraverso la fruizione di servizi efficienti e la disponibilità di informazioni chiare e tempestive sull'operato dell'associazione stessa.

ANIE, secondo gli estensori della relazione, doveva essere “uno degli interlocutori istituzionali su temi economici, di mercato e tecnici rispetto a enti pubblici e privati, nazionali e comunitari in tutti quei contesti dove l'opera dell'associazione [poteva] e [doveva] tutelare gli interessi delle imprese associate”. Quindi essa avrebbe dovuto promuovere tutte quelle iniziative interne o esterne “tendenti a confermare il suo ruolo sia in ambito nazionale che comunitario”, realizzando al contempo “una sempre più efficace risposta alle attese degli associati”, attraverso un aumento della coesione associativa che “sola poteva dare quel maggior peso necessario”¹⁸⁸.

Anche se entro un orizzonte più ristretto i problemi che si poneva la Commissione rapporti interni di ANIE erano gli stessi con cui, negli stessi mesi, si veniva confrontando la Commissione Mazzoleni: la ricerca di una maggiore cooperazione e integrazione sistemica

¹⁸⁷ AANIE, b. “Passaggio a federazione”, ANIE, *Progetto di ristrutturazione associativa*, s.d. (ma autunno 1991), p. 2.

¹⁸⁸ *Ibidem*, p. 3.

in favore di una più incisiva capacità di azione “politica” dell’associazione di rappresentanza. Incisività ottenibile solo attraverso un maggiore coinvolgimento della base associativa, per “fare sistema”, ma anche per aumentare il peso specifico dell’associazione. Partendo da questi presupposti la Commissione rapporti interni si pose non solo il problema della riorganizzazione strutturale ma anche quello di avviare un programma di coinvolgimento degli associati da realizzarsi attraverso la messa a punto di progetti pluriennali che “dessero contenuto al processo di ‘rivitalizzazione’ in atto”.

Sul piano organizzativo due furono le linee su cui si articolò la proposta di riforma: un ripensamento della struttura verticale dell’associazione, per migliorare il coordinamento funzionale tra le sue varie componenti e la strutturazione di alcuni organismi di *staff* che avrebbero avuto il compito di coadiuvare il vertice dell’associazione nel campo delle relazioni esterne e della comunicazione, ma anche quello di accentrare i servizi resi ai soci, indipendentemente dalla loro appartenenza ai gruppi merceologici, quali ad esempio: le attività di studio e ricerca, il supporto tecnico, l’organizzazione delle manifestazioni fieristiche e i rapporti internazionali.

Sul piano della struttura veniva ribadita l’importanza primaria dei gruppi tecnico-merceologici che, pur in un quadro di armonizzazione, dovevano essere dotati di una adeguata autonomia operativa e finanziaria. A questi spettava il compito di: sensibilizzare il mondo politico e la pubblica amministrazione circa gli interventi strategici a carattere nazionale ed internazionale che potevano influenzare il loro specifico settore; partecipare ai lavori degli enti nazionali ed internazionali incaricati di sviluppare le normative tecniche ed amministrative che interessavano le attività industriali di loro competenza; sviluppare le informative necessarie al supporto delle commissioni parlamentari nella formulazione di leggi di interesse settoriale; promuovere la partecipazione di aziende italiane ad intese internazionali nella ricerca e sviluppo; diffondere informazioni relative a gare di enti pubblici e a realizzazioni di progetti infrastrutturali a livello internazionale; promuovere l’acquisizione di informazioni e

know-how; eseguire ricerche di mercato e rilevazioni di fatturato per analizzare e prevedere l'andamento dei singoli sotto-settori; favorire infine le attività promozionali per ampliare il mercato di riferimento dei loro associati.

L'ampio raggio di competenze dei singoli gruppi merceologici, che come vedremo sarà funzionale alla successiva trasformazione di ANIE in una federazione, veniva nel progetto di riforma temperato dalla presenza di altri due componenti organizzativi: il settore e il gruppo di lavoro trasversale. Il primo altro non era che il vecchio raggruppamento che veniva però ripensato per non restare un "inutile 'orpello' organizzativo", come in un certo senso era avvenuto fino a quel momento. Il Settore, nella nuova concezione del coordinamento organizzativo, avrebbe infatti dovuto favorire il dialogo tra i gruppi, promuovendo la formulazione di politiche settoriali e, in secondo luogo, avrebbe dovuto garantire una migliore conoscenza da parte dei vertici associativi dei problemi operativi dei singoli gruppi. In questo modo il Settore e il relativo responsabile (in qualità di vice-presidente di ANIE) avrebbero svolto una "utile funzione di coordinamento gestionale/amministrativo verso la struttura centrale ed un compito strategico di coordinamento e analisi delle problematiche dei gruppi". Sempre il Settore, per evitare che i singoli gruppi si focalizzassero solo sui loro specifici problemi e per aumentare la partecipazione e il coinvolgimento degli associati, avrebbero poi avuto l'onere di stimolare la creazione di gruppi di lavoro trasversali su specifiche tematiche di interesse comune¹⁸⁹.

In questo modo le segreterie di raggruppamento avrebbero omogeneizzato e ottimizzato la gestione delle risorse umane e tecniche e allo stesso tempo avrebbero posto in essere un meccanismo di controllo e coordinamento delle singole componenti dell'organizzazione. Ad un livello più alto il compito di creare l'interazione sistemica era lasciato alla struttura di *staff*¹⁹⁰, sulla quale il rapporto non si dilungava più di tanto, rimandando a future discussioni la sua migliore definizione, ma della quale fissava una caratteristica

¹⁸⁹ *Ibidem*, pp. 4-5.

fondamentale: il suo orientamento organizzativo si sarebbe dovuto gradatamente spostare dal settore produttivo a quello di applicazione, intendendo con ciò tenere conto della convergenza di più tecnologie nei settori applicativi esistenti o in quelli in via di sviluppo. In questo modo infatti l'associazione avrebbe potuto svolgere un "ruolo fondamentale di contributo alla definizione della politica industriale in ambito nazionale e comunitario"¹⁹¹. In seguito alla pubblicazione del rapporto si avviò all'interno dell'associazione un vivace dibattito che, dopo circa un anno, portò all'approvazione di un nuovo statuto: il Comitato di presidenza durante la riunione del 25 maggio 1993 poteva infatti constatare come le aziende aderenti all'associazione avessero approvato con una discreta maggioranza (98% dei votanti pari al 62,4% degli aventi diritto) la nuova formula statutaria, che ricalcava in buona parte le proposte avanzate dalla Commissione rapporti interni. La differenza più macroscopica tra i suggerimenti avanzati nella proposta del 1991 e lo statuto approvato nel 1993 fu la creazione di un nuovo organismo direttivo: la giunta esecutiva. Questa si sarebbe dovuta collocare tra l'assemblea, l'"organo sovrano dell'associazione", e il consiglio direttivo, per verificare che "la gestione dell'associazione [fosse] coerente con il conseguimento dei fini statutari e [risultasse] in armonia con le deliberazioni assembleari"¹⁹². Un istituto intermedio dunque con compiti di controllo sull'operato degli altri organismi direttivi e allo stesso tempo di sintesi delle eterogenee istanze espresse dall'assemblea; un istituto che avvicinava la struttura di ANIE a quella confederale e allo

¹⁹⁰ Gli organi di *staff* previsti erano la Direzione affari economici, il Servizio affari generali, il Servizio affari tecnici e l'Ufficio legale, ma non si escludeva di riorganizzarli decentrando alcune funzioni e accentrandone delle altre, a seconda delle esigenze operative ed economiche che si sarebbero di volta in volta presentate.

¹⁹¹ *Ibidem*, p. 7.

¹⁹² *Scheda illustrativa ANIE*, allegato 1 alla lettera di Raffaele Palieri a Luigi Abete del 8 giugno 1994 (documento datomi da Raffaele Palieri). Della giunta facevano parte: gli ex-presidenti dell'associazione, il presidente, i vice-presidenti, gli altri componenti del consiglio direttivo, i vicepresidenti di gruppo, cinque rappresentanti della piccola e media industria, facenti parte dei gruppi, e alcuni rappresentanti eletti direttamente dai gruppi;

stesso tempo la predisponessa per una eventuale trasformazione in senso federativo. Tra la formulazione della proposta di riforma nell'autunno del 1991 e il 1 agosto del 1993, giorno in cui il nuovo statuto entrò effettivamente in vigore, furono nel frattempo intraprese alcune azioni per favorire quel processo di coesione che, come si è detto, non sarebbe dovuto passare solo attraverso la ristrutturazione organizzativa. Il programma di iniziative della segreteria per gli anni 1992/1993 prevedeva infatti un "progetto PMI", per la definizione dei nuovi servizi rivolti alle piccole e medie imprese, l'impostazione di un programma di valutazione delle risorse umane, la creazione di una nuova struttura informatica integrata, l'impostazione di un "Progetto ambiente '93", che si sperava potesse divenire il catalizzatore di una serie di iniziative sul difficile rapporto tra ambiente e industria, e il lancio di alcune nuove pubblicazioni¹⁹³.

In particolare, nel contesto della trasformazione organizzativa che si sta qui analizzando, vanno sottolineate la prima e l'ultima delle iniziative elencate. Nel corso del 1992 fu infatti nominato un consigliere incaricato per la piccola e media industria, Domenico Bosatelli, con il compito di "curare i particolari interessi generali e associativi delle piccole e medie industrie aderenti ad ANIE, proponendo le attività associative opportune [...] e valutando particolarmente l'impatto che sulle stesse aziende [avevano] le direttive e gli adempimenti comunitari"¹⁹⁴. L'avvio di un piano in favore delle piccole e medie imprese in quello stesso anno rientrava proprio nei compiti di quel "presidio" istituito con la nomina del consigliere incaricato, un "presidio" per sua natura trasversale, reso necessario dai processi di diversificazione che si erano andati sviluppando nel corso dei decenni precedenti e che diverrà il primo nucleo di quello che l'anno successivo verrà chiamato il Comitato sviluppo piccole e medie imprese, un organismo dedito alla messa in opera di attività associative tarate sui bisogni delle PMI, che rimane tuttora una sorta di anomalia nel sistema

¹⁹³ Cfr. AANIE, verbale del Consiglio direttivo del 22 settembre 1992.

¹⁹⁴ AANIE, verbale del Comitato di presidenza del 10 marzo 1992.

confederale, dove la rappresentanza dell'industria minore è di norma competenza delle associazioni territoriali.

L'altro progetto particolarmente importante nell'ambito del processo di trasformazione organizzativa era quello incentrato sulle nuove pubblicazioni. Il biennio 1992/1993 coincise infatti con una fase di rilancio dell'attività di comunicazione con l'obiettivo dichiarato di rafforzare l'immagine dell'associazione all'esterno, così come all'interno della stessa organizzazione. In consonanza con quello che era lo spirito con cui si stava affrontando la trasformazione organizzativa, si avviarono una serie di progetti per rendere maggiormente strutturata la comunicazione istituzionale: fu effettuato un *restyling* del marchio, fu definita e coordinata l'immagine istituzionale dell'associazione attraverso un manuale d'immagine, fu ricercata una più continuativa presenza pubblica, attraverso rapporti periodici con la stampa e la creazione di eventi mirati, infine furono avviate due nuove linee editoriali: il bollettino di informazione "Eurecho" e la rivista "Come". In particolare quest'ultima, un trimestrale di politica industriale, costituiva il progetto più ambizioso. Esso andò a sostituire il preesistente organo dell'associazione, che dal 1974 aveva cambiato ancora una volta il suo titolo in "Tecnologie elettriche", ma non si sarebbe dovuto configurare come un classico giornale associativo. In un quadro socio-economico in rapida trasformazione come quello in cui prendeva il via la sua pubblicazione, esso sarebbe dovuto diventare uno strumento in grado "di mettere in relazione gli interessi e i punti di vista di una componente tra le più importanti del sistema associativo italiano con quelli dei suoi ineludibili interlocutori: il mondo imprenditoriale nazionale ed europeo, le istituzioni politico economiche del paese, la grande committenza di sistemi e infrastrutture". La rivista aveva il compito di stimolare una discussione a più voci "sull'attività economico-industriale, sugli scenari del mercato, sul modo di affrontarli, sul futuro dell'industria del Paese e sui modi possibili e auspicabili di costruirlo e condizionarlo positivamente"¹⁹⁵; doveva insomma essere uno strumento di contatto con quelle molteplici istituzioni e realtà con cui ANIE quotidianamente si confrontava e per rapportarsi efficacemente con le quali era stato pensato il processo di riorganizzazione sopra descritto.

La federazione nazionale di categoria

Intorno alla metà degli anni '90 gli elementi che spingevano per la trasformazione di ANIE in una federazione erano molteplici: la Commissione Mazzoleni aveva fatto delle federazioni nazionali di settore il secondo cardine del sistema categoriale di rappresentanza; la trasformazione statutaria di ANIE del 1993 aveva in pratica predisposto l'associazione per divenire un federazione, attraverso una netta suddivisione tra linee di rappresentanza disegnate sul modello confindustriale e uffici di *staff* centralizzati; sempre in quell'occasione si era chiaramente ribadita la necessità di lasciare ampia autonomia ai gruppi merceologici; più in generale era abbastanza chiaro che la volontà di rafforzare l'associazione in termini di immagine e capacità d'azione aveva permeato tutto il processo di riorganizzazione di ANIE.

Della possibilità di trasformare ANIE in una federazione si era d'altro canto già parlato nel corso dello stesso processo di revisione statutaria. La prima apparizione il tema la fece nel corso di una riunione del Comitato di presidenza del 1992: in seguito all'approvazione del nuovo statuto di Confindustria si presentava infatti la possibilità che ad ANIE venisse proposto di aderire ad altre federazioni di settore già formatesi in precedenza; per scongiurare siffatta eventualità fu in quell'occasione incaricato il segretario generale Tringali Casanuova di studiare la possibilità di una eventuale trasformazione di ANIE stessa in una federazione¹⁹⁶.

Di possibili accorpamenti di ANIE entro altre federazioni nei mesi seguenti non si tornò a parlare esplicitamente, ma questa eventualità giocò un ruolo nella decisione di dare all'associazione una configurazione ampiamente predisposta al successivo passaggio organizzativo. La scelta in favore di una struttura federativa avrebbe infatti messo ANIE in

¹⁹⁵ Editoriale, in "Come", a. 1 (1992), n. 1, p. 5.

¹⁹⁶ Cfr. AANIE, verbale del Comitato di presidenza del 10 marzo 1992.

condizione di accogliere facilmente altre realtà esterne e al contempo avrebbe reso più improbabile il suo assorbimento in federazioni terze.

La proposta di trasformazione era già stata avanzata a suo tempo nell'ambito della Commissione rapporti interni ma, almeno inizialmente, era stata scartata, o almeno la documentazione superstite così induce a pensare. L'opzione federativa è infatti rintracciabile in una lettera inviata da Carlo Castellano, capogruppo del Gruppo Apparecchi Elettromedicali, al presidente della commissione Claudio Gatti nell'ottobre del 1991. Secondo Castellano non doveva essere delegata ai gruppi "la responsabilità della gestione del quotidiano", così come era scritto nella proposta di riforma della Commissione, bensì era vero proprio il contrario: erano i gruppi, in quanto "associazioni" settoriali, che avrebbero dovuto delegare una parte delle proprie competenze alla "federazione unitaria".

Ne conseguiva che ANIE si sarebbe dovuta strutturare su base federativa, comprendendo al suo interno delle associazioni con specifica autonomia gestionale, come era il caso ad esempio di Assobiomedica, a quel tempo una delle associazioni di settore di Federchimica con competenze non molto dissimili da quelle del gruppo 17° di ANIE, quello appunto degli apparecchi elettromedicali¹⁹⁷. Si proponeva pertanto la redazione di due proposte, una che prevedesse di fatto solo una "manutenzione" dell'organizzazione esistente e una seconda che invece, ricalcando il modello di Federchimica¹⁹⁸, avrebbe potuto portare alla costituzione di una Federazione ANIE¹⁹⁹.

Come si è detto, la documentazione disponibile non permette di chiarire fino in fondo il legame tra questa proposta e il successivo passaggio organizzativo, ma è probabile che alcuni legami vi siano stati, anche perché quando il gruppo 17° nel 1992 avanzò al Consiglio

¹⁹⁷ In seguito Assobiomedica uscì dal sistema di Federchimica, che continuò comunque a rappresentare la prima in seno a Confindustria.

¹⁹⁸ Federchimica era una federazione nazionale di primo grado, articolata in associazioni settoriali, nella quale le imprese aderivano contestualmente sia alla federazione, sia alle rispettive associazioni merceologiche di competenza.

¹⁹⁹ AANIE, b. "Passaggio a federazione", lettera di Carlo Castellano a Claudio Gatti, 1 ottobre 1991.

direttivo la proposta di una sua trasformazione in raggruppamento, per “ottenere maggiori autonomie e capacità di rappresentanza”, il presidente Palieri rispose che “la soluzione” ai problemi posti dalla richiesta stava molto probabilmente nella revisione dello statuto. Nella stessa riunione il presidente diede infatti notizia del fatto che era in quel momento allo studio la possibilità di trasformare ANIE in una federazione, “per evitare che la Confindustria [attribuisse] l’obbligo a federarsi con altre componenti del sistema (così come era già stato informalmente suggerito) con le quali non vi [erano] possibilità di sinergie o di miglioriintonie o comunanza di prodotti/mercati”. Di più, era stata formalmente avanzata la richiesta per il riconoscimento di ANIE quale federazione nazionale²⁰⁰.

Quello che si temeva, come chiaramente dichiarato nel corso di una riunione del Comitato di presidenza dell’anno successivo, era che, secondo una visione “tradizionale” interna a Confindustria, si cercasse di aggregare ANIE e tutte le associazioni che rappresentavano delle aziende operanti nella meccanica, attorno a Federmeccanica, un’associazione che, come visto in precedenza, presentava caratteristiche che la differenziavano notevolmente dalle altre associazioni di categoria e che si era tradizionalmente impegnata nel campo della rappresentanza sindacale più che in quello della difesa degli interessi economici²⁰¹.

Da un lato vi era il timore di perdere autonomia e capacità di rappresentanza di un settore che non necessariamente utilizzava le tecnologie adoperate in altri comparti della meccanica e che spesso non si rivolgeva agli stessi mercati di questi ultimi, dall’altro vi era preoccupazione per le sorti di un progetto che non si limitava alla sola opzione federativa, ma che voleva invece risultare “un’operazione più ampia e complessa che [avrebbe dovuto] prevedere la definizione della decina di associazioni già aderenti alla federazione [i gruppi esistenti, opportunamente riaggregati] ed anche una riformulazione dei rapporti societari di ANIE Promozione e la ristrutturazione di Intel”, rispettivamente la

200 Cfr. AANIE, verbale del Consiglio direttivo del 24 marzo 1992.

201 Cfr. AANIE, verbale del Comitato di presidenza del 14 dicembre 1993.

società di servizi direttamente dipendente dall'associazione e l'ente che gestiva la fiera Internazionale Elettronica, che si teneva a Milano dal 1977²⁰².

Il progetto fu messo a punto nei mesi antecedenti l'approvazione del nuovo statuto, nel corso della primavera del 1993, sulla base di alcune riflessioni suggerite dalla riforma Mazzoleni. Il nuovo statuto Confederale - si poteva leggere nella Ipotesi di "Federazione di categoria" stilata dalla Segreteria generale di ANIE - aveva infatti "chiaramente posto in evidenza la necessità che il sistema [portasse] a 'fattore comune' le competenze su materie di carattere generale, definendo ruoli e responsabilità che [esaltassero] le esperienze e le capacità specifiche dei vari componenti del sistema confederale stesso". In questa logica si sarebbero potuti "esprimere nella realtà sia il concetto di efficienza, sia quello di sinergia operativa" al fine di soddisfare "le necessità di servizio degli associati e, nel contempo, [assolvere] ai compiti istituzionali di rappresentanza propri di un sistema confederale".

Affinchè l'ampio progetto di "ritaratura" dello strumento associativo potesse avere successo, sarebbe stato necessario però che le singole associazioni avessero maturato la consapevolezza di "queste necessità di maggiore efficienza, di reale sinergia e, nel complesso, di una maggiore efficacia", che sole avrebbero potuto adeguare il potere di rappresentanza "alle sfide future", nazionali e internazionali, ridurre i costi di struttura, razionalizzare il sistema e porre fine alla confusione imperante di competenze e di ruoli.

In questo senso andava appunto la proposta di ANIE in quanto si riteneva che le criticità del sistema confederale potessero trovare una adeguata risposta nella forma federativa, "coagulata" attorno alla federazione di settore "che meglio [avrebbe potuto vedere] le radici delle problematiche con cui ci si doveva confrontare". Si sosteneva quindi la necessità di dare vita a una federazione di primo livello, in grado di esprimere una rappresentanza qualificata, che potesse comprendere società produttrici di beni e servizi e che fosse basata "sia sulla [...] struttura dei gruppi merceologici ANIE, sia sulle altre

202 Cfr. *Ibidem*.

associazioni di categoria che [operavano] in settori omologhi e complementari a quelli ANIE (per esempio Anasin, Assinform, Assistal, Anciss, ecc.)”²⁰³. Il modello cui fece riferimento la commissione che, sotto la guida di Ottorino Beltrami, già presidente di ANIE dal 1977 al 1980, si occupò di stendere gli statuti della nuova federazione e quelli delle associazioni di categoria, fu ancora una volta Federchimica, a cui venne chiesta una specifica consulenza²⁰⁴.

Dopo vari contatti informali, la proposta prima citata fu avanzata presso Confindustria nel settembre del 1993 ed inizialmente fu accolta con una certa freddezza. Luigi Abete, allora presidente della Confederazione, fece infatti notare che “le valutazioni e decisioni sull’assetto statutario [riguardavano] esclusivamente le associazioni confederate, che [erano] libere di adottare la struttura organizzativa che [consideravano] più confacente alla categoria produttiva rappresentata e alle relative esigenze associative”, quindi anche la forma federativa; ma ben diversa era la questione se si trattava di divenire una “Federazione nazionale di settore”, in questo caso infatti si sarebbe dovuto attendere il riconoscimento ufficiale della giunta confederale che avrebbe verificato la presenza dei necessari requisiti, “primo tra tutti quello dell’estensione dell’ambito associativo ad un insieme di attività produttive che [corrispondesse] effettivamente ad un ‘settore’ [...] e non semplicemente ad una o poche ‘categorie’ specifiche rientranti in un settore più ampio”²⁰⁵. Era necessario dunque che l’elettrotecnica e l’elettronica venissero riconosciute come settore in quanto tale e non una semplice branca della meccanica, come invece suggeriva un certo orientamento consolidato all’interno di Confindustria.

²⁰³ ANIE, Ipotesi di “*Federazione di categoria*” (*Settori elettrotecnico ed elettronico*), Milano, 17 maggio 1993 (documento datomi da Raffaele Palieri).

²⁰⁴ Cfr. AANIE, verbale del Comitato di presidenza del 2 marzo 1993 e intervista a Claudio Benedetti. Sugli esiti del lavoro della commissione Cfr. AANIE, verbale del Consiglio direttivo del 30 giugno 1994 e AANIE, verbale del Consiglio direttivo del 13 settembre 1994.

²⁰⁵ Lettera di Luigi Abete a Raffaele Palieri, Roma, 29 ottobre 1993 (documento datomi da Raffaele Palieri).

Nel corso del 1994 e di parte del 1995 si sviluppò dunque un difficile processo negoziale sia con la base associativa, sia con i vertici confindustriali. Sul versante interno fu necessario infatti avviare una mediazione per contenere le spinte centrifughe, ribadendo più volte l'assoluta necessità di una federazione di primo livello, che quindi legasse direttamente a sé le singole imprese e non solo le associazioni di categoria, e contemporaneamente sottolineando come queste ultime non dovessero essere intese come una mera "autonomia finanziaria". L'indipendenza operativa delle associazioni doveva essere infatti la risultante di un insieme di trasparenza gestionale, di corretta assegnazione di ruoli e responsabilità e soprattutto della consapevolezza di tutte le componenti del sistema federativo di lavorare nell'interesse del sistema stesso²⁰⁶.

Per quello che invece riguardava il rapporto con Confindustria, si trattava di convincere la confederazione della bontà della proposta ANIE, forti del fatto che l'associazione aveva in pratica già assunto una struttura federativa con la riforma statutaria del 1993. Essa era un'associazione "di primo livello", suddivisa in 16 gruppi merceologici che si pensava di mutare in una federazione articolata in circa una decina di associazioni di categoria, riorganizzando i gruppi e prevedendo la possibilità di accogliere altre associazioni affini, "il tutto nel rispetto della loro individualità e con ampia delega per la tutela degli interessi generali e collettivi dei loro associati in un ben definito settore merceologico"²⁰⁷.

L'esito di questo processo negoziale fu la decisione di riconoscimento di ANIE quale Federazione nazionale con competenza nei settori dell'energia, dei trasporti elettrificati, delle telecomunicazioni, dei sistemi difesa e spazio, degli elettromedicali, della illuminotecnica, degli elettrodomestici, dell'elettronica di consumo, dell'automazione industriale, degli ascensori, della componentistica e dei cavi presa dalla giunta confederale del 25 maggio 1995 che, in accordo con il parere precedentemente espresso dal Comitato

²⁰⁶ Cfr. AANIE, verbale del Consiglio direttivo del 12 aprile 1994.

²⁰⁷ Lettera di Raffaele Palieri a Luigi Abete, Roma, 8 giugno 1994 (documento datomi da Raffaele Palieri).

rappresentanze organizzazione e sviluppo, vincolò la trasformazione al coinvolgimento di Assinform nella stessa Federazione²⁰⁸.

La successiva assemblea straordinaria di ANIE del novembre 1995 approvò le modifiche statutarie necessarie per fare dell'associazione una federazione a tutti gli effetti e, allo stesso modo, approvò la trasformazione dei gruppi in associazioni così come il loro modello di statuto tipo. Nel frattempo la presidenza avviò i contatti con Assinform per “giungere auspicabilmente a quanto richiesto da Confindustria”²⁰⁹. Di questi sviluppi, sempre nel novembre del 1995, fu data notizia alla confederazione che, dopo averne preso atto, ufficializzò il 23 gennaio 1996 l'acquisizione da parte di ANIE del ruolo di Federazione nazionale per il settore elettrotecnico ed elettronico²¹⁰.

Neanche un mese dopo, il 15 febbraio, Raffale Palieri, il presidente di ANIE che aveva guidato il processo di trasformazione dell'associazione, rassegnò le dimissioni, durante un'assemblea generale convocata proprio con lo scopo di permettere un avvicendamento al vertice della neonata federazione²¹¹.

La rinuncia prematura alla presidenza da parte di Palieri e la contestuale elezione di Roberto Bertazzoni volevano probabilmente sottolineare l'apertura del nuovo corso, avviato con il riconoscimento della Federazione nazionale, e l'assenza di interessi personali in questi sviluppi, ma erano anche un sintomo delle difficoltà e delle opposizioni che il progetto aveva dovuto affrontare a livello confederale.

²⁰⁸ Cfr. verbale della giunta di Confindustria del 25 maggio 1995 (documento datomi da Raffaele Palieri) e AANIE, lettera di Luigi Abete all'ANIE, Roma, 27 luglio 1995.

²⁰⁹ AANIE, verbale del Consiglio direttivo del 12 settembre 1995. Assinform, già in precedenza, a metà degli anni '80, aveva fatto parte assieme ad ANIE del raggruppamento 12° di Confindustria; Cfr. AANIE, verbale del Consiglio direttivo del 5 giugno 1986.

²¹⁰ Cfr. AANIE, lettera di Raffale Palieri a Luigi Abete, Milano, 30 novembre 1995 e AANIE, lettera di Luigi Abete all'ANIE, Roma, 23 gennaio 1996.

²¹¹ Cfr. AANIE, verbale dell'assemblea ordinaria del 15 febbraio 1996, a rogito Antonio Farinaro (Milano), n. di rep. 147922, n. di racc. 5026.

Difficoltà che nel corso dei mesi successivi emersero anche dalla mancata adesione di Assinform alla federazione²¹², nonostante ne fossero state gettate le basi e i primi riscontri fossero sembrati favorevoli ad una soluzione positiva.

Nel corso degli anni solo una delle associazioni esterne che il progetto iniziale aveva previsto di coinvolgere si unì effettivamente ad ANIE: l'Associazione Nazionale Costruttori Installatori Integratori Sistemi e Servizi Sicurezza - Anciss²¹³. In un certo qual modo la struttura della Federazione ricalcò in maniera più o meno fedele quella dell'associazione uscita dal processo di riforma degli anni 1990/1993, con però dei gruppi maggiormente autonomi, le associazioni appunto.

Un epilogo che denota ancora una volta le difficoltà incontrate dal sistema confederale nel tentativo di integrare le sue molteplici componenti, soprattutto quando questo avrebbe potuto significare rinunciare a posizioni consolidate, o che almeno sembravano tali.

Quello della integrazione è stato infatti un nodo problematico cui si è cercato di porre rimedio fino dalla prima riforma post-bellica di Confindustria, ma che ancora oggi appare ben lungi dall'essere risolto, per via della persistente ricerca di autonomia da parte dei vari elementi che compongono il sistema stesso. Una ricerca di autonomia che, se da un lato può essere considerata un segno di vitalità, dall'altro pone profondi problemi sul piano della efficienza e della efficacia dei meccanismi di rappresentanza.

Per quello che riguarda in specifico ANIE, il processo di revisione statutaria e il riconoscimento quale Federazione nazionale rappresentarono comunque un vantaggio, sia per la differente posizione che questa venne a ricoprire nell'ambito confederale, essendo ora rappresentata direttamente entro la giunta di Confindustria, sia per la maggiore autorevolezza di cui poté godere all'esterno. Allo stesso modo la nuova configurazione giovò

²¹² Assinform, che si è successivamente fusa con AITech, aderisce oggi a Federcomin.

²¹³ Ora Associazione Italiana Sicurezza ed Automazione Edifici, dopo la fusione con Ames (Associazione Nazionale Automazione Misura e Sicurezza) nel 1999.

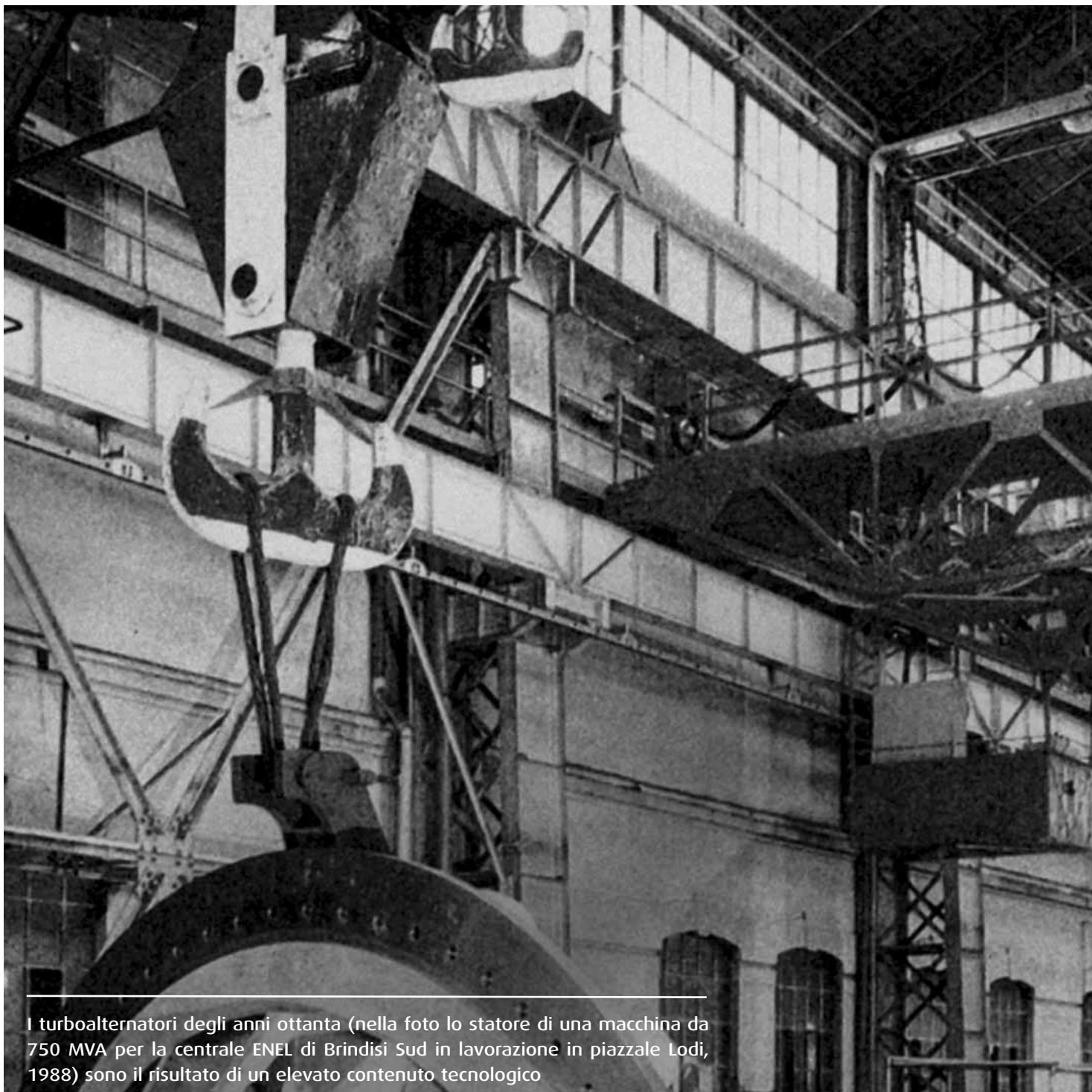
anche ai gruppi preesistenti che, in qualità di associazioni²¹⁴, acquistarono non solo autonomia, ma anche maggiore capacità di azione ed influenza esterna, e allo stesso tempo poterono cominciare ad usufruire di servizi centralizzati e specializzati²¹⁵.

214 Attualmente (2006) le associazioni aderenti ad ANIE sono: Anciss - Associazione Italiana Sicurezza ed Automazione Edifici; Assifer - Associazione Industrie Ferroviarie; Assil - Associazione Nazionale Produttori Illuminazione; AssoAscensori - Associazione Nazionale Industrie Ascensori e Scale Mobili; Assoautomazione - Associazione Italiana Automazione e Misura; Associazione Elettromedicali; Associazione Energia; Aice - Associazione Italiana Industrie Cavi e Conduttori Elettrici; Associazione Nazionale Componenti Elettronici; Associazione Nazionale Industrie Apparecchi Domestici e Professionali; Associazione Nazionale Telecomunicazioni, Informatica ed Elettronica di consumo e CSI - Associazione Componenti e Sistemi per Impianti.

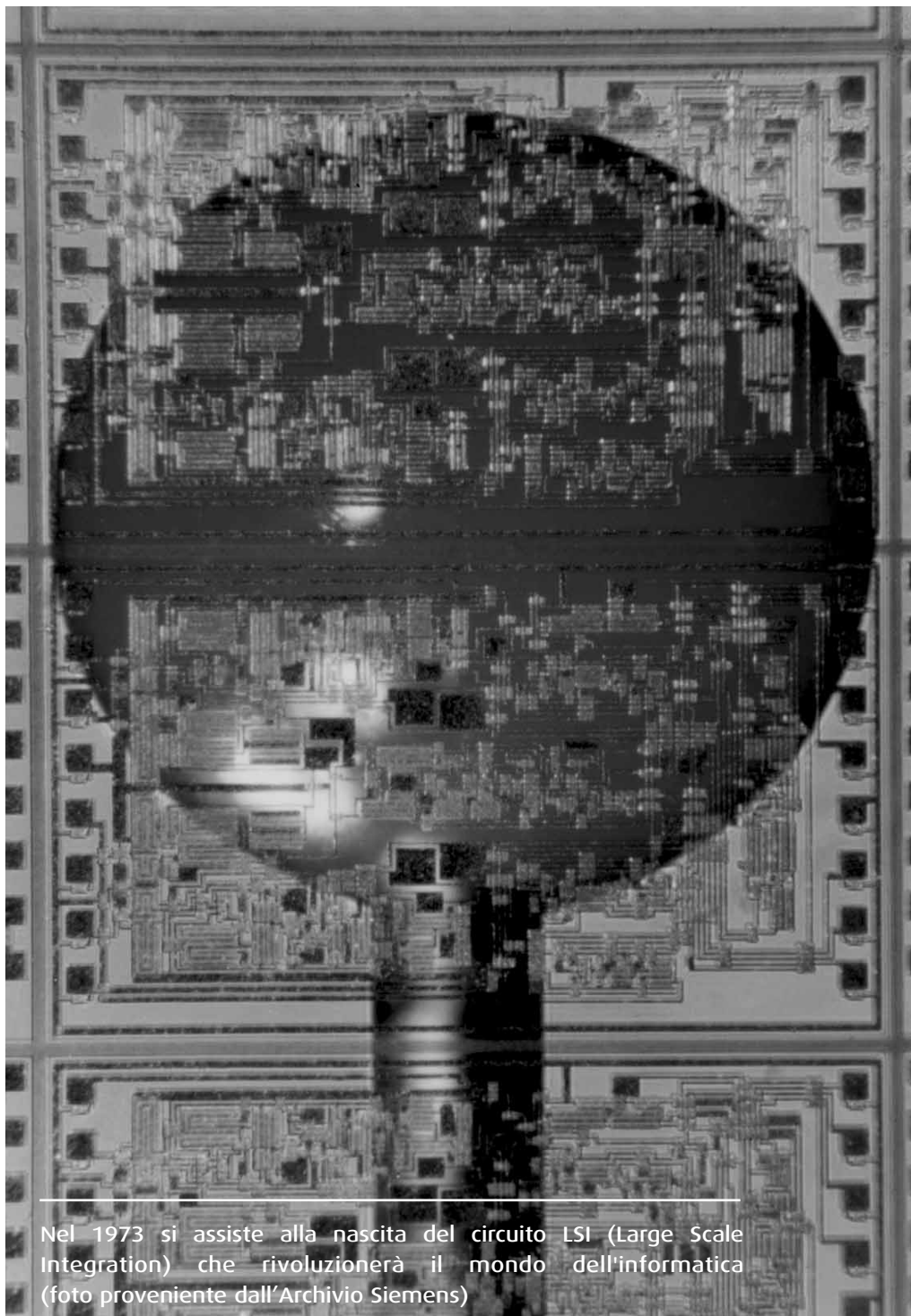
215 Attualmente (2006) i servizi centrali offerti da ANIE sono: Servizio Centrale Ambiente; Servizio Centrale Comunicazione e Immagine; Servizio Centrale Legale; Servizio Centrale Studi Economici; Servizio Centrale Tecnico Normativo; Servizio Rapporti con gli Associati.



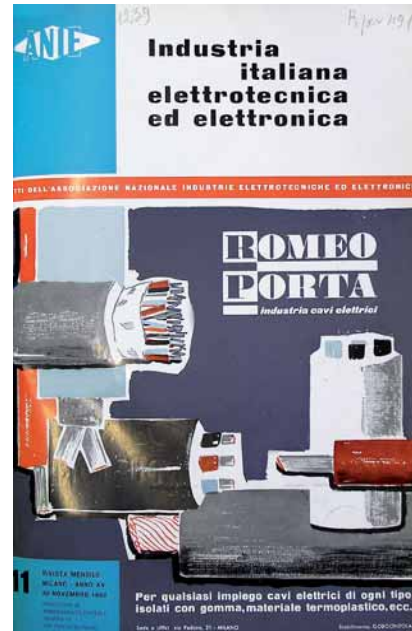
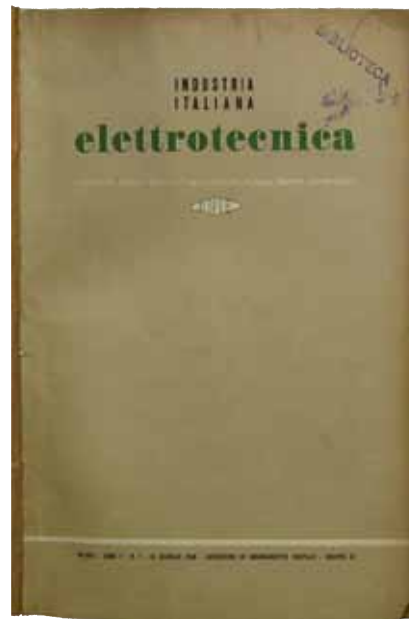
Quando il Tecnomasio sponsorizza la manifestazione cinematografica "*Panoramica '84*", in cui si proiettano a Milano i film appena presentati al Teatro Lirico di Via Larga, viene esposta una delle sottostazioni mobili prodotte dall'azienda. L'occasione è un segno tangibile del legame profondo, e di antica data, tra l'azienda e la città.



I turboalternatori degli anni ottanta (nella foto lo statore di una macchina da 750 MVA per la centrale ENEL di Brindisi Sud in lavorazione in piazzale Lodi, 1988) sono il risultato di un elevato contenuto tecnologico



Nel 1973 si assiste alla nascita del circuito LSI (Large Scale Integration) che rivoluzionerà il mondo dell'informatica (foto proveniente dall'Archivio Siemens)



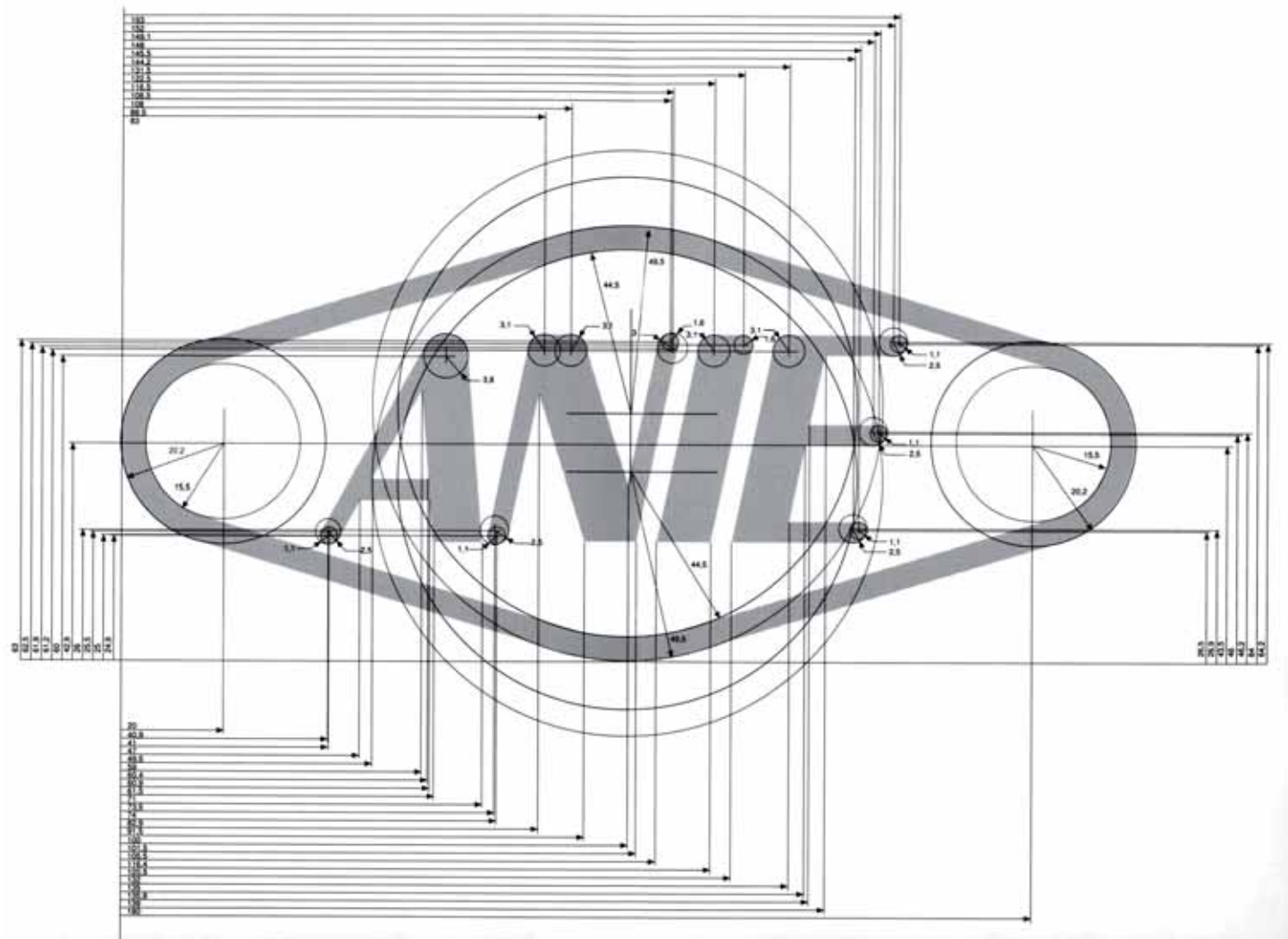
L'immagine ANIE dal 1945 a oggi



L'evoluzione del logo ANIE



Il nuovo piano di comunicazione del 1993: nascono due periodici, il bollettino "EurEcho" e la rivista "Come"



Studio per il logo della nuova Federazione nazionale di categoria (1993)



Studio per il restyling del logo di Federazione ANIE (2003)

Conclusione

Come si è visto nei precedenti capitoli le trasformazioni del perimetro associativo di ANIE, i mutamenti nella composizione dell'insieme delle imprese aderenti all'associazione, la redistribuzione del peso relativo tra piccole-medie imprese da un lato e grandi aziende dall'altro, l'importanza sempre maggiore assunta nel settore elettrotecnico dalle imprese multinazionali e l'integrazione crescente dei mercati hanno portato a un ripensamento dell'intera struttura dell'associazione che si è venuta a configurare come una federazione nazionale di primo grado, alla quale aderiscono svariate associazioni di categoria.

Con questa nuova struttura l'associazione, nella seconda metà degli anni '90 e nel primo quinquennio del nuovo secolo, si è trovata ad affrontare anni di intense trasformazioni. Per quello che riguarda in specifico il settore rappresentato da ANIE, il decennio in questione è stato infatti caratterizzato dalla parziale liberalizzazione e dall'altrettanto controversa privatizzazione di molti dei settori che, come si è visto, hanno costituito e continuano a costituire il naturale mercato di riferimento di buona parte delle aziende elettrotecniche. Più in generale, a seguito dell'avvio del processo di unificazione dei mercati europei nel 1992, si è via via accresciuta la centralità degli ambiti decisionali sovranazionali, sia in materia di standardizzazione tecnica, sia in campo di scelte strategiche e di politica economica, mentre, sul piano nazionale, si è registrata la progressiva battuta di arresto del settore manifatturiero, che ha recentemente fatto parlare di un vero e proprio declino industriale italiano o, quantomeno, di una profonda metamorfosi della struttura economica del paese²¹⁶.

I cambiamenti delineati nelle pagine precedenti e le radicali trasformazioni qui solo brevemente richiamate sono avvenimenti ancora troppo recenti per poter esprimere un giudizio obiettivo circa l'adeguatezza della nuova struttura dell'associazione rispetto alle

²¹⁶ Su queste due differenti interpretazioni cfr. rispettivamente L. Gallino, *La scomparsa dell'Italia industriale*, Torino, Einaudi, 2003 e G. Berta, *Metamorfosi, L'industria italiana fra declino e trasformazione*, Milano, Università Bocconi Editore, 2004.

Conclusione

sfide che si è trovata - e si trova - a dover affrontare. In conclusione, si vuole qui richiamare l'attenzione solamente su una problematica specifica, che nel momento attuale riveste tuttavia una particolare rilevanza, rappresentando a un tempo una delle maggiori opportunità, ma anche uno dei maggiori pericoli, per le associazioni di categoria nazionali: la progressiva internazionalizzazione della domanda di rappresentanza.

Come si è detto anche in altre parti di questo volume, una delle prime ricadute del processo di integrazione, avviatosi con la creazione della Comunità Economica Europea, sugli organismi di rappresentanza settoriale, è stato il progressivo coinvolgimento di questi ultimi nel processo di definizione delle normative internazionali. ANIE, fino dai primi anni '60 è stata partecipe, a vario titolo, di questi sviluppi che hanno visto un'accelerazione dopo il 1992 quando, nell'ambito dell'Unione Europea, si è cominciato a guardare ai differenti standard tecnici e alle divergenti normative come a uno dei principali ostacoli sulla via della completa liberalizzazione dei mercati interni all'Unione stessa²¹⁷.

Ma non solo di norme tecniche si tratta: con l'avanzare del processo di integrazione dei mercati un ruolo sempre maggiore nella definizione delle politiche settoriali viene rivestito dagli organismi decisionali dell'Unione, un cambiamento questo che ha come corollario la necessità per le associazioni di rappresentanza di pensare e sviluppare la propria azione di *lobbying* a livello internazionale.

Nel contempo muove verso una richiesta di servizi sovranazionali la stessa apertura dei mercati; l'operare in un contesto europeo alimenta infatti la domanda da parte delle imprese di servizi specializzati di supporto: consulenza per incrementare il proprio grado di penetrazione nei mercati esteri, promozione di partnership, organizzazione di incontri internazionali e di fiere, consulenza legale e aiuto nella risoluzione di tutte le problematiche amministrative che un'impresa può trovarsi a dover affrontare quando agisce

²¹⁷ Su questo cfr. M. Egan, *International Standardization, Corporate Strategy and Regional Markets*, in J. Greenwood e H. Jacey (a cura di), *Organized Business and the New Global Order*, Londra, Macmillan Press, 2000, pp. 204-222.

su un mercato meno conosciuto²¹⁸.

In questa direzione certamente vanno le richieste che le piccole e medie imprese rivolgono alle associazioni di rappresentanza nei loro tentativi di internazionalizzazione; diverso invece il caso delle multinazionali, che spesso sono in grado di svolgere internamente gran parte delle funzioni sopra menzionate e quindi mostrano meno necessità di questo genere di servizi di supporto, ma che traggono comunque beneficio dalla capacità della locale associazione di rappresentanza di agire internazionalmente a livello politico.

Questo nuovo quadro, come si è detto poco sopra, rappresenta al contempo un'opportunità e un rischio. Un'opportunità in quanto offre la possibilità a un'associazione con rodati servizi centralizzati di misurarsi sul piano internazionale ampliando il suo tradizionale raggio di azione e consolidando la sua funzione di rappresentanza. Allo stesso tempo presenta però dei pericoli in quanto le imprese - specie le più grandi - possono decidere di fornirsi dei servizi di cui abbisognano direttamente sul mercato, scavalcando le associazioni di categoria, che non possono porre in questo senso particolari vincoli. Infine, bisogna sottolineare in questo contesto anche il crescente peso assunto dalle associazioni internazionali di settore e come, anche in questo caso, vi sia il concreto rischio che, qualora l'operato delle federazioni nazionali non dovesse corrispondere alle esigenze dei singoli sotto-settori, questi potrebbero essere tentati di fare riferimento direttamente agli organismi di rappresentanza internazionali, superando ancora una volta le associazioni di categoria locali²¹⁹.

La crescente domanda di rappresentanza internazionale non è certamente uguale per tutti i sotto-settori rappresentati da ANIE, per alcuni di questi, specie quelli che ancora lavorano principalmente per il settore pubblico, come è il caso ad esempio degli elettromedicali, il

218 Cfr. L. Lanzalaco e E. Gualmini, *Global Order and Local Collective Action: The Case of Milan Business Interest Associations*, in J. Greenwood e H. Jacey (a cura di), *Organized Business and the New Global Order*, Londra, Macmillan Press, 2000, pp. 175-191.

Conclusione

livello locale riveste ancora un'importanza fondamentale; ciò non toglie però che proprio sulla capacità di offrire servizi adeguati al nuovo contesto internazionale e di esercitare un'azione di *lobbying* sovranazionale si potrà misurare in futuro la validità della struttura che ANIE si è data nell'ultimo decennio e l'efficacia del suo operato.

219 Circa le problematiche legate alla rappresentanza degli interessi a livello europeo, oltre al volume collettaneo citato alla nota precedente, cfr. anche J. Greenwood, J. R. Grote e K. Ronit (a cura di), *Organized Interests and the European Community*, Londra, Sage Publication, 1992 e J. Greenwood, *Interest Representation in the European Union*, Houndsmill, Palgrave Macmillan, 2003.

Bibliografia

XIX^a Mostra della Radio e Tv e I^a Mostra degli elettrodomestici, in “Industria Italiana Elettrotecnica”, a. 6 (1953), n. 9 (settembre), pp. 18-22.

Appunti su un secolo di storia Aei, documento elettronico dell'Aeit reperibile al seguente indirizzo web <<http://www.aei.it/documenti-aei/storiaei.pdf>>.

Componenti elettronici. Una mostra indicativa della espansione dell'industria elettronica in Italia, in “Industria Italiana Elettrotecnica ed Elettronica”, a. XVII (1964), n. 8 (agosto), pp. 607-621.

Condizioni e proposte per lo sviluppo dell'industria elettronica nazionale. Libro bianco sull'elettronica italiana, Milano, FAST, 1976.

Diventa europea l'annuale mostra degli elettrodomestici, in “Industria Italiana Elettrotecnica ed Elettronica”, a. 17 (1964), n. 9 (settembre), pp. 731-733.

Elettrodomestici fattore di progresso, in “Industria Italiana Elettrotecnica ed Elettronica”, a. 18 (1965), settembre, pp. 641-642.

Fatti dall'industria: la scomparsa di Luigi Baggiani, in “Tecnologie Elettriche”, a. 1944, n. 4. p.14.

La nazionalizzazione dell'industria elettrica, in “24 Ore. 1962 - Panorama economico”, Milano, 24 Ore, 1963. Commissione per la riforma del sistema associativo, *Rapporto finale sulla proposta di riforma del sistema confederale*, Roma, Confindustria, 1991

Bibliografia

L'inaugurazione della nuova sede di ANIE, in “Industria Italiana Elettrotecnica”, a. IV (1951), n. 8-9 (agosto-settembre), pp. 7-13.

L'industria italiana dei componenti elettronici al 7° salone internazionale di Parigi. 7-12 febbraio 1964, in “Industria Italiana Elettrotecnica ed Elettronica”, a. XVII (1964), n. 1 (gennaio), pp. 54-59.

F. Amatori e A. Colli, *Impresa e industria in Italia dall'Unità a oggi*, Venezia, Marsilio, 1999.

P. Anfossi, *Il marchio di qualità degli apparecchi elettrici e l'unificazione, salvaguardia contro gli infortuni elettrici*, in “Industria Italiana Elettrotecnica”, a. VI (1953), n. 7/8 (luglio/agosto), pp. 15-21

P. Angelini, *La Confindustria. Profilo storico e organizzativo*, Milano, Federlombarda, 1981.

V. Balloni, *Origini, sviluppo e maturità dell'industria degli elettrodomestici*, Bologna, il Mulino, 1978.

F. Barca, *Compromesso senza riforme*, in F. Barca (a cura di), *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra ad oggi*, Roma, Donzelli, 1977, pp. 4-117

O. Bazzichi e R. Vommaro (a cura di), *Guida all'archivio storico della Confindustria*, Roma, Sipi, 1990.

G. Berta, *Metamorfosi. L'industria italiana fra declino e trasformazione*, Milano, Università Bocconi Editore, 2004.

P. Bolchini, *Le aziende municipalizzate e la nazionalizzazione dell'energia elettrica*, in *La nazionalizzazione dell'energia elettrica. L'esperienza italiana e di altri paesi europei*, "Atti del convegno internazionale di studi del 9-10 novembre 1988 per il XXV anniversario dell'istituzione dell'Enel", Bari, Laterza, 1988, pp. 186-219.

C. Bussolati, F. Malerba e S. Torrisi, *L'evoluzione delle industrie ad alta tecnologia in Italia. Entrata tempestiva, declino e opportunità di recupero*, Bologna, il Mulino, 1996.

M. Carabba, *Un ventennio di programmazione 1954-1974*, Bari, Laterza, 1977.

C. Castellano, *L'industria degli elettrodomestici in Italia. Fattori e caratteri dello sviluppo*, Torino, Giappichelli, 1965.

V. Castronovo, *Ottant'anni di Confindustria*, Roma, Sipi, 1990.

A. Ciampani, *Per una storia dell'Asap: regolazione sociale e pluralismo della rappresentanza sindacale imprenditoriale nella storia dell'Italia contemporanea*, in "Annali di storia dell'impresa", n. 11 (200), pp. 527-569.

Cisim, *Rilievi e proposte sull'industria meccanica italiana*, Tivoli, Ufficio Studi Cisim, 1952.

G. B. Clavarino, *Avanti piano, quasi fermi*, in "Tempo economico", a. 1987, n. 265 (settembre), pp. 47-58.

R. Cominotti e S. Mariotti (a cura di), *Italia multinazionale 1992. Radiografia dell'internazionalizzazione dell'industria italiana*, Milano, Etas, 1992

Bibliografia

Comitato Centrale dei Gruppi Giovani Industriali, *Una politica per l'industria. Rapporto sulla figura dell'imprenditore e sulla organizzazione industriale nella società italiana*, Roma, maggio 1969.

Commissione per la riforma del sistema associativo, *Rapporto finale sulla proposta di riforma del sistema confederale*, Roma, Confindustria, 1991.

Confindustria, *Relazione della Commissione per la revisione dello statuto Confederale*, Roma, febbraio 1970.

G. Cozzi e G. Giorgietti (a cura di), *L'industria termo-elettromeccanica strumentale italiana*, Milano, Franco Angeli, 1980.

C. Daneo, *La politica economica della ricostruzione, 1945-1949*, Torino, Einaudi, 1975.

P. P. D'attorre, *Il piano Marshall. Politica, economia, relazioni internazionali nella ricostruzione italiana*, in "Passato e Presente", a. 1985, n.7, pp. 31-63.

M. Egan, *International Standardization, Corporate Strategy and Regional Markets*, in J. Greenwood e H. Jacey (a cura di), *Organized Business and the New Global Order*, Londra, Macmillan Press, 2000, pp. 204-222.

C. Egidi, *Il Centro di Studio per la Televisione del CNR presso l'INGF. Sintesi dell'attività dal 1949 al 1985*, rapporto tecnico del CSTV n. 8601, febbraio 1986 (copia del documento è reperibile on-line al seguente indirizzo: <http://sti.iriti.cnr.it/~de_paoli/rel49a85.html>).

S. Ercolani, *L'evoluzione di due manifestazioni*, in “Industria Italiana Elettrotecnica”, a.14 (1968), n. 8 (agosto), pp. 553-558.

C. Esposito, *Il piano Marshall. Sconfitte e successi dell'amministrazione Truman in Italia*, in “Studi storici”, a. 37 (1996), n. 1, pp. 69-91.

F. Fauri, *I negoziati commerciali dell'Italia dal 1947 al 1953*, in “Rivista di storia economica”, a. 1995, n. 3, pp 331-366.

A. Fedeli, *La storia di Anima dal 1914 al 2004*, Milano, Anima, 2004.

A. Galbani, L. Paris e A. Silvestri, *La ricerca nel settore elettrico*, in G. Zanetti (a cura di), *Storia dell'industria elettrica in Italia*, v. 5 “Gli sviluppi dell'Enel. 1963-1990”, pp. 477-519.

L. Gallino, *La scomparsa dell'Italia industriale*, Torino, Einaudi, 2003.

G. Gallo, *Problemi di unificazione interna*, in “Industria Italiana Elettrotecnica”, a. 1 (1948), n. 7 (luglio), pp. 12-15.

L. Ganapini, *I pianificatori liberisti*, in M. Flores et al., *Gli anni della Costituente. Strategie dei governi e delle classi sociali*, Milano, Feltrinelli, 1983, pp. 77-127.

R. Giannetti, *I sistemi elettrici regionali privati: dal secondo dopoguerra alla nazionalizzazione*, in *La nazionalizzazione dell'energia elettrica. L'esperienza italiana e di altri paesi europei*, “Atti del convegno internazionale di studi del 9-10 novembre 1988 per il XXV anniversario dell'istituzione dell'Enel”, Bari, Laterza, 1988, pp. 145-185.

Bibliografia

Ginsborg, *Storia d'Italia dal dopoguerra ad oggi. Società e politica 1943-1988*, Torino, Einaudi, 1989.

J. Greenwood, *Interest Representation in the European Union*, Houndsmill, Palgrave Macmillan, 2003.

J. Greenwood, J. R. Grote e K. Ronit (a cura di), *Organized Interests and the European Community*, Londra, Sage Publication, 1992.

L. Hannah, *Modelli ed esperienze della nazionalizzazione in Gran Bretagna*, in *La nazionalizzazione dell'energia elettrica. L'esperienza italiana e di altri paesi europei*, "Atti del convegno internazionale di studi del 9-10 novembre 1988 per il XXV anniversario dell'istituzione dell'Enel", Bari, Laterza, 1988, pp. 15-28.

G. Katona, *L'uomo consumatore*, Milano, Etas, 1964.

G. Katona, *Psychological analysis of economic behavior*, New York, McGraw Hill, 1951.

A. Jacoboni, *L'industria meccanica italiana*, Roma, Istituto Poligrafico dello Stato, 1949.

L. Lanzalaco, *Dall'impresa all'associazione. Le organizzazioni degli imprenditori - La Confindustria in prospettiva storica comparata*, Milano, Franco Angeli, 1990.

L. Lanzalaco e E. Gualmini, *Global Order and Local Collective Action: The Case of Milan Business Interest Associations*, in J. Greenwood e H. Jacey (a cura di), *Organized Business and the New Global Order*, Londra, Macmillan Press, 2000, pp. 175-191.

G. M. Longoni, *L'origine e l'affermazione dell'Unione dei costruttori italiani di macchine utensili (Ucimu). 1945-1954*, in "Archivio Storico Lombardo", a. CXIX (1993), pp. 369-402.

C. S. Maier, *The Two Postwar Eras and The Conditions for stability in Twentieth-Century Western Europe*, in "The American Historical Review", a. 1981, n. 2, pp. 327-367.

G. Maione, *Tecnocrati e Mercanti. L'industria italiana tra dirigismo e concorrenza internazionale (1945-1950)*, Milano, Sugarco Edizioni, 1986

M. Maraffi, *L'organizzazione degli interessi industriali in Italia, 1870-1980*, in A. Martinelli (a cura di), *L'azione collettiva degli imprenditori italiani*, Milano, Edizioni di Comunità, 1994.

A. Martinelli, *Borghesia industriale e potere politico*, in A. Martinelli, A. M. Chiesi, N. Dalla Chiesa, *I grandi imprenditori italiani. Profilo sociale della classe dirigente economica*, Milano, Feltrinelli, 1981, pp. 235-282.

A. Martinelli (a cura di), *L'azione collettiva degli imprenditori italiani*, Milano, Edizioni di Comunità, 1994.

Mediobanca, *Bilancio al 30 giugno 1968 (XXII esercizio) presentato all'assemblea dei soci del 28 ottobre 1968*.

G. Mori, *La nazionalizzazione in Italia. Il dibattito politico economico*, in G. Zanetti (a cura di), *Storia dell'industria elettrica in Italia*, v. 5 "Gli sviluppi dell'Enel. 1963-1990", pp. 147-173.

Bibliografia

H. Morsel, *Modelli ed esperienze della nazionalizzazione in Francia*, in *La nazionalizzazione dell'energia elettrica. L'esperienza italiana e di altri paesi europei*, "Atti del convegno internazionale di studi del 9-10 novembre 1988 per il XXV anniversario dell'istituzione dell'Enel", Bari, Laterza, 1988, pp. 29-72.

A. Ninni, *Interconnessione e standardizzazione*, in G. Zanetti (a cura di), *Storia dell'industria elettrica in Italia*, v. 5 "Gli sviluppi dell'Enel. 1963-1990", in particolare le pp. 267-301.

D. F. Noble, *Progettare l'America. La scienza, la tecnologia e la nascita del capitalismo monopolistico*, Torino, Einaudi, 1987.

S. Paba, *Reputazione ed efficienza. Crescita e concentrazione nell'industria europea degli elettrodomestici bianchi*, Bologna, il Mulino, 1991.

G. Petrillo, *Il trionfo dell'elettricità nella vita civile*, in V. Castronovo (a cura di), *Storia dell'industria elettrica in Italia*, v. 4 "Dal dopoguerra alla nazionalizzazione. 1945-1962", Bari, Laterza, 1994, pp. 453-480.

R&P - Ricerche e Progetti (a cura di), *Italia multinazionale. L'internazionalizzazione dell'industria italiana, Volume I "La ricerca, i repertori"*, Milano, Edizioni del Sole 24 Ore, 1986.

F. Ricciardi, *Il "management" del "governo della scarsità". L'Iri e i piani di ricostruzione economica (1943-1947)*, in "Studi storici", a. 46 (2005), n. 1, pp. 127-154.

M. Salvati, *Stato e industria nella ricostruzione. Alle origini del potere democristiano (1944/1949)*, Feltrinelli, Milano 1982.

-
- G. Sapelli (a cura di), *Impresa e sindacato: storia dell'Intersind*, Bologna, il Mulino, 1996.
- G. Sapelli, *Modelli culturali e rappresentanza imprenditoriale: il caso Federmeccanica*, Milano, Etas, 1990.
- E. Sori, Merloni. *Da Fabriano al mondo*, Milano, Egea, 2005.
- C. Spagnolo, *La polemica sul 'Country Study'. Il fondo lire e la dimensione internazionale del Piano Marshall*, in "Studi storici", a. 37 (1996), n. 1, pp. 93-143.
- C. Spagnolo, *La stabilizzazione incompiuta. Il piano Marshall in Italia (1947-1952)*, Roma, Carocci, 2001.
- E. Vandone, *Come fare?*, in "Rivista di meccanica", n. 10, 29 gennaio 1951, p. 3.
- V. Zamagni, *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita economica dell'Italia (1861-1981)*, Bologna, il Mulino, 1990.

Ringraziamenti

Durante la ricerca mi sono potuto avvalere di alcune testimonianze orali che molto mi hanno aiutato a comprendere alcuni passaggi della storia associativa di ANIE. Desidero quindi ringraziare innanzitutto coloro che si sono resi disponibili per raccontare la propria esperienza nell'ambito dell'associazione o dei rapporti che con questa hanno avuto nel corso della propria attività professionale: Oliviero Artoni, Riccardo Bagnoli, Franco Baroni, Ottorino Beltrami, Claudio Benedetti, Sandro Benini, Roberto Bertazzoni, Andrea Ceppi, Giò Batta Clavarino, Giancarlo Dezio, Sergio Farinelli, Odilia Gagliardi, Tommaso Genova, Sergio Mobili, Bruno Lamborghini, Maria Luisa Paleari, Raffaele Palieri, Umberto Paroni, Mario Poli, Pier Paolo Prencipe, Tommaso Prini, Andrea Solzi, Giacinto Spegiorin, Renzo Tani e Pasquale Zangheri. Ringrazio inoltre Daniela Fioramonti e Natalia Franchi per il prezioso supporto organizzativo. Un ringraziamento va infine a Roberto Taranto; i periodici incontri avuti con lui sullo stato di avanzamento della ricerca sono infatti stati un utile spunto per alcuni approfondimenti sulla tematica della rappresentanza e sul funzionamento del sistema confindustriale. Ovviamente eventuali errori e omissioni sono da imputare esclusivamente al sottoscritto.

Profilo dell'autore

Fabio Lavista, dottore di ricerca in storia economica e sociale presso l'Università Bocconi, collabora con l'Istituto di storia economica di quest'ultima università ed è borsista presso il Dipartimento di economia dell'Università di Bologna.

Elenco abbreviazioni archivistiche

AANIE: Archivio ANIE

ACS: Archivio Centrale dello Stato

MIC: Ministero dell'Industria e del Commercio

CCI-SIAI: Commissione Centrale Industria - Sottocommissione Industria Alta Italia

DGPI: Direzione Generale Produzione Industriale

1945-2007: Presidenti e Direttori generali ANIE

Elenco presidenti ANIE

Piero Anfossi (1945/1965)
Luigi Baggiani (1965/1973)
Mario Latis (1973/1977)
Ottorini Beltrami (1977/1980)
Mario Latis (ad interim 1980/1981)
Alessandro Signorini (1981/1985)
Filippo Fratalocchi (1985/1987)
Giò Batta Clavarino (1987/1991)
Raffaele Palieri (1991/1996)
Roberto Bertazzoni (1996/1999)
Renzo Tani (1999/2003)
Gian Francesco Imperiali (2003/2007)
Guidalberto Guidi (2007/oggi)

Elenco segretari e direttori generali ANIE

Pietro Bagnoli (1953/1983)
Lorenzo Tringali Casanuova (1983/1992)
Claudio Gatti (1992/1997)
Daniel Kraus (1997/2001)
Roberto Taranto (2001/oggi)