

Filippo Sbrana

Dall'altro lato della barricata. La Confindustria fra l'Autunno caldo e gli anni Ottanta

in S. Bartolini, P. Causarano, S. Gallo (a cura di), *Un altro 1969: i territori del conflitto in Italia*, New Digital Frontiers, Palermo 2020, pp. 291-309.

ISBN (a stampa): 978-88-85812-74-1

ISBN (online): 978-88-85812-75-8



UN ALTRO 1969:  
I TERRITORI DEL CONFLITTO IN ITALIA

a cura di Stefano Bartolini, Pietro Causarano,  
Stefano Gallo





## Indice

Un convegno e un libro, 50 anni dopo il 1969 XI

Presentazione XV  
STEFANO BARTOLINI, PIETRO CAUSARANO, STEFANO GALLO

Un altro 1969? Periferie, centro e storia d'Italia XXI  
FABRIZIO LORETO

### PARTE I: QUADRI LOCALI DEL CONFLITTO

Firenze e la sua "città meccanica" nell'Autunno caldo 3  
PIETRO CAUSARANO

Per un quadro del conflitto sociale in Luccesia:  
origini e forme di un 1969 41  
FEDERICO CREATINI

Nella periferia industriale. Conflitto di fabbrica in Umbria prima e  
dopo l'Autunno caldo: 67  
una prospettiva quantitativa  
PAOLO RASPADORI



Il “febbraio lucano”: il lungo Autunno caldo in Basilicata 93  
GIOVANNI FERRARESE

Crisi industriale e mobilitazioni sociali in Sardegna 117  
SIMONE CARA

Conflittualità operaia, lotte sociali e politiche a Parma  
tra gli anni Sessanta e Settanta 137  
MARCO ADORNI

Bergamo, 1969: alle radici di un nuovo movimento operaio 155  
ROBERTO VILLA

Trasporti e pendolarismo nell’Autunno caldo veneto.  
Oggetto di lotta e nuova risorsa dell’agire collettivo 179  
MARIE THIRION

## PARTE II: CULTURA E LAVORO, CULTURE DEL CONFLITTO

Le culture del lavoro attraverso le fonti orali 199  
GIOVANNI CONTINI

Per una genealogia delle scritture operaie italiane: le riviste  
“Salvo imprevisti” e “Abiti-Lavoro” 215  
ALBERTO PRUNETTI

Autogestione radiofonica prima delle radio libere: *Outis Topos*  
di Andrea Camilleri e Sergio Liberovici 231  
RODOLFO SACCHETTINI

I gruppi di origine cattolica e le lotte per la casa a Napoli 247  
LUCA ROSSOMANDO



Identità e conflitti nei racconti di impiegate e impiegati  
della Fiat 269  
BORIS PESCE

Dall'altro lato della barricata. La Confindustria fra l'Autunno  
caldo e gli anni Ottanta 291  
FILIPPO SBRANA

### PARTE III: AUTOBIOGRAFIE DI PARTE

Il 1969 in periferia: Casale Monferrato 313  
STEFANO MUSSO

Apprendisti e ribelli. Generazioni e fabbriche nell'Aretino 331  
GIORGIO SACCHETTI

Da un'inchiesta operaia a "Io e gli altri", enciclopedia per  
un sapere senza padroni 351  
MARCELLA BACIGALUPI E PIERO FOSSATI

I consigli di zona in provincia di Treviso 373  
GIOVANNI TRINCA

### PARTE IV: DOPO IL 1969

Sindacalizzare i territori periferici, oltre le città. La Cgil  
e il "multiverso" veneto tra gli anni Settanta e Ottanta 391  
ALFIERO BOSCHIERO

Autori 429



Indice dei nomi	435
Indice dei luoghi	451
Indice delle aziende e degli stabilimenti	461





# Dall'altro lato della barricata. La Confindustria fra l'Autunno caldo e gli anni Ottanta

FILIPPO SBRANA

## 1. La Confindustria e l'Autunno 1969

Il presente contributo è incentrato sulla storia della Confindustria e prende in considerazione un ampio arco cronologico che ha al centro l'Autunno caldo<sup>1</sup>. In una lettura a più voci sull'argomento è apparso utile approfondire questo specifico punto di vista, invero ancora poco indagato dalla storiografia<sup>2</sup>, analizzando sia le dinamiche interne all'organismo associativo, sia la sua proiezione esterna. Come si vedrà è stato considerato un periodo piuttosto ampio, per dare una lettura complessiva di una stagione caratterizzata da una forte conflittualità.

Nel 1969 la Confindustria era l'organismo nazionale di rappresentanza dell'industria privata<sup>3</sup>. A essa s'iscrivevano le asso-

---

1. Questo saggio riprende e in parte sviluppa una precedente ricerca confluita in Filippo Sbrana, *Processi e strategie di tutela degli interessi industriali in Italia (1969-1980)*, Roma, Lithos, 2012. Sia consentito rinviare a quel testo per un apparato critico più esaustivo e per una ricostruzione più articolata di alcune delle vicende qui richiamate.

2. Tale considerazione vale per l'intera storia della confederazione, con alcune specifiche eccezioni.

3. Da oltre dieci anni l'industria pubblica era uscita dalla confederazione e aveva adottato altre forme di rappresentanza.



Filippo Sbrana

ciazioni industriali di carattere settoriale (le aziende meccaniche, siderurgiche, ecc.) e territoriale (ad esempio quelle operanti in Liguria). L'industria italiana era un mondo vasto e diversificato: imprese di diverse dimensioni - piccole, medie e grandi - orientate all'export piuttosto che al mercato interno, con differenti intensità di capitale e lavoro. La Confindustria rappresentava, allora come oggi, una sorta di prisma attraverso cui guardare in quel mondo. Negli anni di cui ci occupiamo era segnata da una significativa influenza della grande industria, perché l'affermazione delle aziende piccole e medie nella rappresentanza industriale sarebbe venuta più tardi<sup>4</sup>.

È utile iniziare da una notazione sulle fonti: nell'archivio della confederazione non sono stati reperiti materiali di specifico interesse sull'Autunno caldo. Nei verbali degli organi di Confindustria consultati non si trova praticamente nulla. C'è un accenno in una riunione della Giunta nel febbraio 1970<sup>5</sup>, in cui Leopoldo Pirelli si riferisce alle "note questioni sindacali degli ultimi mesi", ma non lo fa parlando specificamente di esse, le cita solo per motivare il ritardo nella redazione di un documento. Per il resto non si trova sostanzialmente null'altro. Nelle riunioni degli organi di Confindustria non ci sono occasione di confronto, analisi o approfondimenti sull'Autunno caldo. Anche negli anni successivi si trova molto poco sulle lotte operaie, fatti salvi alcuni accenni di risentimento verso i sindacati, talvolta coloriti<sup>6</sup>.

---

4. Per uno sguardo d'insieme sulla storia della confederazione Valerio Castronovo, *Cento anni di imprese. Storia di Confindustria 1910-2010*, Roma-Bari, Laterza, 2010. Numerosi spunti anche in Giuseppe Berta, *L'Italia delle fabbriche. Genealogie ed esperienze dell'industrialismo nel Novecento*, Bologna, Il Mulino, 2001.

5. Verbale della riunione della Giunta esecutiva di Confindustria tenutasi il 18 febbraio 1970, in Archivio storico della Confindustria, Giunta esecutiva, b. Giunta esecutiva del 18 febbraio 1970. Il documento è reperibile anche in *I lavori della commissione Pirelli*, a cura della Direzione Rapporti interni - Sistemi di documentazione, un quaderno di documentazione che raccoglie una serie di materiali sui lavori della commissione.

6. Il toscano Paoletti, ad esempio, affermò che il vero obiettivo dei sindacati non era la riforma del sistema ma il suo ribaltamento e che non vedeva altra



Dall'altro lato della barricata

C'è quindi un primo elemento che va posto in rilievo: nei verbali degli organi confindustriali non c'è traccia di una occasione di confronto sui fatti dell'Autunno e più in generale sulle lotte dei lavoratori dell'industria in quel periodo e i riflessi nella società italiana. Sulla motivazione, si possono fare diverse congetture. Si può supporre che i componenti dei diversi organi non considerassero la Confindustria la sede adatta per trattare di questo tema. È possibile che gli industriali ritenessero opportuno analizzare il fenomeno solo sullo specifico delle singole aziende, evitando quindi una lettura complessiva del fenomeno. Infine, si può ipotizzare che i grandi scioperi dell'autunno 1969 fossero considerati fisiologici all'interno della dialettica fra le parti sociali.

Anche alla luce di tale assenza è apparso utile ampliare l'orizzonte cronologico dell'analisi, per meglio capire come Confindustria aveva vissuto la stagione precedente all'Autunno caldo e quindi come arrivò a confrontarsi con quel passaggio. Infatti, offrire una sintetica ricostruzione della storia di quest'organismo, delle sue dinamiche interne, del rapporto con le forze di governo e la società, è utile per interpretare meglio su quali presupposti fu condotto il confronto con i sindacati in occasione dei rinnovi contrattuali del 1969. Nella seconda parte del lavoro l'attenzione sarà data agli anni Settanta, in cui la Confindustria dovette continuare a confrontarsi con le grandi lotte dei lavoratori, e al decennio seguente.

## 2. La Confindustria prima dell'Autunno caldo

L'organismo nazionale di rappresentanza dell'industria giunse all'appuntamento con le grandi lotte dei lavoratori dopo un

---

alternativa al «comprare un mitra per difendersi» o all'andare all'estero. L'allora presidente Gianni Agnelli rispose tra il serio ed il faceto ricordando che la Confindustria non era l'ufficio passaporti né poteva fornire armi (Cfr. Verbale della riunione della Giunta esecutiva di Confindustria tenutasi il 10 luglio 1974, in Archivio storico della Confindustria, Giunta esecutiva, b. Giunta esecutiva del 10 luglio 1974, p. 19).



Filippo Sbrana

quindicennio di chiusura verso le rilevanti trasformazioni che attraversavano il paese. In primo luogo nei rapporti con la politica. Non era stato sempre così nel secondo dopoguerra. Negli anni successivi al conflitto la Confindustria era stata guidata da Angelo Costa, una figura autorevole nell'Italia di quegli anni<sup>7</sup>. Egli aveva saputo stringere rapporti di proficua collaborazione con Alcide De Gasperi, ma anche di aperto dialogo con il segretario generale della Cgil Di Vittorio, guadagnando una forte capacità d'influenza<sup>8</sup>. Questa stagione però si era conclusa, anche per l'avvicinarsi dei suoi protagonisti. Il punto di svolta era stata l'ascesa di Amintore Fanfani, che aveva assunto la guida della Democrazia cristiana e puntato su una politica economica – incentrata prevalentemente sul rafforzamento dell'economia mista e sulla programmazione – non gradita alla Confindustria.

Il dissidio ebbe un passaggio di rilievo nello sganciamento dalla confederazione delle Partecipazioni Statali, le imprese controllate dallo Stato. La vicenda ebbe un impatto non secondario sul finanziamento alla Dc (e non solo), che in precedenza era garantito in misura significativa dalla Confindustria<sup>9</sup>. Questa allora si impegnò nell'operazione Confintesa, finalizzata a sostenere le forze di destra contrarie all'intervento dello Stato nell'economia (in primis liberali e democristiani di destra), per indebolire

---

7. Liborio Mattina, *Gli industriali e la democrazia. La Confindustria nella formazione dell'Italia repubblicana*, Bologna, Il Mulino, 1991.

8. Piero Craveri, *Angelo Costa e la breve parabola del "quarto partito"*, in Id., *La democrazia incompiuta. Figure del 900 italiano*, Venezia, Marsilio, 2002. Si segnala anche Angelo Costa, *Scritti e discorsi* (a cura di F. Mattei), 8 voll., Milano, FrancoAngeli, 1980-1984.

9. Sul punto si trovano conferme in diversi testi di esponenti del mondo industriale. Si veda ad esempio Pierangelo Angelini, *La Confindustria. Politico storico e organizzativo*, Milano, Assoservizi, 1981, pp. 55-56 e soprattutto Franco Mattei, *Quarant'anni di economia italiana. Scritti e discorsi*, Roma, Sipì, 1986, pp. 123-127 (il primo era un funzionario di Assolombarda, Mattei il direttore generale di Confindustria).



Dall'altro lato della barricata

Fanfani e l'avvento del centrosinistra<sup>10</sup>. La manovra non riuscì, peggiorò i rapporti col partito cattolico e la confederazione finì per trovarsi piuttosto isolata. Negli anni successivi la distanza si accrebbe per via dell'ingresso dei socialisti nella maggioranza e della nazionalizzazione dell'energia elettrica.

La Confindustria – guidata da quelli che Berta ha definito «i dinosauri del capitalismo ambrosiano»<sup>11</sup> – scelse di mantenere una posizione di forte chiusura e scarsa dialettica rispetto alle trasformazioni che segnavano la vita del paese, a partire dal coinvolgimento nell'area di governo di un partito espressione del mondo del lavoro. Continuò a contrapporsi ai governi di centrosinistra e alla loro politica economica<sup>12</sup>. Tali posizioni non erano condivise da tutti nel mondo industriale e si manifestarono significativi sfilacciamenti. Diversi associati non approvavano tale linea e avvertivano la necessità di confrontarsi in altro modo con le scelte del centrosinistra. Già nel 1962 Vittorio Valletta prese pubblicamente le distanze dalla Confindustria, in un'intervista su "Il Messaggero" che diede l'impressione di uno scontro su tutta la linea e fu seguito da altri episodi di chiaro dissenso<sup>13</sup>.

Altro tema di rilievo erano le relazioni industriali. A cavallo fra gli anni Cinquanta e Sessanta l'Italia registrò una fortissima crescita economica. Si parlò di "miracolo economico" e gli operai chiesero condizioni di lavoro migliori, con una fiammata di

---

10. Luca Tedesco, *Un tentativo di fronte "padronale": la Confintesa (1956-1958)*, in "Ventunesimo secolo", gennaio 2008, n. 15, pp. 105-123.

11. G. Berta, *L'Italia delle fabbriche*, cit., p. 159.

12. Diverse osservazioni al riguardo in Giulio Sapelli, *La Edison di Giorgio Valerio*, in Valerio Castronovo (a cura di), *Storia dell'industria elettrica in Italia*, Roma-Bari, Laterza, 1994, vol. 4. *Dal dopoguerra alla nazionalizzazione 1945-1962*, pp. 521-545. Su programmazione e relazioni industriali Marco Magnani, *Alla ricerca di regole nelle relazioni industriali: breve storia di due fallimenti*, in Fabrizio Barca (a cura di), *Storia del capitalismo italiano*, Roma, Donzelli, 1997, pp. 523 e ss.

13. Sulla Fiat in questi anni Valerio Castronovo, *Fiat 1899-1999. Un secolo di storia italiana*, Milano, Rizzoli, 1999, pp. 1036-1108. Sullo specifico di Confindustria Id., *Cento anni di imprese*, cit., pp. 397-403.



Filippo Sbrana

conflittualità nel 1962. La reazione del mondo industriale fu di netta chiusura, con una riduzione degli investimenti che si saldò con la stretta monetaria della Banca d'Italia. La congiuntura economica negativa indebolì i lavoratori. La loro condizione era e rimase molto dura, per via della severa disciplina, delle tutele insufficienti, dei diritti limitati, della monotonia del lavoro. Venivano attuate discriminazioni per le idee politiche e sindacali, i licenziamenti erano utilizzati come arma di rappresaglia, l'attività sindacale veniva tenuta lontana dai luoghi di produzione<sup>14</sup>. Gli imprenditori persero l'occasione di creare un consenso sociale diffuso verso l'industria, in particolare fra i lavoratori, quale elemento di modernizzazione utile a innalzare il livello di benessere sociale. Accadde esattamente il contrario e non solo per le questioni salariali, che avrebbero poi contribuito all'esplosione dell'Autunno caldo<sup>15</sup>.

L'atteggiamento degli imprenditori contribuì a maturare nella società italiana il senso di una profonda ingiustizia<sup>16</sup>. Il mondo giovanile, ma anche quello della cultura e della politica, maturarono verso gli industriali giudizi molto negativi. Fra le altre cose veniva biasimato il disinteresse della categoria verso le questioni che non attenevano direttamente la vita di fabbrica ma indiret-

---

14. Per uno sguardo d'insieme, oltre ai testi citati in precedenza, si vedano almeno: Stefano Musso, *Storia del lavoro in Italia dall'Unità a oggi*, Venezia, Marsilio, 2002; Marianna De Luca, *Nel rispetto dei reciproci ruoli. Lineamenti di storia della contrattazione collettiva in Italia*, Milano, Vita e Pensiero, 2013; Giuseppe Berta, *Imprese e sindacati nella contrattazione collettiva*, in Franco Amatori, Duccio Bigazzi, Renato Giannetti e Luciano Segreto (a cura di), *Storia d'Italia. Annali*, 15. *L'industria*, Torino, Einaudi, 1999; Germano Maifreda, *La disciplina del lavoro. Operai, macchine e fabbriche nella storia italiana*, Milano, Bruno Mondadori, 2007.

15. Pietro Causarano, *La fabbrica fordista e il conflitto industriale*, in Stefano Musso (a cura di), *Il Novecento, 1945-2000. La ricostruzione, il miracolo economico, la globalizzazione*, Roma, Castelvocchi, 2015, vol. 6 della *Storia del lavoro in Italia* diretta da Fabio Fabbri, pp. 58-101.

16. Cfr. Guido Crainz, *Il paese mancato. Dal miracolo economico agli anni Ottanta*, Roma, Donzelli, 2003, pp. 31-64. Diversi spunti anche in Francesco Dandolo, *L'industria in Italia tra crisi e cooperazione. La partecipazione dei lavoratori alla gestione d'impresa (1969-85)*, Milano, Bruno Mondadori, 2009.



Dall'altro lato della barricata

tamente avevano a che fare con essa: la carenza di case per gli operai, la cattiva qualità dei servizi socio-sanitari e così via. Sui muri delle università si diffusero scritte come «La vera causa di ogni malattia è lo sfruttamento della borghesia», «L'unità nasce nella storia e vive nella lotta alla Confindustria», «L'obbligo di produrre aliena la passione di creare», «Contro il capitale, lotta criminale»<sup>17</sup>. Alle soglie del 1969 le critiche si manifestavano anche in altri ambiti della società. Sui giornali, ad esempio, si chiedeva al «sindacato dei padroni di uscire una buona volta dal suo "silenzio d'affari" per assumere in questa vigilia di tempi duri le proprie responsabilità»<sup>18</sup>. L'industria non era considerata uno strumento per produrre benessere e crescita sociale, ma un luogo di oppressione della classe operaia, sfruttata da imprenditori privi di interesse verso il paese e i suoi problemi.

Dopo una serie di segnali di conflittualità nel 1967 e soprattutto nel 1968, in un clima di forte contestazione favorito dalle manifestazioni studentesche, i lavoratori misero in campo oltre duecento milioni di ore di sciopero per i rinnovi contrattuali del 1969 che finirono per paralizzare l'industria italiana<sup>19</sup>. Come si è visto, la Confindustria era ormai fortemente indebolita: nelle relazioni con la politica e i sindacati dei lavoratori, nel più complessivo rapporto con la società italiana, in cui gli industriali avevano ormai una reputazione molto negativa, e anche al suo interno, perché diversi associati non condividevano la linea dei vertici. Di fronte alla forza soverchiante degli operai, favorita dalla convergenza fra i tre sindacati confederali, la Confindustria

17. Cfr. Franco Ferrarotti, *Il '68 quarant'anni dopo*, Roma, Edup, 2008, pp. 82 e ss.

18. Giorgio Bocca, *I padroni e la democrazia*, in "Il Giorno", 7 luglio 1968. Gli articoli su questo tema erano molti, per una panoramica G. Crainz, *Il paese mancato*, cit.

19. Sui caratteri e gli obiettivi delle lotte operaie P. Causarano, *La fabbrica fordista e il conflitto industriale*, cit. Alcuni spunti nelle memorie del "padre" dello Statuto dei lavoratori: Gino Giugni, *La memoria di un riformista*, Bologna, Il Mulino, 2007.



Filippo Sbrana

fu costretta a capitolare. Furono firmati rinnovi contrattuali che garantirono rilevanti aumenti salariali e significativi cambiamenti dal punto di vista normativo. Poco tempo dopo l'approvazione dello Statuto dei lavoratori chiuse una pagina nella storia delle relazioni industriali e ne aprì un'altra, completamente diversa<sup>20</sup>. Vennero garantite ai lavoratori maggiori tutele, libertà e dignità, mentre alle rappresentanze sindacali veniva dato all'interno delle aziende un ruolo mai avuto in precedenza. Contribuirono all'approvazione dello Statuto, insieme alle grandi mobilitazioni operaie, la convinzione ormai diffusa nella società che occorresse migliorare la condizione dei lavoratori dell'industria. Perché i loro salari avevano beneficiato molto poco della crescita economica avvenuta negli anni precedenti e continuavano a soffrire per la scarsità di servizi nei quartieri operai e più in generale per una qualità della vita molto bassa.

La strategia di chiusura adottata dalla Confederazione fu sconfitta su tutta la linea ed ebbe conseguenze che durarono nel tempo. Perché gli aumenti salariali del 1969 – seguiti poi da quelli del 1973 e dall'accordo sul punto unico del 1975 – portarono a una forte spirale inflazionistica, seguita da misure deflazionistiche, che certo non aiutarono l'industria italiana<sup>21</sup>. I difficili rapporti con le forze di governo impedirono alla Confindustria di partecipare alla definizione di una diversa linea di politica economica, più efficace per il contenimento dell'inflazione<sup>22</sup>.

---

20. Irene Stolzi, *Il diritto, i diritti*, e Paolo Mattera, *Legislazione sociale e welfare*, in S. Musso (a cura di), *Il Novecento*, cit., rispettivamente alle pp. 335-376 e 376-415.

21. Si vedano le considerazioni sull'impatto di tre shock macroeconomici che colpiscono l'Italia negli anni Settanta - crisi energetica, costo del lavoro, spesa pubblica - in Pierluigi Ciocca, *Ricchi per sempre? Una storia economica dell'Italia (1796-2005)*, Torino, Bollati Boringhieri, 2005.

22. Salvatore Rossi, *La politica economica in Italia dal 1968 a oggi*, Roma-Bari, Laterza, 2020, pp. 10 e ss; Michele Salvati, *Economia e politica in Italia dal dopoguerra ad oggi*, Milano, Garzanti, 1984, pp. 97 e ss. (poi ampliato in Id., *Occasioni mancate. Economia e politica in Italia dagli anni '60 a oggi*, Roma-Bari, Laterza, 2000).



Dall'altro lato della barricata

### 3. Il Rapporto Pirelli e le presidenze di Agnelli e Carli

Una parte del mondo industriale non aveva condiviso le scelte portate avanti dal vertice di Confindustria. Erano in particolare i giovani industriali a percepire il deficit di legittimazione che colpiva la figura dell'imprenditore, anche per un fatto generazionale. Nella seconda metà degli anni Sessanta essi provarono ad avviare dall'interno un'operazione volta a rinnovare la strategia della confederazione<sup>23</sup>. Il problema era sentito anche da Gianni Agnelli e Leopoldo Pirelli, che rappresentavano una nuova generazione di capitani d'industria<sup>24</sup>. Ciononostante, per via della ferma resistenza di Angelo Costa (che era tornato alla presidenza nel 1966), fu necessario molto tempo perché in Confindustria si avviasse un reale cambiamento. Gli snodi fondamentali furono tre: il Rapporto Pirelli del 1970, la presidenza di Gianni Agnelli fra 1974 e 1976 e poi quella di Guido Carli che arrivò al 1980, anno in cui la Marcia dei Quarantamila segnò il termine di una stagione. Nelle pagine seguenti ripercorreremo le tre vicende.

Il processo di rinnovamento iniziò a essere richiesto dai Giovani imprenditori, che avvertivano l'urgenza di rinnovare ruolo e immagine degli imprenditori nel paese. Ritenevano che l'impresa fosse chiamata a essere non solo un soggetto economico, ma anche sociale. Sentivano la responsabilità di avere a cuore il progresso armonico della società e coniugare gli interessi aziendali con alcuni obiettivi di carattere generale, in dialogo con i sindacati dei lavoratori e gli organi della programmazione. Idee in cui si trovavano diversi aspetti della visione di Adriano Olivetti,

---

23. Sui giovani imprenditori Gruppo giovani imprenditori dell'Unione industriale di Torino, *Alla ricerca di una politica per l'industria. L'esperienza del Gruppo giovani imprenditori di Torino dalla costituzione al 2000*, Venezia, Marsilio, 2000. Si veda anche Alberto Orioli, *Figli di papà a chi? Storia del movimento che ha cambiato la Confindustria*, Milano, Il Sole 24 ore, 2014.

24. Un profilo delle loro aziende in Carlo Bellavite Pellegrini, *Pirelli. Innovazione e passione 1872-2017*, Bologna, il Mulino, 2018 e V. Castronovo, *Fiat 1899-1999*, cit.



Filippo Sbrana

che sarebbero poi confluite nel Rapporto Pirelli. Le richieste dei giovani imprenditori trovarono una sponda in Agnelli e Pirelli, che da diverso tempo cercavano i modi per rinnovare l'azione della Confindustria. L'industriale milanese aveva posto il problema già alla metà degli anni Sessanta, ritenendo che gli industriali dovessero (e potessero) divenire i responsabili economici del paese<sup>25</sup>. Nello stesso periodo Agnelli aveva assunto la guida della Fiat e propugnava un riformismo in grado di interpretare i fermenti del tempo, richiamandosi idealmente a John Kennedy. I due industriali, che sperimentavano la durezza delle lotte nelle loro fabbriche, videro nelle proposte dei giovani un grimaldello per favorire nella confederazione una stagione nuova. Dopo aver tentato lungamente di opporsi, il presidente Costa dovette cedere alle loro richieste. Nel marzo 1969 l'Assemblea della confederazione votò l'istituzione di una commissione per la riforma dello statuto confederale, la cui presidenza venne affidata a Leopoldo Pirelli. I membri erano undici, espressione delle diverse anime del mondo imprenditoriale, con una prevalenza di profili "riformisti". Ben quattro erano esponenti dei giovani industriali. La sede della commissione venne stabilita sin dall'inizio presso la sede della Pirelli a Milano, dove le riunioni si tenevano settimanalmente, di norma il lunedì pomeriggio.

Il gruppo di lavoro si dedicò per circa un anno alla scrittura di un nuovo statuto confederale. L'attività terminò poco dopo l'Autunno caldo, con un documento che fu subito definito Rapporto Pirelli. Era un testo ampio, articolato in tre parti. La prima

---

25. Nel 1966 Pirelli aveva scritto al presidente di Confindustria una lettera piuttosto interessante, in cui affermava con chiarezza: "[noi industriali] possiamo fare una politica attiva, fare una nostra politica, una politica i cui frutti si vedranno molto più lontano nel tempo ma che, se non iniziata subito, potrebbe morire prima di nascere (...). Noi dobbiamo idealmente farci eleggere come responsabili economici, perché possano un domani essere eletti nel mondo politico coloro che condividono e propugnano quel tipo di struttura politica che sposa la nostra struttura economica". Cfr. Lettera di Pirelli a Costa, 1 agosto 1966, in Archivio storico Pirelli, Carte della presidenza di Leopoldo Pirelli, b. 1.



Dall'altro lato della barricata

era un'analisi della società italiana e del ruolo degli imprenditori, con un approfondimento sulle strategie per lo sviluppo. La seconda conteneva una proposta di riorganizzazione dell'intero sistema di rappresentanza, ossia di Confindustria e delle associazioni territoriali e di categoria che la componevano. La terza parte era dedicata al nuovo statuto. Fu un momento alto, sia per la riflessione interna al mondo imprenditoriale, sia per il messaggio di rinnovamento che cominciò a portare all'esterno dell'associazione. La commissione puntò a delineare una struttura meno verticistica e più aperta alla partecipazione degli associati. Propose un rinnovamento nelle relazioni industriali, con maggiore apertura al dialogo. Formulò una riflessione autocritica sul passato della confederazione, che nell'intenzione dei promotori doveva servire a costruire nuovi orientamenti degli imprenditori sul loro ruolo nel paese e riformare le modalità di rappresentanza<sup>26</sup>.

Il Rapporto Pirelli rappresentò il tentativo di aprire una fase nuova, per rendere la Confindustria espressione di una borghesia produttiva con senso di piena responsabilità verso il paese (oltre che verso le proprie aziende), aperta a un dialogo propositivo con la società, senza timore di assumere pienamente il ruolo di classe dirigente<sup>27</sup>. Fu probabilmente una delle pagine migliori nella storia della confederazione. Ebbe però un grande limite: arrivò tardi. Nel marzo 1970 si era già consumato l'Autunno caldo e il conflitto era ormai la principale modalità di attuazione delle relazioni industriali, spesso con toni espliciti e intransigenti. Le scelte effettuate dagli industriali negli anni precedenti avevano

26. Sui lavori della Commissione Pirelli e il documento finale sia consentito rinviare a F. Sbrana, *Processi e strategie di tutela degli interessi industriali*, cit., pp. 105-172.

27. Si trattava di un rilevante cambio di prospettiva. Si vedano al riguardo le interessanti osservazioni espresse da un presidente di Confindustria in carica negli anni Settanta: Guido Carli, *Intervista sul capitalismo italiano*, a cura di Eugenio Scalfari, Laterza, Bari 1977 (nuova edizione Torino 2008), in particolare alle pp. 74-76 ma con spunti in diverse altre pagine.



Filippo Sbrana

eroso i margini di un diverso rapporto con i lavoratori e il tentativo di aprire un dialogo con i sindacati arrivò troppo tardi<sup>28</sup>. Larga parte del mondo industriale avrebbe fatto fatica ad aprire a un reale dialogo con i sindacati e ripensare in profondità l'organizzazione del lavoro<sup>29</sup>. Quello che rimaneva era una forte sfiducia reciproca, che portava a identificare nei rapporti di forza la determinante delle relazioni industriali<sup>30</sup>.

Anche i rapporti col governo rimasero difficili e richiesero molto tempo per registrare un reale cambiamento. Per diversi anni la Confindustria fece fatica a far ascoltare la propria voce nell'elaborazione della politica economica: il governo attribuiva un'importanza maggiore ai sindacati dei lavoratori, piuttosto che alle ragioni degli industriali. Questo avvenne anche perché il presidente che sostituì Costa nel 1970, Renato Lombardi, rappresentava in qualche modo la "vecchia guardia" e non favorì una rapida attuazione del processo di riforma indicato dal Rapporto. Al riguardo va posto in rilievo un grave errore di Agnelli e Pirelli: la scelta di non impegnarsi in prima persona al vertice di Confindustria. La possibilità di assumere la carica (e portare avanti da lì la linea riformatrice) era stata per certo offerta a Pirelli<sup>31</sup>. Non sarebbe stato difficile neanche favorire l'elezione dell'avvocato Agnelli, figura di grande autorevolezza. Tale strada però non venne perseguita. Si possono facilmente intuire le ragioni, che vanno dalle forti turbolenze nei propri stabilimenti – com'è noto il conflitto in-

---

28. Lo stesso vale per la programmazione: il Rapporto Pirelli ne rivalutò l'importanza, ma si trattava di uno strumento che aveva già incontrato notevoli limiti e sarebbe stato più utile supportarne l'utilizzo negli anni precedenti (cfr. Fabio Lavista, *La stagione della programmazione. Grandi imprese e Stato dal dopoguerra agli anni Settanta*, Bologna, il Mulino, 2010).

29. V. Castronovo, *Cento anni di imprese*, cit., pp. 470-474.

30. G. Berta, *L'Italia delle fabbriche*, cit., pp. 178-185.

31. Cfr. Leopoldo Pirelli, «Nota dell'incontro con Morelli, Mattei, Toscani, Codina in Confindustria il 17 aprile 1969», Milano 18 aprile 1969, in Archivio storico della Confindustria, Commissione Pirelli, b. 1.9/8, f. Colloqui informativi - Elenco nominativi.



Dall'altro lato della barricata

dustriale ruotava soprattutto intorno alle grandi fabbriche – alla gestione di alcune delicate vicende aziendali, come l'alleanza con Dunlop per l'azienda milanese. La scelta però si rivelò perdente. Nei quattro anni successivi all'approvazione del Rapporto Pirelli Lombardi frenò notevolmente l'impulso riformatore, nonostante un grande impegno profuso da quanti lo sostenevano. Si pensi che il presidente degli industriali incontrò una delegazione del Partito socialista solo nel 1973, quando già era parte della maggioranza di governo. Anche per questo le divisioni fra gli associati si accentuarono e la scelta del successore di Lombardi alzò ulteriormente il livello della conflittualità interna, favorendo sugli organi di stampa una narrazione molto problematica sulla confederazione. Una riforma arrivata già tardi ebbe bisogno di altri quattro anni per essere recepita. Questo avvenne solamente quando Gianni Agnelli assunse la presidenza.

Va osservato che le conseguenze negative di questa lunga chiusura di Confindustria non ricaddero solo sugli industriali, ma sul paese nella sua interezza. Infatti la confederazione, lo si è accennato in precedenza, non fu in grado di sostenere il governo nell'adozione di politiche economiche adatte all'evoluzione delle relazioni industriali. Anche per questo l'inflazione crebbe a livelli oggettivamente problematici ed ebbe conseguenze molto negative sull'economia del paese.

Dal 1974 la guida di Confindustria venne assunta da Gianni Agnelli<sup>32</sup>. Il patron della Fiat diede un contributo importante per il rilancio della confederazione. Per ridurre la conflittualità stipulò nel 1975 l'accordo sul punto unico di contingenza, che restituì autorevolezza alla confederazione (anche se in seguito sarebbe stato pagato a caro prezzo). Propose quello che definì un "patto tra i produttori". Dimostrò autonomia rispetto al governo e in particolare verso la DC, puntando su una vivace dialettica. Furono due

---

32. Nella decisione di assumere la presidenza la volontà d'imprimere un nuovo indirizzo alla Confindustria s'intrecciò con l'attivismo di Eugenio Cefis e con le già citate difficoltà degli industriali a trovare un nuovo leader.



Filippo Sbrana

anni di rinnovata attività pubblica della Confindustria, accompagnata da un marcato impegno nella comunicazione.

Una grande intuizione della presidenza Agnelli fu di portare avanti una battaglia a tutto campo sul valore dell'impresa, che nel tempo si sarebbe rivelata vincente. Ne parlò sin dall'inizio del suo mandato:

Noi vogliamo che l'impresa sia considerata, anche in Italia, come lo strumento più dinamico di cui un popolo può disporre per realizzare il suo sviluppo e come un pilastro essenziale di una società libera e moderna. È con questo spirito che ho accettato l'incarico di presidente della Confederazione generale dell'industria<sup>33</sup>.

Era davvero una sfida in un tempo segnato da grandi lotte operaie e contestazioni verso i "padroni", ma anche dal terrorismo che colpiva gli esponenti delle aziende in Italia e all'estero (il presidente della Confindustria tedesca venne rapito e ucciso da un commando della Raf). Era l'ambizione che Agnelli e Pirelli avevano da tempo e avrebbe portato a risultati significativi negli anni successivi, grazie a un'accorta strategia di Confindustria.

Non fu un caso se Agnelli scelse come suo sostituto al vertice Guido Carli. Questi non era un uomo legato al mondo dell'industria, né sarebbe risultato particolarmente apprezzato dalla base confindustriale, ma era indubbiamente una figura molto prestigiosa nel paese per aver guidato la Banca d'Italia nei precedenti quindici anni, in grado di guidare Confindustria con autorevolezza<sup>34</sup>. Ce n'era bisogno, stando a come lo stesso Carli descrisse la condizione dei suoi associati in quegli anni:

---

33. Intervento di Gianni Agnelli all'Assemblea di Confindustria del 30 maggio 1974, in Giorgio Fiocca (a cura di), *Quarant'anni di Confindustria. Economia e società nei discorsi dei presidenti*, 2 voll., Milano, Il Sole 24 Ore, 1989, p. 439.

34. Sul suo mandato si veda Paolo Savona (a cura di), *Guido Carli presidente di Confindustria 1976-1980*, Torino, Bollati Boringhieri, 2008; Piero Craveri, *Guido Carli, presidente di Confindustria*, in "Industria e cultura", 2001, n. 1, ora in Id., *La democrazia incompiuta. Figure del '900 italiano*, Venezia, Marsilio, 2002.



Dall'altro lato della barricata

una categoria prostrata, disprezzata, umiliata. Negli anni Ottanta, certo, gli imprenditori si sarebbero dati grande importanza, avrebbero vissuto con arroganza, ostentato potere e ricchezza. Ma nel 1976 vivevano solo con il desiderio della fuga, cani con la coda fra le gambe, terrorizzati dai rapimenti della criminalità comune e da una classe politica che sembrava averli abbandonati<sup>35</sup>.

Carli continuò a sostenere la centralità dell'impresa, secondo la linea di Agnelli. Puntò a un confronto serrato e di alto livello sulla politica economica, potenziò il Centro Studi, dialogò con gli economisti di sinistra e i sindacati, elaborò uno Statuto dell'impresa contrapposto a quello dei lavoratori. Era la linea dettata dal Rapporto Pirelli<sup>36</sup>. Ottenne i primi risultati favorevoli nelle relazioni industriali: su questo tema, la grande preoccupazione degli imprenditori era divenuta la scala mobile e il cosiddetto "punto unico". La base non sposò appieno la sua linea (d'altro canto non erano mancate critiche verso Agnelli, considerato troppo verticista e poco attento alle attività della struttura associativa), ma nel discorso pubblico Confindustria stava recuperando una significativa autorevolezza<sup>37</sup>.

#### 4. Gli anni Ottanta

La svolta avvenne nel 1980. La Marcia dei Quarantamila rappresentò una pesante battuta d'arresto per il movimento opera-

---

35. Guido Carli, *Cinquant'anni di vita italiana* (a cura di Paolo Peluffo), Roma-Bari, Laterza, 1993, pp. 359-360.

36. Una interessante osservazione sul legame fra la presidenza Carli e il Rapporto Pirelli è in Innocenzo Cipolletta, *Carli alla presidenza della Confindustria: una rilettura dei suoi interventi*, in "Economia italiana", 1993, n. 3.

37. Carli ha offerto due letture della sua esperienza in Confindustria, una durante il mandato e l'altra a distanza di alcuni anni. Cfr. G. Carli, *Intervista sul capitalismo italiano*, cit. e Id., *Cinquant'anni di vita italiana*, cit.



Filippo Sbrana

io e un simbolico spartiacque<sup>38</sup>. Terminò il lungo ciclo di lotte iniziato con l'Autunno caldo e si aprì una stagione nuova nelle relazioni industriali. Gli avvenimenti internazionali susseguiti negli anni precedenti avevano avuto un peso importante. La fine della convertibilità del dollaro si era saldata con due shock petroliferi, la crisi economica era stata molto forte e aveva messo in grave difficoltà la grande industria, intorno alla quale si erano agglutinate (anche simbolicamente) le lotte operaie. Si era aggiunto il cambio di paradigma nel *mainstream* economico, sostenuto politicamente da Reagan e Thatcher con lo slogan "meno Stato, più mercato". La somma di questi avvenimenti indebolì notevolmente in Italia i sindacati dei lavoratori e la sinistra, ma anche i fautori dell'intervento pubblico. Ne risultarono favoriti i sostenitori del primato dell'impresa privata e del mercato. Anche il forte e prolungato impegno profuso dal mondo industriale nel campo della comunicazione – intesa in senso ampio – ebbe un peso di rilievo, sia in chiave difensiva, sia di investimento a lungo termine sul primato dell'impresa, con esiti che giunsero a compimento nel corso degli anni Ottanta.

L'autorevolezza che era stata progressivamente costruita a partire dal Rapporto Pirelli e soprattutto con le presidenze Agnelli e Carli, aveva permesso alla Confindustria di resistere al decennio dell'alta conflittualità, agli anni di piombo e a una crisi economica molto dura. Gli anni Ottanta furono una stagione decisamente diversa rispetto al decennio precedente<sup>39</sup>. La sensibilità del paese cambiò rapidamente, come mostrò il fenomeno del "riflusso"<sup>40</sup>. L'efficienza dell'impresa divenne un paradigma della società italiana mentre i grandi industriali raggiunsero un

---

38. Andrea Sangiovanni, *Tute blu. La parabola operaia nell'Italia repubblicana*, Roma, Donzelli, 2006, pp. 286 e ss.

39. *L'Italia contemporanea dagli anni Ottanta ad oggi*, 3 voll., Roma, Carocci, 2014.

40. Aa.Vv., *Il trionfo del privato*, Bari, Laterza, 1980.



Dall'altro lato della barricata

livello di popolarità non lontano dalle stelle del cinema<sup>41</sup>. Figure come Raul Gardini e Cesare Romiti, per non dire di Agnelli o Carlo De Benedetti, assunsero una visibilità mediatica prima impensabile: servizi televisivi, interviste sui quotidiani, interesse dell'opinione pubblica. Quelli che erano stati a lungo chiamati padroni divennero "capitani coraggiosi"<sup>42</sup>. Basti pensare che in una rilevazione del prestigio sociale delle professioni fatta alla metà degli anni Ottanta gli imprenditori si trovavano al primo posto (insieme ai liberi professionisti), mentre gli operai risultavano al penultimo posto seguiti solo dai salariati agricoli<sup>43</sup>.

Si trattava di un cambiamento importante per il fronte imprenditoriale, soprattutto se messo a confronto che quello che accadeva pochi anni prima, quando i sindacati dei lavoratori erano fortissimi mentre gli industriali erano poco ascoltati dall'esecutivo e giudicati male a livello sociale. Non era solo un problema d'immagine, perché ne discendeva una notevole forza all'azione degli industriali e della Confindustria. Dopo Carli venne eletto presidente della confederazione Vittorio Merloni. Egli diede avvio al suo mandato rilanciando ancora una volta la centralità dell'impresa. Esprese anche una forte critica alla filosofia antindustriale che aveva caratterizzato il decennio, alla quale contrappose la legittimità del profitto e l'importanza dell'efficienza<sup>44</sup>. Dopo di lui, fu presidente dal 1984 al 1988 Luigi Lucchini, che continuò a ribadire la centralità dell'impresa per lo sviluppo del paese, confermando una linea che durava ormai da un decennio<sup>45</sup>.

41. Stefano Cingolani, *Le grandi famiglie del capitalismo italiano*, Bari, Laterza, 1990, p. 5.

42. Gianluca Marchionne, *Da "padroni" a "capitani coraggiosi". Gli imprenditori italiani attraverso i media 1980-1985*, tesi di laurea in Sistemi economici e finanziari del XX secolo, Università Roma Tre, Facoltà di Lettere e Filosofia, A.A. 2013-14.

43. A. Sangiovanni, *Tute blu*, cit., p. 286.

44. V. Castronovo, *Cento anni di imprese*, cit., pp. 549 e ss.

45. Di recente pubblicazione sui presidenti *Per una moderna cultura d'impresa. Le idee e l'opera di sei presidenti di Confindustria (1946-1992)*, Novara, Interlinea, 2019



Filippo Sbrana

Il quadro era radicalmente cambiato. Si trattò, tuttavia, di una vittoria solo parziale. Di lì a poco prese avvio in Italia un rilevante declino della grande industria. Era stato importante recuperare un ruolo sociale, ma il processo di modernizzazione avrebbe potuto essere più ampio e investire altri aspetti dell'attività industriale. Non è l'obiettivo di questo saggio indicare cosa poteva fare di diverso Confindustria insieme ai suoi associati, ma almeno un cenno va fatto. Si pensi ad esempio alle relazioni industriali. Durante e anche dopo gli anni dell'alta conflittualità non si fece molto per dare vita a un più moderno sistema di relazioni industriali. Ci sarebbero stati ampi margini di cambiamento ma le imprese italiane non divennero mai un vero ambito progettuale, specie quella di dimensioni più grandi. In particolare, si poteva guardare al modello tedesco, dato che la Germania era una grande realtà manifatturiera.

Il tema si era posto alla metà degli anni Settanta, quando le piattaforme sindacali per il rinnovo di diversi contratti chiesero il coinvolgimento dei lavoratori su materie di rilievo come il controllo degli investimenti, le ristrutturazioni e il decentramento produttivo. La reazione degli industriali fu durissima, totalmente negativa. In seguito furono i Giovani imprenditori ad avanzare una proposta sul tema della democrazia industriale, che però trovò scarsa accoglienza nella confederazione<sup>46</sup>. Ci si concentrò su altro, in particolare sull'accordo firmato nel 1975 sul punto unico, per ridurre la conflittualità negli stabilimenti. In Confindustria non ci si era resi conto della portata di quell'intesa<sup>47</sup> e negli anni successivi furono profuse grandi energie per recuperare quell'errore, che ebbe un impatto notevole sui costi delle aziende, oltre che a livello macroeconomico. Per molti anni – anche per via di un atteggiamento sindacale poco attento ai danni

---

46. Anche alcuni ambienti sindacali rimasero freddi; cfr. F. Dandolo, *L'industria in Italia tra crisi e cooperazione*, cit. pp. 55 e ss.

47. Ho ricostruito la vicenda sulla documentazione confederale, cfr. F. Sbrana, *Processi e strategie di tutela degli interessi industriali*, cit., pp. 287-309.



#### Dall'altro lato della barricata

dell'inflazione – la scala mobile rappresentò il problema di maggior rilievo per la Confindustria<sup>48</sup>. E anche dopo la Marcia dei Quarantamila, non ci furono cambiamenti di approccio al tema.

Dopo l'Autunno caldo la confederazione avevano posto in essere una strategia nuova, puntando su un approccio più propositivo e dialettico per perseguire i propri obiettivi, ma nell'ambito delle relazioni industriali non ci furono innovazioni di grande portata. Come si è accennato si parlò di "patto tra i produttori", espressione che voleva esprimere uno spirito nuovo rispetto alla dura contrapposizione precedente, ma nei fatti non ci furono cambiamenti significativi. È un tema che in futuro meriterà ulteriori approfondimenti. Al contrario, continuò a permanere la contrarietà degli industriali a qualsiasi forma di partecipazione dei lavoratori alla gestione d'impresa. Se gli industriali avessero scelto di rinnovare i rapporti con i lavoratori, attuando lo stesso cambio di marcia adottato in altri ambiti, la modernizzazione dell'industria italiana avrebbe avuto una portata più ampia e sostanziale. E negli anni successivi la (difficile) storia di tante grandi imprese sarebbe stata plausibilmente diversa.

---

48. Lorenzo Bordogna, *Le relazioni industriali in Italia dall'accordo Lama-Agnelli alla riforma della scala mobile*, in Aa.Vv., *L'Italia repubblicana nella crisi degli anni Settanta*, vol. 3, Soveria Mannelli (Cz), Rubbettino, 2003, pp. 189-221.