

Parte III - Trasformazioni strutturali e modifiche organizzative



FEDERAZIONE NAZIONALE
IMPRESE ELETTROTECNICHE
ED ELETTRONICHE



CONFININDUSTRIA

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 scorcii 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 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-alleati 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 sorsero 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 tecnostuttura¹⁸⁶.

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 statuari 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 predisponere 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.

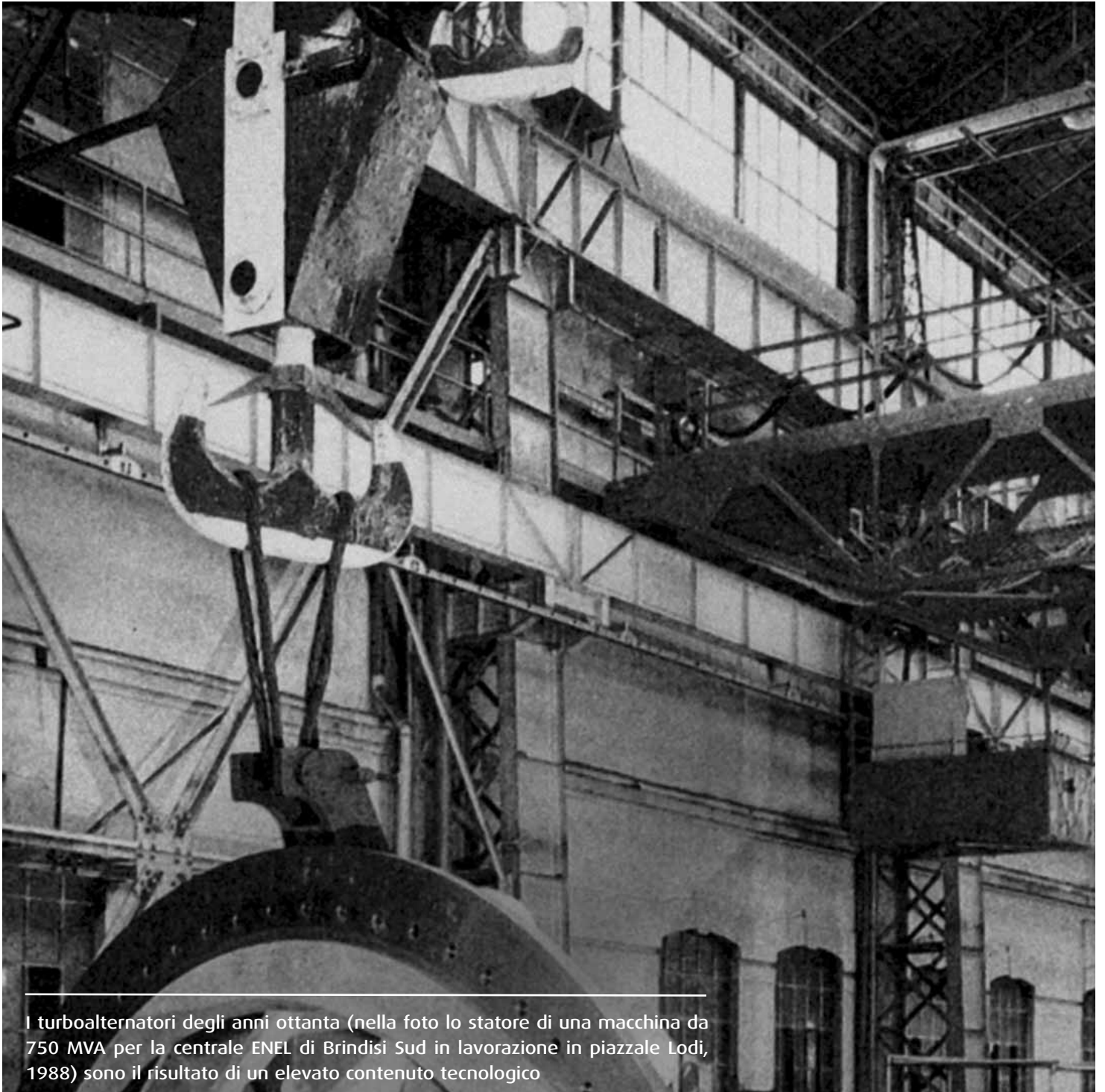
anche ai gruppi preesistenti che, in qualità di associazioni²¹⁴, acquistarono non solo autonomia, ma anche maggiore capacità di azione ed influenza esterna, e allo stesso tempo poterono cominciare ad usufruire di servizi centralizzati e specializzati²¹⁵.

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.

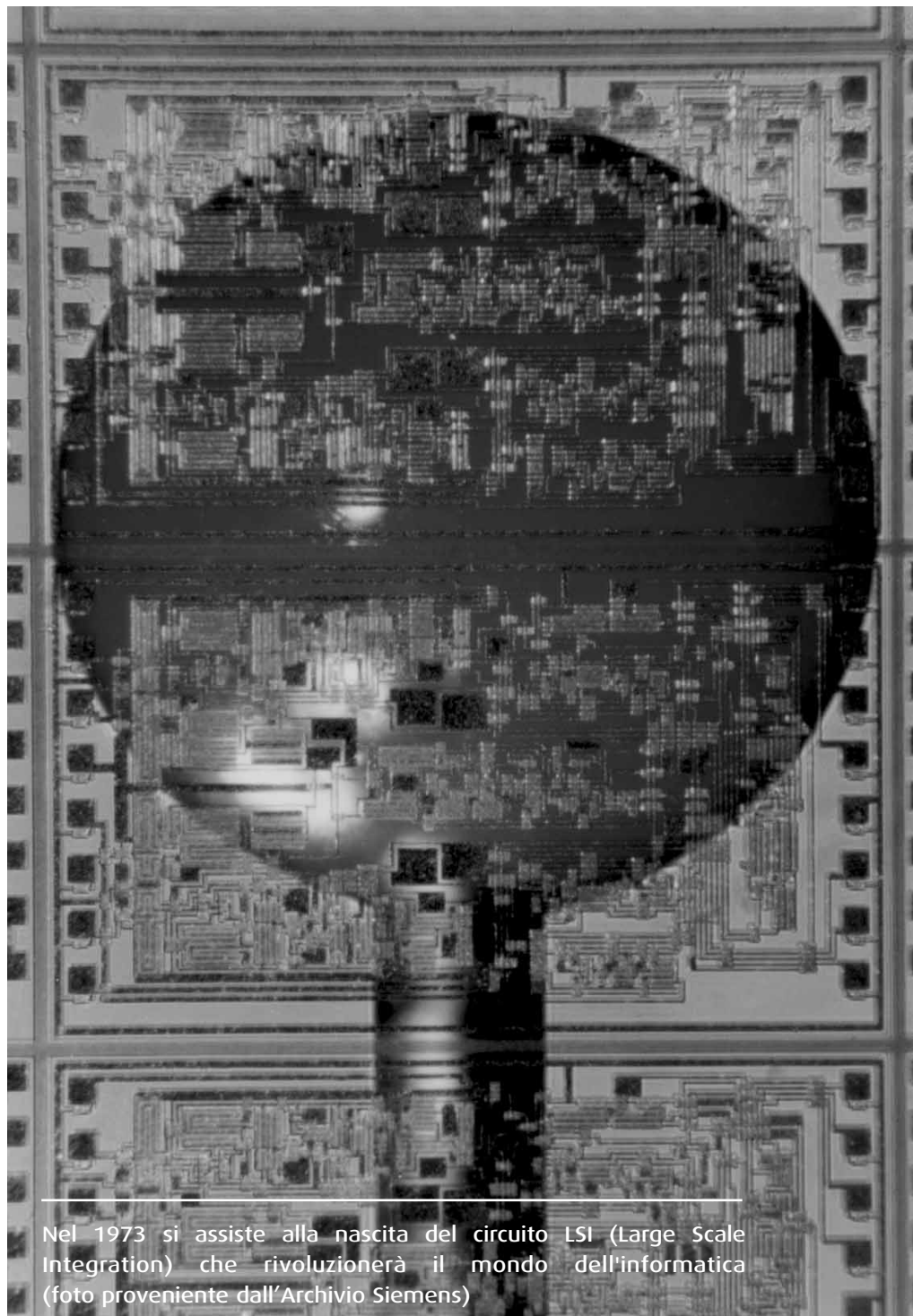
215 Attualmente (2006) i servizi centrali offerti da ANIE sono: Servizio Centrale Ambiente; Servizio Centrale Comunicazione e Immagine; Servizio Centrale Legale; Servizio Centrale Studi Economici; Servizio Centrale Tecnico Normativo; Servizio Rapporti con gli Associati.



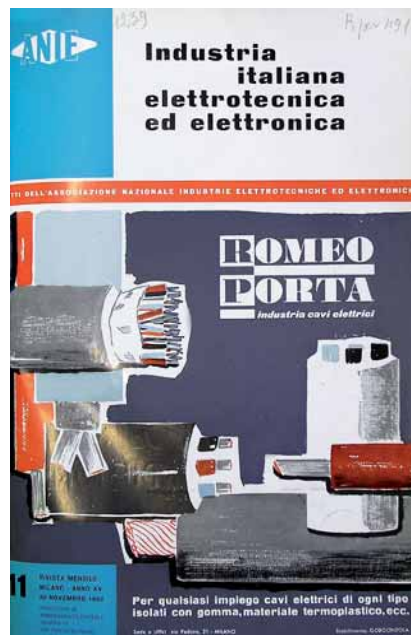
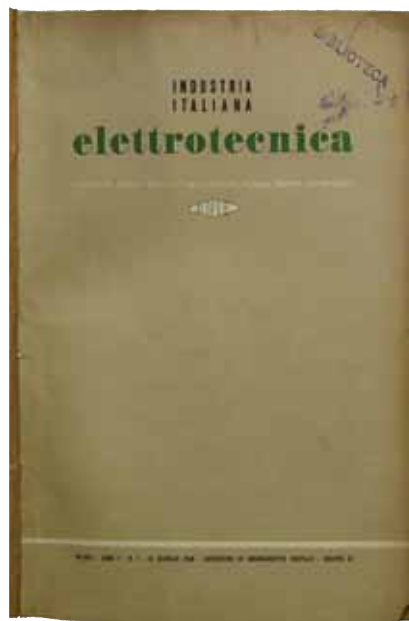
Quando il Tecnomasio sponsorizza la manifestazione cinematografica "*Panoramica '84*", in cui si proiettano a Milano i film appena presentati al Teatro Lirico di Via Larga, viene esposta una delle sottostazioni mobili prodotte dall'azienda. L'occasione è un segno tangibile del legame profondo, e di antica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

Quindicinale
dell'Associazione Nazionale
Industrie Elettrotecniche
ed Elettroniche

N. 3/1993

EurEcho

Informazioni e normative commerciali, economiche, finanziarie, nazionali ed internazionali

Il tema
La politica ambientale: le risposte dell'ANIE
ai problemi degli associati

Provvedimenti settoriali
Politica industriale
Energia
Telecomunicazioni
Ambiente
Consumatori
Politica regionale
Ricerca

Scambi commerciali
Relazioni internazionali
Accordi multilaterali o bilaterali con paesi terzi
Unione doganale e libera circolazione delle merci
Informazioni ed opportunità per l'esportatore

Altri argomenti
Integrazione europea
Azioni promozionali
Altri

Legislazione
Gazzette Ufficiali delle Comunità Europee (GUCE)
Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana (GURI)

Allegato
Indicazioni per l'esportatore



come

CONFRONTI E PROPOSTE DI POLITICA INDUSTRIALE

2/1993

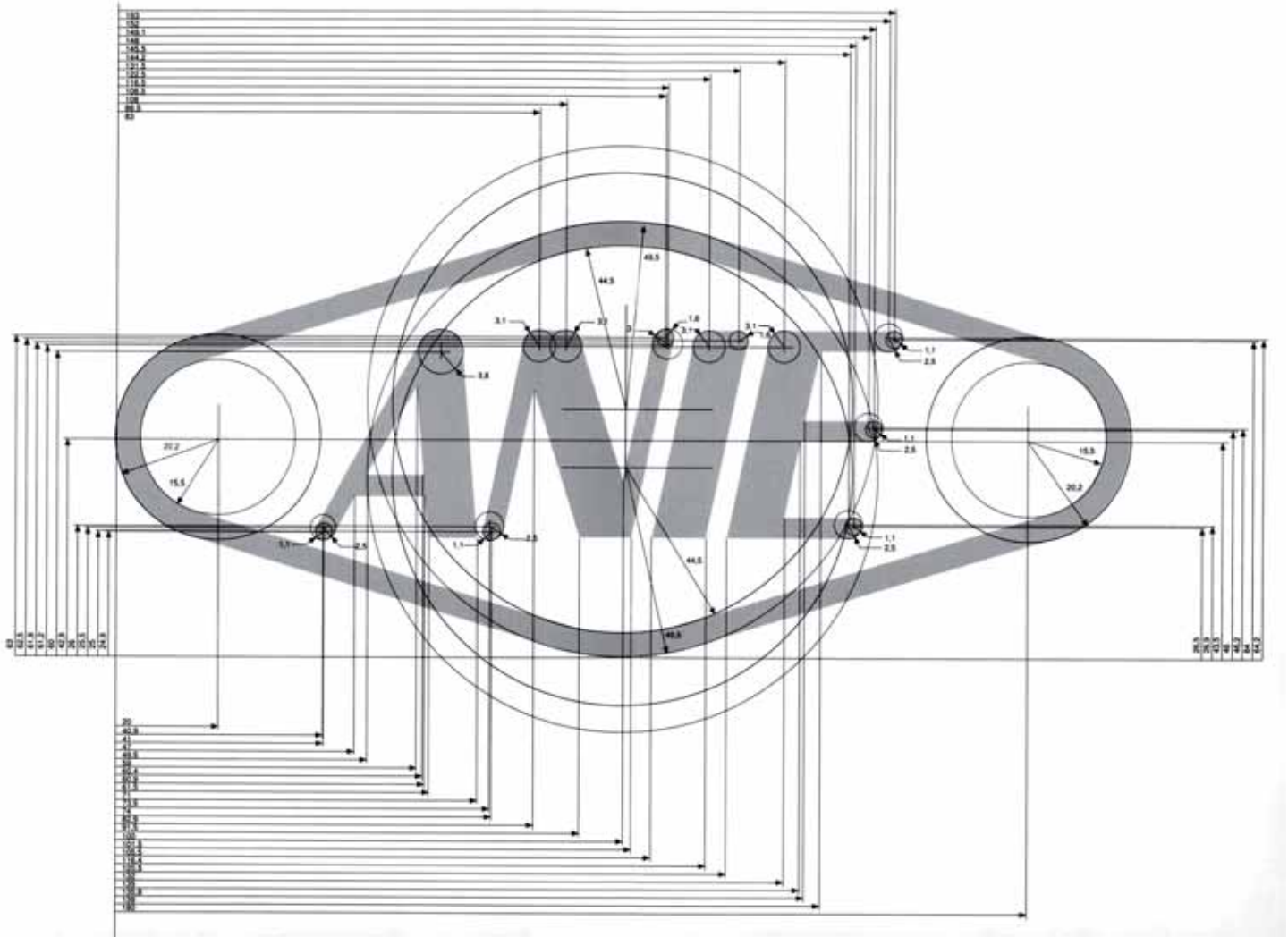


**Emergenza occupazione:
torniamo a parlare di gabbie salariali**

L'abolizione nel 1969 dei differenziali territoriali nelle retribuzioni ha determinato l'omogeneizzazione delle buste paga in tutto il paese, senza però eliminare le fortissime differenze nelle condizioni del mercato del lavoro, della produttività e del costo della vita. Così oggi le imprese per investire al sud hanno bisogno di incentivi pubblici per compensare questi squilibri. Non si potrebbe rivisitare quella esperienza?

Periodico dell'Associazione Nazionale Industrie Elettrotecniche ed Elettroniche

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/storiaiei.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". LIri 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 Fratalocci (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)