

Indice

1. La Grande Guerra	
Promesse e premesse	pag. 7
Comitati di Mobilitazione Industriale e associazioni imprenditoriali	pag. 13
Economia bellica e gruppi di potere	pag. 26
Le variazioni: le associazioni di categoria tra guerra e dopoguerra	pag. 36
Rimozione e rinascita: la nuova Confederazione generale dell'industria	pag. 41
2. La Confindustria nella crisi del dopoguerra	
Gli imprenditori tra passato e futuro	pag. 63
Autoreferenzialità operaia e frammentazione politica: l'enigma delle relazioni industriali tra guerra e dopoguerra	pag. 78
La CGII del primo dopoguerra: i richiami della politica e le esigenze dell'economia	pag. 92
Alla ricerca di un quadro istituzionale di relazioni industriali: la presenza della CGII negli enti nazionali ed esteri	pag. 107
3. La difesa dell'imprenditoria industriale contro il socialismo rivoluzionario e il corporativismo fascista	
Dalla collaborazione allo scontro: il controllo delle fabbriche	pag. 143
Da Nitti alla «marcia su Roma»: la ricostruzione di una leadership	pag. 158
Culture e cultura industriale	pag. 183
Sussurri e grida: la Confindustria dal 1922 al 1925	pag. 193
APPENDICE	pag. 253

1. La Grande Guerra

Promesse e premesse

L'adesione della Confederazione generale dell'industria alla guerra avvenne attraverso la sottoscrizione di un duplice impegno: impiegare le risorse imprenditoriali a sostegno del conflitto nel quadro di una piena collaborazione con le maestranze e dimostrare come la forza della nazione fosse imprescindibile dal vigore delle sue industrie. Questo fu l'asse centrale della dichiarazione pubblicata dalla CIDI il 25 maggio 1915, giorno successivo alla dichiarazione di guerra¹. Quattro anni dopo, nel discorso di apertura rivolto all'assemblea dei delegati di varie associazioni industriali convocati a Roma per dare vita a una nuova Confederazione dell'industria, Dante Ferraris² con orgoglio attribuiva agli imprenditori il merito di aver condotto il Paese alla vittoria e da ciò si attendeva una immediata e "(...) più profonda (...) fusione con la vita pubblica (...)"³.

Tra queste due date si colloca il complesso delle azioni e delle attese - talvolta tra loro irriducibili - di classi e gruppi sociali variamente protagonisti delle vicende italiane e diversamente colpiti o beneficiati dalla guerra. Per tutti si può parlare giustamente di «trauma», secondo una felice espressione⁴, poiché la partecipazione dell'Italia al conflitto mondiale segnò appunto una lesione, una frattura o strappo nel tessuto sociale della nazione e come tale fu vissuto materialmente e psicologicamente da milioni di individui, fossero essi soldati od operai delle industrie belliche, nobili patronesse dei Comitati assistenziali sorti nelle varie città oppure semplici casalinghe costrette a surrogare in tutto l'assenza di un marito spedito al fronte. "(...) Mutarono coscienza e psicologia collettive, mutò la stessa percezione del mondo: la vita, il tempo, il lavoro, assunsero nuovi contorni e nuovi significati (...) "⁵.

Al di sopra delle lacerazioni e delle contrapposizioni politiche tra interventisti e neutralisti, tra nazionalisti e socialisti, tra città e campagna, due sentimenti profondi e diffusi convissero in quel periodo, scontrandosi o mescolandosi tra loro: l'uno di oppressione e l'altro di liberazione. Il primo dovuto alla militarizzazione del Paese, all'irregimentazione delle categorie produttive, all'espandersi dei controlli statali, alla drastica riduzione degli spazi di dissenso e di opposizione; il secondo, legato alla consapevolezza che finalmente la guerra conferiva alle istituzioni, alle classi, ai singoli la possibilità di ricomporre le strategie e le gerarchie di questo Paese su un piano più favorevole alla modernizzazione del suo sistema economico e sociale.

Questo slancio riuscì, grazie alla vittoria, ad esaltare i tratti nuovi che la guerra aveva innestato nella vita italiana, nascondendo quegli elementi di continuità con l'età giolittiana che, sopravvissuti al conflitto, riusciranno a condizionare profondamente le future vicende nazionali. Le tracce di questa continuità si trovano, ai fini del nostro discorso, sia nella presenza degli stessi personaggi e gruppi dirigenti sia nella permanenza di strategie economico-imprenditoriali nate agli inizi del secolo. Le variazioni negli assetti direttivi dei potentati industriali furono assai contenute mentre, viceversa, si moltiplicarono i processi di concentrazione verticale e orizzontale tra vari complessi industriali secondo dinamiche già sperimentate in età giolittiana. Più evidente, ma anch'essa non nuova, l'avversione degli imprenditori verso gli strumenti di controllo e di indirizzo messi a punto dalla pubblica amministrazione per governare la congiuntura. Né costituiva una novità l'ansia degli industriali di riscattarsi da quello stato di minorità in cui ritenevano di essere stati confinati da troppo tempo per colpa della politica e della cultura tradizionale. Ora, grazie alla guerra, essi si sentivano finalmente protagonisti a pieno titolo dei destini del Paese e creditori verso l'opinione pubblica di maggior stima. Nel varco aperto dalle necessità belliche si catapultarono i fautori dell'egemonia industrialista sugli indirizzi futuri del Paese. Le richieste e le esortazioni a favorire la prosperità dell'industria italiana, indirizzate sia agli uomini di governo sia alle altre categorie sociali, si fecero martellanti. Sui quotidiani più autorevoli⁶, commentatori senza nome, imprenditori ed economisti si trovarono fianco a fianco nell'esortare a dare soddisfazione ad ogni costo alle pretese delle aziende. Il *Corriere mercantile* ne offre una felice sintesi: "(...) Pare (...) a noi indispensabile e urgente creare sin da questo momento uno stato di

coscienza industriale, vale a dire una particolare sensibilità in base alla quale sia da tutti percepito, vorremmo dire «respirato», il fattore industria come quello che oggi costituisce l'ossigeno nell'atmosfera delle nazioni più evolute, più forti (...)»⁷. Precedono e accompagnano questo scritto altre prese di posizione consone ad una visione dell'industriale come perno del fronte interno, fante della società civile e via dicendo. Ad esempio, così si esprimeva il direttore della rivista *La Società per azioni* in una lettera indirizzata al quotidiano *La Tribuna*: "(...) Quando s'impose nettamente la mobilitazione industriale [gli imprenditori] (...) vennero con ardore al Governo centrale e diedero meraviglioso esempio di disciplina, consentendo a ciò che era possibile e a ciò che sembrava impossibile. L'Italia diventò tutta una fucina industriale (...)»⁸. Con accenti analoghi si concludeva la relazione sull'esercizio 1916 dell'assemblea generale dell'Assonime⁹. E ancora: "(...) Sono due armate in campo: la militare e l'industriale: quest'ultima con portata ed essenza anche maggiore (...)»¹⁰. Potremmo continuare a lungo le citazioni di brani di articoli in cui, più o meno enfaticamente, si ribadivano i medesimi concetti, ma è sufficiente aver delineato le premesse dalle quali scaturiva un'euforica speranza: a poco più di un anno dall'ingresso dell'Italia in guerra, l'assemblea dell'Assonime poteva felicemente concludere che "(...) Oggi la vecchia e triste superstizione politica che opprimeva la nostra classe [di industriali] può dirsi caduta. Per troppi decenni con la psicologia di un paese povero, l'Italia ufficiale, come quella popolare, applicarono alla nostra classe il regime morale del sospetto e della «messa in mora» (...)». Si ricordavano con puntiglio misto ad un'ansia di rivincita l'inanità del Governo nel difendere gli imprenditori dalle critiche demagogiche della lotta di classe, del povero contro il ricco, dalle polemiche ingiuste sollevate in Parlamento e dalla diffidenza della classe politica nel suo insieme verso i produttori¹¹. "(...) L'ora degli industriali è suonata (...)»¹². E c'era chi, in seno alla Società promotrice dell'industria nazionale di Torino, ricordando i tempi recenti in cui perfino il ministero dell'Industria considerava gli imprenditori come elementi indesiderabili della società, si rallegrava del fatto che la guerra avesse dimostrato inequivocabilmente la loro funzione dirigente¹³. "(...) Grazie ad essa, è ammissibile che i nostri industriali (...) abbiano acquisito la coscienza dell'importanza della missione nella vita della nazione (...)» aggiungeva dal canto suo l'Associazione esercenti imprese elettriche (AEIE)¹⁴. Questo florilegio di esaltazioni dell'indu-

stria e degli industriali era quotidianamente presente su vari giornali (*Corriere della Sera, Il Sole, La Gazzetta del popolo, Secolo XIX, il Corriere mercantile* e altri): li accumulava la certezza di essere ormai prossimi al tanto sospirato riscatto con un sentimento simile a chi, da troppo tempo e ingiustamente, sia rimasto frustrato nelle sue aspirazioni e succube della volontà altrui.

Di fatto, questa febbre spinse ad approfittare di tutti quegli elementi messi a disposizione dalla guerra, come la razionalizzazione della produzione, per rendere più compatto il fronte industriale organizzandolo in grandi enti nazionali suddivisi per settore ma tra loro integrati. Ne accennò, all'indomani dell'entrata in guerra, la *Nuova Antologia*, indicando l'obiettivo "(...) di unire, in ogni città, in ogni paese, le singole attività commerciali e industriali, formando così, ove già non esista, un'associazione o un consorzio industriale (...) per ciascun centro urbano di qualche importanza. L'associazione è necessaria per poter agire in nome di tutti, per aver cioè l'autorità non dell'individuo ma della classe (...)”¹⁵. Ancora più esplicito l'*Economista d'Italia*: "(...) È ridicola (...) la scarsa simpatia che si ha tra noi per simili unioni; le quali sono le sole che salvano le industrie, le organizzano, le consolidano (...)”¹⁶. Veniva rispolverato il tema del riconoscimento giuridico delle associazioni per invocare l'iscrizione obbligatoria ad esse di tutti gli imprenditori: "(...) Ora siamo giunti al punto in cui ci sembra che il vasto problema del riconoscimento giuridico e del disciplinamento delle varie rappresentanze industriali e commerciali in grandi Associazioni nazionali specializzate debba essere affrontato e risolto col concorso del Governo, degli industriali e commercianti (...). Chiunque abbia senso di logica e di modernità troverà (...) opportuno che (...) esistano, giuridicamente riconosciuti, degli Enti che abbiano ad occuparsi degli speciali interessi serici, del cotone, della enologia, della siderurgia, della carta, delle industrie meccaniche (...), ma per tutta l'Italia globalmente, poiché oggi gli interessi industriali e commerciali investono tutta la Nazione ugualmente e non solo una piccola provincia o un circondario (...). Il riconoscimento giuridico dell'Associazione nazionale e l'obbligo fatto per legge ad ogni esercente di pagare (...) un canone annuo alla rispettiva associazione rafforzerebbe notevolmente quest'ultima (...)”¹⁷. Anche il bollettino dell'Associazione cotoniera interveniva nel dibattito ricordando come le basi della moderna industria fossero quelle dell'organizzazione e della collaborazione tra i diversi rami merceologici a fronte di problemi co-

muni a tutti gli imprenditori: rapporti con la manodopera, direzione delle aziende, commercio, finanza, trasporti, ecc.¹⁸.

Questa esaltazione del momento organizzativo - così repentina e concitata fin dai primi giorni del conflitto perché gli industriali, come gran parte dell'opinione pubblica, credevano nella rapida soluzione della guerra - non risparmiava nemmeno le associazioni esistenti da più tempo. Se le necessità del momento imponevano di razionalizzare la produzione industriale mediante la creazione di unioni locali che raggruppavano rami produttivi affini, a maggior ragione gli organismi di tutela degli interessi padronali dovevano giocare un ruolo primario in questa particolare congiuntura. Citiamo l'ordine del giorno votato dal Consiglio direttivo della Confindustria nel quale essa si proponeva come consulente stabile del governo in materia di politica economica, offerta che fu, dopo qualche giorno, riproposta dalla Lega industriale di Torino. Nella stessa direzione si mossero vecchie e nuove associazioni imprenditoriali come quelle Cotoniera e Serica, le organizzazioni tra industriali e commercianti di Genova, Milano e Torino, l'Associazione fra industriali meccanici e metallurgici e altre ancora. Tutte auspicavano - e si attendevano - che l'amministrazione pubblica si accorgesse dei loro servizi per soddisfare in modo razionale e rapido la domanda di materiali industriali. Anche l'Assonime, sebbene coinvolta solo indirettamente nelle strategie produttive delle aziende, non poté esimersi dal ricordare la sua concreta disponibilità a svolgere un'opera di consulenza nei riguardi delle autorità ministeriali¹⁹.

Questa «intesa» segnava un radicale mutamento nella condotta fino ad allora tenuta verso lo Stato da quelle stesse organizzazioni industriali. Le prime avvisaglie si erano manifestate, fin dai mesi della neutralità, insieme alla percezione delle difficoltà che attendevano il Paese, quando Gino Olivetti (segretario generale della CIDI e della Lega industriale di Torino) aveva sperato nell'intervento del governo per evitare ripercussioni drammatiche nel settore industriale dovute allo scoppio della guerra in Europa²⁰. Fino a quel momento i rapporti tra una parte rilevante dell'imprenditoria e l'Esecutivo erano stati segnati da critiche aspre e diffidenze profonde che ponevano quest'ultimo sul banco degli accusati sia per l'eccessivo protagonismo nel definire le politiche sociali a favore dei lavoratori sia per l'inqualificabile indolenza nel sorreggere la struttura produttiva del Paese²¹. Nell'ansia di saper "(...) scegliere l'ora che si presenta oggi propizia come non mai (...)", come

verrà detto in seguito²², le singole associazioni imprenditoriali pensarono di porsi a cerniera tra lo Stato e i settori da esse controllati per accrescere la loro influenza e il loro prestigio. Molti fattori sembravano allora giustificare una tale presunzione: al 31 dicembre 1915 l'Assonime contava 286 società aderenti (tra le quali tutte le maggiori aziende italiane) per un capitale sociale complessivo di 2.321.000.000 di lire; l'Associazione cotoniera 300 ditte, incluse le più importanti quali la Cantoni, la Turati, la Crespi e la Mazzonis; il Consorzio meccanici e metallurgici di Milano circa 40 fabbriche di varia dimensione a partire dai colossi della Breda e della OM; l'Associazione fra industriali metallurgici italiani, con i suoi 200 affiliati, vantava la presenza della Società Miniere di Cogne di Genova, la Società ferro e acciaio di Milano, le Fonderie di Piombino e le Acciaierie di Terni. E infine, tralasciando altre associazioni come quella Laniera, o il Consorzio industriale ligure o la Federazione monzese, ecc., la Lega industriale di Torino che raggruppava gran parte delle aziende del circondario cittadino e poteva vantarsi di essere stata l'artefice della Confederazione italiana dell'industria²³.

Nonostante l'entità delle forze in campo, le attese furono rapidamente deluse. Se a poche settimane dall'apertura del fronte italiano un autorevole esponente del mondo affaristico milanese, Ettore Candiani (presidente dell'Associazione industriali e commercianti di Milano, proprietario di un'importante azienda chimica nonché membro di rilievo dell'Associazione liberale nel capoluogo lombardo) esortava ad una maggiore organizzazione tra i diversi settori industriali al fine di incrementare la collaborazione con il governo²⁴, nel luglio del 1915 il presidente dell'Associazione Cotoniera Giorgio Mylius ammetteva di aver abbandonato la speranza di convincere l'amministrazione pubblica a rivolgersi all'associazione stessa per soddisfare al suo fabbisogno²⁵. Da quel momento fu un crescendo di lamentele e di rimproveri mossi agli enti pubblici per la loro scarsa attenzione nei confronti delle rappresentanze imprenditoriali in qualsiasi forma costituite. Anche quando non si citava esplicitamente questa o quell'altra organizzazione padronale e ci si limitava a parlare genericamente di «uomini liberi ed eletti» era implicito il riferimento alle rappresentanze imprenditoriali²⁶. La delusione degli industriali veniva riassunta dalle parole di Gino Olivetti il quale notava come di fatto, a due anni dall'ingresso dell'Italia in guerra, gli enti pubblici di mobilitazione, creati per pianificare e gestire lo sforzo produttivo del Paese, avessero assorbito le funzioni della CIDI e delle altre organizzazioni ad essa collegate²⁷.

Dunque, nel momento in cui aveva ripreso slancio la campagna in favore dell'ampliamento del sistema associativo, gli organismi padronali esistenti sembravano essere stati messi da parte a vantaggio degli enti pubblici. Ciò non era del tutto vero.

Comitati di Mobilitazione Industriale e associazioni imprenditoriali

Ad un esame più attento, l'affermazione di Olivetti risulta vera solo in parte. Di fatto, la creazione del Comitato centrale di Mobilitazione Industriale (Ccmi) e di quelli regionali (Crmi) avvenuta nell'agosto del 1915, aveva completato la serie di provvedimenti burocratico-economici che il ministero Salandra aveva predisposto per regolamentare e incentivare la produzione. A marzo il Comando militare era stato autorizzato a requisire quanto servisse per lo sforzo bellico e il governo aveva assunto a giugno il potere di imporre tutte le misure necessarie ad accrescere la capacità produttiva degli stabilimenti. In luglio era nato il Sottosegretariato per le Armi e Munizioni (organo formalmente incaricato di presiedere a tutte le attività connesse al munizionamento delle forze armate), dal quale poi gemmarono i Comitati di Mobilitazione Industriale²⁸. L'intelaiatura di questo complesso apparato si era formata sul modello degli altri paesi belligeranti. Gino Olivetti aveva a suo tempo suggerito di prendere a esempio la Germania²⁹ e l'autorevole rivista *La Società per azioni* aveva pubblicato una riflessione comparata sui vari apparati burocratici allestiti in Gran Bretagna, Francia e Russia a sostegno dello sforzo economico industriale e per sfruttare al meglio le risorse materiali e le competenze professionali³⁰. Anche sui maggiori quotidiani si era più volte insistito sulla necessità di introdurre anche in Italia un sistema di enti pubblici in grado di sovrintendere all'intera gestione dell'economia bellica, senza nascondere per questo i pericoli connessi ad una mobilitazione industriale esercitata attraverso vari Comitati a cui erano state assegnate "(...) funzioni informative sull'andamento disciplinare e tecnico degli stabilimenti e sulla loro produzione; funzioni consultive in merito a proposte atte a migliorare e ad accelerare la produzione; funzioni esecutive, rispetto agli stabilimenti industriali mobilitati (ausiliari) col compito anche di esercitare un'azione di disciplina tecnica (...)"³¹. Al vertice sarebbe stato collocato il presiden-