

VENIERO DEL PUNTA

## I LIMITI DELLA POLITICA INDUSTRIALE

« Industrial policy: sounds important. What is it? So far, it is an idea in search of definition. Until defined, it is just a slogan ».

*The New York Times.*

### 1. *Perplexità nell'accettazione di un incarico.*

Quando il dr. Baffi, a nome del Consiglio direttivo della nostra Società, mi rivolse l'invito a predisporre una relazione sui limiti della politica industriale, se da un lato fui lusingato per l'onore che mi si voleva fare, dall'altro venni subito assalito dal dubbio se il tema si prestasse o meno ad una trattazione concettualmente soddisfacente, degna della sede cui era destinata. Tanto è vero che chiesi al nostro Presidente di concedermi alcuni giorni di riflessione prima di dare una risposta. Ma quei giorni mi servirono a poco: neanche a farmi rinvenire la definizione dell'oggetto del mio interesse. Sicché finii con l'accettare l'incarico al buio. Sfidando, così, la sorte e contando sulla benevolenza dei colleghi qualunque fosse risultata la qualità della relazione che sarei riuscito a preparare.

### 2. *Che cos'è la politica industriale?*

Il motivo per cui, già nei giorni successivi all'invito del dr. Baffi, cercai ansiosamente, ancorché senza successo, di reperire nella letteratura economica la definizione di politica industriale è molto semplice. Visto che avrei dovuto occuparmi dei limiti di tale politica mi sembrò subito indispensabile conoscere prima che cosa quella politica fosse o, perlomeno, che cosa per quella politica si intendesse. Come si può infatti cercare di stabilire i limiti di qualcosa che non si sa che cosa sia?

Ebbene: debbo confessare che quella mia ansia è tuttora inappagata. Definizioni plastiche di politica industriale, infatti, non sono riuscito a trovarne neanche nei mesi successivi (1). E credo di averne scoperta la ragione. Non le ho trovate perché il fornire una definizione persuasiva di politica industriale costituisce un compito a cui gli studiosi si sottraggono volentieri: la materia da definire essendo concettualmente sfuggente. Se proprio la si deve dare, come sta per capitare a me, ci si deve pertanto accontentare di una definizione molto generica e, quindi, poco appagante. Le vie per arrivarvi sono certamente diverse. Io, anche per porre un limite alla libertà d'immaginazione, ho scelto quella dell'instaurazione di un parallelismo con un concetto consolidato: quello di politica economica. Ragionando così: se per politica economica si intende, come usualmente s'intende, l'agire dell'autorità volto a far convergere un sistema economico verso obiettivi diversi da quelli che esso perseguirebbe spontaneamente; per politica industriale si può intendere la parte di quell'agire che cerca di influenzare l'evoluzione dell'apparato industriale di un sistema economico al fine di indirizzarlo verso obiettivi differenti da quelli cui sarebbe spontaneamente avviato.

So bene che a questa definizione, per la genericità dei compiti che affida alla politica industriale, non posso applicare l'adagio « chi ben comincia è già a metà dell'opera »: ma io non ho di meglio ed è da essa che sono costretto a partire per dar corso alla mia « opera », cioè quasi da zero.

### 3. *Il « tempo » e il « luogo » della politica industriale.*

Per fortuna mi sembra lecito conferire alla definizione cui sopra una maggiore capacità delimitativa del discorso che sto intraprendendo. E ciò in base a due considerazioni.

La prima. Se per politica industriale si debbono intendere le misure volte a indirizzare un apparato produttivo verso certi obiettivi, mi sembra fuor di dubbio che quelle misure possano

(1) « Industrial policy: all the Democratic presidential aspirants are for it. President Reagan has just appointed a commission to look into it. Industrial policy: sounds important. What is it? So far, it is an idea in search of definition. Until defined, it is just a slogan ». (Da un articolo del « The New York Times » riportato dall'« International Herald Tribune » del 7 settembre 1983).

variare grandemente da tempo a tempo. La politica industriale di Roma antica, ad esempio, — mi si perdoni l'iperbole — perseguiva obiettivi sicuramente diversi da quelli cui tende la politica industriale dell'Italia d'oggi: per cui le misure di cui si sostanziosamente furono certamente differenti da quelle di cui deve consistere la politica odierna.

Seconda considerazione. Alle differenze di tempo si aggiungono le differenze di luogo a rendere diverse le politiche industriali. La politica industriale degli Stati Uniti, il più industrializzato dei paesi del mondo, non può essere « fatta » delle stesse cose di cui, ad esempio, è fatta la politica industriale dell'India, o della Cina comunista o di qualunque altro paese in via di industrializzazione. Tra i tanti motivi di differenziazione potendosi persino presentare il seguente: mentre questi ultimi paesi cercano di accelerare per quanto possibile i rispettivi processi di industrializzazione, gli Stati Uniti potrebbero all'opposto tendere a raffrenarlo ove giudicassero quello conseguito già fin troppo spinto (non si è forse già iniziato a parlare, colà, di deindustrializzazione?).

Senza dire che, anche a prescindere dagli stadi comparati di sviluppo, le politiche industriali possono differire da un paese all'altro perché diversi sono gli obiettivi socio-economici che la politica *tout-court* di tali paesi si prefigge. L'industria, infatti, o meglio, l'industrializzazione non può essere considerata un fine o un valore assoluto, cui debba anelare qualsiasi società. Ma solo uno dei mezzi eventualmente adottabili per perseguire i fini di tempo in tempo scelti dalla classe politica espressa da una certa società.

Queste due considerazioni, pur nella loro ovvietà, consentono una prima conclusione che mi sembra importante: e cioè che la politica industriale mal si presta ad essere analizzata in termini astratti. Al contrario, essa richiede una localizzazione e, nel contempo, una collocazione temporale per essere vagliata o, cosa che a me interessa ancor più, per essere precisata nei suoi limiti. E se così è, come a me pare che sia, se cioè debbo scegliere il tempo e il luogo a cui riferire le mie riflessioni, sarà dei limiti della politica industriale nell'Italia di oggi che parlerò. Cioè dei limiti della politica industriale di un paese industrializzato, fortemente aperto alla concorrenza internazionale, inserito in una comunità di stati che perseguono l'unione eco-

nomica. E quindi il mio dire, nella misura in cui sarà valido, non avrà inteso esserlo né per un paese diverso dal nostro, né per l'Italia di Giolitti o di Mussolini: ma solo — ripeto — per l'Italia dei nostri giorni.

#### 4. *Ma l'Italia ha una politica industriale?*

Individuato il tema da trattare non ho d'ora in poi più spazio per trastullarmi con questioni definitorie: debbo affrontarlo. Ma il problema è: come affrontarlo. Cioè da quale punto iniziare.

Ebbene: comincerò con una domanda che può apparire retorica oppure peregrina ma che, come subito vedremo, non lo è affatto. Dato che devo occuparmi dei limiti della politica industriale in Italia, mi chiedo: *ma l'Italia ha una politica industriale?*

La domanda dovrebbe palesarsi singolare per un osservatore straniero: il quale potrebbe ritenere inconcepibile che un paese che è riuscito ad inserirsi nel novero delle dieci nazioni più industrializzate del mondo, non si sia preoccupato e non si stia preoccupando dell'evoluzione del proprio apparato produttivo e degli obiettivi cui questo apparato doveva e dovrà raggiungere.

Ma la stessa domanda non dovrebbe apparire affatto peregrina a molti osservatori indigeni, abituati a mettere in dubbio che il nostro paese attui una politica industriale. Sono ad esempio sicuro che gli imprenditori, che a tale politica sono i più direttamente interessati, risponderebbero di no e in coro all'interrogativo cui sopra. Di ciò sembrandomi prova eloquente le lamentele che il mondo dell'industria privata rivolge continuamente a quello politico per le reiterate inadempienze a favore dello sviluppo industriale di cui quest'ultimo, cioè il mondo politico, si macchierebbe.

Perché questo divario tra i giudizi dei due osservatori: l'esterno e l'interno?

Perché i due osservatori guardano allo stesso problema da punti di vista diversi: potrei dire, con una immagine più propria, da altitudini diverse.

Quello esterno è come se si trovasse su un aereo, o su un satellite: dal quale scorge l'Italia piena di ciminiere, di auto-

mobili, di acque inquinate, di tutto ciò, insomma, che fa di un paese moderno un paese industrializzato. L'osservatore interno, invece, guarda al proprio paese da una altezza ben minore: sovente dal livello del mare. E quindi già gli pare che nel paese non vi sia politica industriale, se, ad esempio, una certa legge sugli incentivi all'investimento trova difficoltà di attuazione; o se si profila il pericolo, non contrastato tempestivamente dalle autorità, di una concorrenza troppo forte per certi prodotti da parte di alcuni paesi stranieri.

Qual'è allora la realtà? C'è o non c'è una politica industriale in Italia? Io dico che c'è, e come! Forse non nel modo che potrebbe immaginare colui che osserva l'Italia dall'esterno, e cioè in guisa tanto consapevole ed efficiente da aver consentito in pochi decenni al nostro paese di inserirsi tra quelli più industrializzati; ma sicuramente c'è nel senso che, se non proprio tutta, gran parte della politica economica, di tutti i giorni, di tutti i mesi, di tutti gli anni passati, a partire almeno dal 1958 — data di battesimo del Mercato comune europeo — è stata ed è politica industriale.

Ed è stata ed è politica industriale, perché si è trattato di una politica economica riferita ad un paese che, come si è appena detto, ha percorso speditamente la via dell'industrializzazione in un clima di aperta concorrenza internazionale. Perché in esso la legge dei tre settori di Colin Clark ha avuto conferme eclatanti. Perché oggi l'Italia deve all'industria la parte preponderante della ricchezza reale che riesce a produrre durante l'anno. Perché, in definitiva, ogni provvedimento di politica economica influenza direttamente o indirettamente l'apparato industriale del paese, condizionandone l'evoluzione.

Sono tanti gli esempi che si potrebbero portare per secondare questa tesi e per eliminarne o quanto meno ridurne fortemente la genericità.

Vediamone alcuni. Se per politica industriale deve intendersi — come si è detto — ciò che le autorità fanno per indirizzare l'apparato produttivo del paese verso obiettivi differenti da quelli cui sarebbe spontaneamente avviato, che altro è stata, se non appunto politica industriale, tutta o quasi tutta la politica meridionalistica attuata dal nostro paese negli ultimi decenni? Quella politica, infatti, non è stata in larghissima misura volta a facilitare all'imprenditoria privata, nonché

ad indurre e, insieme, ad imporre a quella pubblica, l'insediamento in zone del paese verso le quali il sistema produttivo lasciato a se stesso ben difficilmente si sarebbe espanso?

E non è stata politica industriale quella che lo stato ha fatto con riguardo al sistema delle imprese a partecipazione statale? È forse da revocare in dubbio la ovvia constatazione che in mancanza di una costante politica di sostegno finanziario al sistema suddetto, una parte considerevole delle aziende di cui è formato avrebbe chiuso da tempo i battenti in conseguenza di una gestione cronicamente deficitaria?

E non fa parte della politica industriale anche tutto ciò che riguarda i rapporti istituzionali tra aziende e prestatori d'opera, come, ad esempio, lo statuto dei lavoratori? Direi di sì: se, come mi sembra, non dovrebbe esservi dubbio che i vincoli che quello statuto pone in fatto, ad esempio, d'assunzione e di mobilità dei lavoratori, abbiano indotto e inducano le imprese a comportamenti diversi, anche in termini di scelte nelle tecniche di produzione, da quelli che avrebbero potuto tenere in mancanza di quello statuto.

Ancora, ma su versanti completamente diversi, non fanno forse parte della politica industriale, in un paese come l'Italia di oggi, strette creditizie prolungate e pronunciate, volte a convogliare il risparmio nelle mani dello stato, distogliendolo dagli investimenti nell'industria? Oppure aggravii che il settore industriale deve subire nel costo del lavoro per consentire a categorie di lavoratori operanti in altri settori di godere di trattamenti previdenziali e assistenziali migliori di quelli cui avrebbero diritto sulla base degli specifici contributi da essi versati?

E, per altro verso, non sono misure di politica industriale la creazione di istituti come quello della Cassa integrazione guadagni che, com'è noto, consente alle imprese alleggerimenti temporanei (e non solo temporanei) dei loro organici?

Torno, dunque, a ripetere: contrariamente ad un'opinione abbastanza diffusa, l'Italia ha avuto ed ha una politica industriale: tutta o quasi tutta la politica economica potendosi classificare sotto questa etichetta.

Ciò che occorre piuttosto esaminare è se quella attuata o in essere sia una politica consapevole, coerente con obiettivi chiaramente fissati: o se non sia invece più vero il contrario.

Dovrebbero infatti essere riflessioni di tal genere a farci progredire nella trattazione del nostro tema.

##### 5. *La politica industriale in Italia: una politica coerente?*

Il chiedersi se il nostro paese abbia attuato e/o stia attuando una politica industriale coerente implica la necessità di un'altra definizione. Di stabilire, cioè, che cosa debba appunto intendersi per politica industriale coerente. Coerente con che cosa? Credo che l'unica risposta a questa domanda sia: coerente con gli obiettivi che quella politica si propone. Cioè a dire (ed ecco la definizione): *è politica industriale coerente quella politica che si serve di misure intese tutte a far convergere l'apparato industriale di un paese verso gli obiettivi desiderati.*

Ebbene: io non so se in Italia qualcuno abbia mai svolto indagini atte a stabilire la coerenza della politica industriale nel senso appena detto. Credo di no. Ma in ogni caso mi asterrò dal riportare in questa sede minuziose elencazioni di obiettivi e di provvedimenti di politica industriale, passati e presenti, e i relativi raffronti critici. Da un lato perché non me lo consentirebbe l'economia del discorso. E dall'altro perché dovrebbe palesarsi un adempimento inutile, dato che le risultanze non potrebbero che convalidare quanto già l'esperienza comune, almeno a mio parere, sembra indicare con chiarezza. Vale a dire, che se c'è un requisito di cui la politica industriale condotta dall'Italia non può sicuramente fregiarsi, esso è proprio quello della coerenza: dando appunto al termine coerenza il significato di sintonia tra obiettivi e provvedimenti volti a conseguirli.

Di esempi atti a provare quest'ultima asserzione se ne potrebbero portare molti. Ma io mi limiterò ad illustrarne uno solo: perché mi sembra particolarmente adatto alla bisogna. Eccolo.

Avendo di mira la tendenza all'eliminazione del divario economico tra sud e nord del paese, uno tra i principali obiettivi di politica industriale costantemente perseguito dalle nostre autorità da trent'anni (a dir poco) a questa parte, è stato quello dell'industrializzazione delle regioni meridionali. È un obiettivo — già lo si è accennato — molto semplice a definirsi: si trattava (e si tratta) di far sorgere attività industriali laddove esse non erano sviluppate o erano totalmente assenti, ritenen-

dosi che l'evoluzione spontanea dell'apparato produttivo del paese non avrebbe conseguito questo risultato, o comunque non l'avrebbe conseguito entro i limiti di tempo desiderato.

Per forzare o anche solo accelerare l'industrializzazione di un'area occorre ovviamente creare le condizioni di convenienza per l'insediamento di attività industriali che, in assenza di quelle condizioni, si andrebbero a localizzare altrove o non sorgerebbero affatto.

Ebbene: tra gli elementi di attrazione delle attività industriali nel mezzogiorno del paese, v'era, negli anni cinquanta e sessanta, la differenza del costo orario del lavoro per le imprese: questo costo essendo appunto più basso nel meridione che nel resto del paese.

Ma nel 1969, con un processo di industrializzazione del meridione appena avviato, le cosiddette « gabbie salariali », cioè le differenze di remunerazione suddette, vennero abolite, su pressione ovviamente dei sindacati dei lavoratori ma con il consenso delle autorità di politica economica. Eliminando in tal modo uno dei maggiori richiami che il nostro Mezzogiorno poteva offrire all'industria del nord-Italia o mitteleuropea: se è vero, come è vero, che il problema dell'insediamento di attività industriali nel sud d'Italia assomigliava moltissimo, e in parte continua ad assomigliare, a quello degli investimenti manifatturieri delle società multinazionali nei paesi sottosviluppati, effettuati appunto sulla base della convenienza determinata dal basso costo della manodopera riscontrabile nei paesi in discorso.

Si può essere pertanto certi che la soppressione delle « gabbie salariali » abbia contribuito a contrastare il processo di industrializzazione delle zone meridionali del nostro paese. Ed anche se sotto il profilo sociale, o politico, o etico, quel provvedimento può trovare mille giustificazioni, non v'ha dubbio che esso vada riguardato come un clamoroso esempio di incoerenza della politica industriale condotta delle nostre autorità.

Ma v'è di più. Sempre nel meridione si crearono una serie di incentivi al capitale, riducendone il costo e favorendovi così l'insediamento di grandi unità con processi produttivi marcatamente *capital-using*. Da parte delle autorità si pensava che l'insediamento di grandi unità produttive avrebbe determinato il sorgere di una miriade di piccole e medie imprese, direttamente o indirettamente collegate con le prime.

Il calcolo si rivelò in larga misura errato: e si assisté, così, al noto fenomeno delle cosiddette « cattedrali nel deserto ». L'errore di fondo di quel calcolo, sia detto per inciso, risiedendo nel fatto che la capacità imprenditoriale non si crea dal nulla e in tempi brevi, come invece si credette incoraggiando e, per le aziende pubbliche, anche imponendo l'effettuazione dei primi mastodontici investimenti. Ma a parte ciò, quegli investimenti sono comunque la testimonianza di un'altra contraddizione di politica industriale: perché essi furono attuati grazie ad incentivi al fattore capitale in un'area in cui, data l'abbondanza di manodopera e lo stato di disoccupazione endemica, si sarebbero dovuti prevedere, prima e soprattutto, incentivi a favore del fattore lavoro, volti cioè ad incoraggiare la scelta di tecniche produttive *labour-using* e di produzioni *labour-intensive*.

Tra i molti esempi che avrei potuto portare per mostrare la non coerenza della politica industriale condotta dal nostro paese, ho scelto quello della industrializzazione del Mezzogiorno perché, come già dissi, mi sembrava particolarmente adatto allo scopo. Ma l'ho scelto anche per un altro motivo: perché è un esempio che conduce il discorso al cuore del tema affidatomi: l'individuazione dei limiti della politica industriale.

## 6. *I limiti della politica industriale in Italia.*

Mi sembra infatti che le due macroscopiche incongruenze testé rilevate nell'ambito della politica per la industrializzazione del Mezzogiorno consentano di individuare altrettante categorie tra quelle in cui i limiti della politica industriale possono essere suddivisi: la categoria dei limiti tecnici, a cui mi sembrerebbe di poter assegnare l'errore delle autorità di aver fatto assegnamento sugli incentivi a favore del capitale dimenticando quelli a favore del lavoro; e la categoria dei limiti che potremmo chiamare socio-istituzionali, alla quale mi sembra appartenere l'abolizione delle gabbie salariali attuata per volere dei sindacati dei lavoratori.

Dovrei adesso chiarire il significato di questa classificazione. Ma prima di accingermi al compito vorrei dire che essa non esaurisce la tipologia dei limiti cui la politica industriale è soggetta. V'è infatti un'altra categoria di limiti che si colloca a monte, se così può dirsi, delle altre due: i limiti che potrem-

mo chiamare quantitativi e che sono rappresentati dalle risorse disponibili di un sistema economico.

Mi spiego. Secondo la definizione qui accolta, la politica industriale dovrebbe tendere a far raggiungere all'apparato produttivo di un sistema economico obiettivi *diversi* da quelli a cui giungerebbe spontaneamente. Quel « diversi » tuttavia non può voler significare anche obiettivi « qualsiasi ». A negare questa possibilità sotto l'aspetto quantitativo è infatti sufficiente il vincolo presente in ogni problema economico, incluso dunque quello di cui ci stiamo occupando: la limitatezza delle risorse disponibili.

Un esempio. Rifacendoci ancora una volta alla politica di industrializzazione delle nostre regioni meridionali, essa avrebbe potuto e ancora oggi potrebbe essere articolata in modo da conferire priorità ad obiettivi anche molto differenti fra loro: arresto dell'esodo di manodopera verso le regioni del nord, ad esempio; tendenza al livellamento del reddito pro-capite con il resto del paese; emancipazione più rapida della popolazione; e via dicendo. Ma certamente l'obiettivo non poteva all'inizio e non potrebbe neanche oggi essere quello di far raggiungere al nostro meridione, in tempi storicamente brevi, il grado di industrializzazione delle regioni più avanzate degli Stati Uniti, o anche solo dell'Italia stessa. Ostacolo insormontabile per questo obiettivo essendo appunto rappresentato dalla enormità delle risorse finanziarie necessarie per conseguirlo (per non dire di quelle immateriali, ma non meno importanti, della manodopera qualificata e dello spirito d'intrapresa) e dalla limitatezza con cui esse erano e sono presenti nel nostro paese.

A questa categoria di limiti quantitativi, propria, del resto, non solo della politica industriale ma di qualunque altra branca in cui la politica economica di un paese può essere concettualmente ripartita, se ne aggiungono, per la politica industriale, altre due.

E cioè, come dicemmo:

a) i limiti di carattere tecnico;

b) i limiti di carattere socio-istituzionale.

E a questi, e partitamente, che ora rivolgerò la mia attenzione.

a) *Limiti tecnici della politica industriale.*

A questo genere di limiti ho già proposto di assegnare, come si ricorderà, l'errore delle nostre autorità di incentivare l'uso del fattore capitale trascurando quello del fattore lavoro nel contesto della politica d'industrializzazione del Mezzogiorno. Ma ora è da chiedersi: in base a quale criterio un errore di comportamento delle autorità può essere considerato un limite (o vincolo) di carattere tecnico? Risposta: lo può se conveniamo di includere in questa categoria di limiti tutti quelli che discendono da cattiva impostazione o dalle difficoltà di soluzione di un problema di politica industriale.

Non è concettualmente lecito, per fare un esempio anche a livello microeconomico, elogiare un'autorità locale che da un lato desidera incoraggiare insediamenti industriali in un certo comprensorio e, dall'altro, vieta la predisposizione delle infrastrutture necessarie per rendere il comprensorio adatto allo scopo. Quel divieto, che rappresenta ovviamente un errore delle autorità, diviene un limite di carattere tecnico alla soluzione di questo problema di politica industriale: che andrà ad aggiungersi a tutte le altre difficoltà che problemi di questa natura sempre presentano.

Ma esistono limiti di carattere tecnico ben più complessi di quelli fin qui esemplificati. E sono quelli che riguardano non già gli aspetti particolari di un problema di politica industriale bensì la realizzabilità stessa di una desiderata politica industriale. Mi spiego. Se fine della politica industriale è, e non può non essere, il perseguimento di uno o di un insieme di obiettivi, la sua realizzazione richiede non solo la potenziale possibilità per le autorità di un paese di guidare il sistema produttivo verso gli obiettivi in discorso ma anche la predisposizione di una serie di misure, cadenzate nel tempo ed eventualmente distribuite nello spazio, atte a rendere operativa quella possibilità.

Ebbene: queste esigenze altro non sono che il nocciolo del problema della programmazione economica. In una democrazia occidentale come l'Italia, infatti, il desiderio di far convergere l'apparato produttivo verso gli obiettivi predeterminati prefigurando le misure da adottare allo scopo, si identifica, sostanzialmente, con quanto i tentativi di politiche di piano attuati da

noi per un decennio, a partire dai primi anni sessanta, si proponevano di raggiungere.

Ma quei tentativi, come si sa, fallirono. E fallirono non solo perché, come talvolta viene sostenuto, vi fossero forze conservatrici in disaccordo ed in lotta con quelle progressiste tanto in campo politico che sociale; ma anche perché la stessa predisposizione di un piano economico in un sistema a stampo liberista presenta ostacoli tecnici quasi insormontabili.

Non è questa la sede per illustrare e neanche solo per elencare quegli ostacoli: ma almeno ad uno di essi vorrei fare cenno perché ha una particolare pertinenza con la politica industriale, così come è stata spesso prefigurata nel nostro paese.

Cardine per la formulazione quantitativa di un piano economico concettualmente coerente è la disponibilità delle matrici leontieviane delle interdipendenze settoriali (sia dei coefficienti tecnici che dei coefficienti di capitale). Perché è solo loro tramite che, stimati che siano i vettori della domanda finale per i vari anni in cui il piano si articola, si possono stabilire i livelli di produzione che i singoli settori dovrebbero negli stessi anni conseguire nonché i necessari adeguamenti delle loro capacità produttive.

Purtroppo l'Italia, e non solo essa, non dispone, né ha mai disposto, di matrici delle interdipendenze settoriali aggiornate, e pronte per l'uso cui sopra. Così come non sono state mai superate per il nostro paese, e non solo per esso, le difficoltà insite nella stima delle voci che compongono la domanda finale leontieviana.

Sicché l'intelaiatura dei piani cui l'Italia cercò di affidare la propria politica economica negli anni ricordati non poté che essere molto approssimativa: con una quantificazione degli obiettivi assolutamente grossolana.

Ebbene: questo genere di limite tecnico si presenta tal quale per la politica industriale allorché si pretenda di attribuirle la possibilità di conseguire obiettivi quantitativamente predeterminati. Come a me sembra essere quando nel nostro paese viene sostenuta la tesi dell'opportunità di attuare una politica industriale dei settori, in contrapposizione ad una politica dei fattori.

Intendendosi con la prima espressione, com'è noto, una politica intesa a promuovere lo sviluppo di uno o di una serie di

settori in cui l'apparato industriale si suddivide; e con la seconda, una politica non specificamente rivolta a questo o quel settore ma fatta di misure volte ad influenzare, se non sempre l'intero, comunque parte rilevante dell'apparato industriale del paese.

Io sono convinto che non si possa attuare una politica dei settori che ambisca al requisito della razionalità se non riuscendo a predeterminare — al di là della individuazione dei singoli settori, che già di per sé rappresenta spesso un compito arduo — gli obiettivi quantitativi, sia in termini di produzione che d'investimento, cui il settore o i settori interessati dovranno pervenire, o, quanto meno, puntare.

Si corre il rischio, in caso contrario, di indurre questo o quel settore produttivo a sovradimensionarsi (o a sottodimensionarsi) preparando il terreno per crisi settoriali di portata talvolta drammatica. Com'è il caso dei problemi di ridimensionamento produttivo cui si trova attualmente di fronte la siderurgia della Cee, con ripercussioni gravissime anche per il nostro paese. Una situazione, questa, a cui verosimilmente non si sarebbe giunti se la Cee avesse avuto la possibilità di valutare, per il tramite di un'analisi delle interdipendenze settoriali del tipo sopra accennato, gli effettivi fabbisogni di prodotti siderurgici che il mercato avrebbe espresso per una serie di anni fino a questi giorni ed oltre.

Gli è che questo genere di possibilità non v'era: e non v'era perché quel calcolo, in un'economia di mercato, non è fattibile. Una non fattibilità che si rende ancora più evidente se alle difficoltà strettamente tecniche alle quali ho accennato, si aggiungono quelle di carattere istituzionale. Per cui non si capisce ad esempio, ammesso di riuscire a stabilire gli obiettivi settoriali di produzione, come si procederebbe a tradurli in obiettivi aziendali se è vero, come è vero, che l'economia di mercato è tale e i suoi meccanismi possono funzionare solo se, insieme ad altre condizioni, le aziende hanno la possibilità di produrre secondo le loro valutazioni e capacità.

Ove pertanto qualcuno dovesse chiedermi se i piani di settore, che tanto spesso vengono annunciati o auspicati nel nostro paese, abbiano qualche fondamento di razionalità economica, io sarei senz'altro propenso a rispondere negativamente. Salvo riservarmi il giudizio su altri aspetti che l'uno e l'altro piano può

presentare: ad esempio l'intento di salvaguardare, ancorché temporaneamente, i livelli di occupazione o la pace sociale o un qualunque altro valore extra-economico.

Ma in tal modo dai limiti di carattere tecnico della politica industriale passerei a considerare quelli di carattere socio-istituzionale di cui parlerò nel prossimo paragrafo.

Avrò modo di tornare sull'argomento della politica industriale dei settori *vis à vis* quella dei fattori: credo comunque di aver già fatto trapelare la mia preferenza per la seconda. Perché non solo è quella che più si accorda con le regole dell'economia di mercato, aspetto di primaria importanza in un sistema economico come il nostro; ma è anche quella che sfugge meglio ai vincoli tecnici di cui ho sopra parlato, e che presenta quindi più marcate possibilità di attuazione senza incorrere in antieconomiche e, talvolta, grossolane irrazionalità.

#### *b) Limiti socio-istituzionali della politica industriale.*

Ancor più dei limiti di carattere tecnico sono quelli di carattere socio-istituzionale a rendere ardua l'attuazione, almeno nel nostro paese, di una politica industriale coerente.

Prima di intraprenderne la descrizione ritengo però opportuno tornare a sottolineare il significato che ho inteso dare, e che penso si debba dare, alla locuzione « politica industriale coerente ».

Coerente, dissi, è quella politica industriale che si sostanzia di misure volte a far convergere il sistema produttivo verso gli obiettivi desiderati. La definizione continua ad apparirmi soddisfacente: ma, giunti a questo punto del discorso, mi sembra abbisognare di una qualificazione riferita, stavolta, alla qualità degli obiettivi cui fa riferimento.

Ebbene, penso che tali obiettivi non possano appartenere che a quelli che buon senso, prassi e logica economica ci indicano come i più ricorrenti: escludendo, dunque, quelli di natura, diciamo così, aberrante. Ciò ad evitare che si possano annoverare tra gli obiettivi di una politica industriale — e concettualmente sarebbe possibile — traguardi singolari, quali ad esempio la massimizzazione del numero dei fallimenti delle imprese esistenti; o del grado d'inquinamento dell'aria o dell'acqua: per poi attribuire il gratificante appellativo di coerente a quella politica industriale che, con misure particolarmente

azzeccate, fosse riuscita a conseguire, magari rapidamente, gli obiettivi in questione.

Se dunque noi, anche per calarci nuovamente nel concreto, vogliamo ipotizzare una politica industriale coerente per l'Italia, dobbiamo immaginare che essa sia volta al perseguimento di obiettivi tutt'affatto pertinenti con le esigenze di un paese che presenta due tratti caratteristici essenziali: di essere fortemente aperto alla concorrenza internazionale (conseguenza, questa, di una scelta politica di valore preminente) e di registrare ancora, al suo interno, un marcato dualismo tra lo sviluppo economico delle regioni meridionali e quello delle altre regioni.

Ebbene: quali possono essere, allora, gli obiettivi fondamentali di una politica industriale per l'Italia? A me sembrano evidenti: primo, l'irrobustimento dell'apparato produttivo per consentirgli di svilupparsi in competizione, all'interno e all'esterno, con quelli stranieri; secondo, la tendenza a far sì che quell'apparato produttivo, nel suo sviluppo, consenta l'attenuazione del dualismo economico nord-sud. Naturalmente vi saranno altri obiettivi, anch'essi di grande rilevanza, da perseguire contemporaneamente: ad esempio quello della massimizzazione dell'occupazione della manodopera. Ma a me sembra che i primi due siano i più importanti o, comunque, i più generali e quindi i più adatti ad essere presi in considerazione in un discorso schematico come quello che stiamo qui conducendo. Per cui ritengo di poter affermare che una politica industriale per l'Italia già meriterebbe l'aggettivo di coerente ove fosse fatta di misure che facilitassero il conseguimento della coppia di obiettivi suddetti.

Gli è che ad una politica così intesa — come avvertii — si oppongono, oltre a quelli già visti, anche i limiti (ed insieme i vincoli) di natura socio-istituzionale di cui promisi di parlare. Vediamo come.

Sono da molti anni convinto — e l'ho scritto e detto in varie sedi — che per ridurre il divario reddituale tra nord e sud del paese, la via migliore da seguire non sia necessariamente quella della industrializzazione accelerata delle regioni meridionali. Anzi, se mi è consentita un'autocitazione, ricordo che in un articolo del 1973 su « *I malanni dell'economia italiana* » (pubblicato sulla « *Rivista di politica economica* ») inclusi nell'elen-

co la diffusa convinzione che il risollevarlo delle regioni meridionali venisse perseguito puntando appunto soprattutto sulla loro industrializzazione. E chiamai malanno questo fenomeno perché un processo accelerato di industrializzazione può comportare, oltre alla trascuranza o al danneggiamento di altri tipi di vocazione che un territorio può potenzialmente avere (si pensi per esempio al turismo per il nostro meridione), un impiego di risorse comunque sproporzionato rispetto ai risultati conseguibili, con un danno per l'apparato produttivo dell'intero sistema: se è vero, come non può non essere vero, che le risorse di cui un sistema economico può disporre sono certamente limitate rispetto ai fabbisogni; e che tali risorse debbono essere impiegate con tanta maggiore oculatezza quanto più il sistema considerato — l'Italia in tal caso — debba riuscire a tenere il passo, nel processo di sviluppo, con sistemi economici più ricchi e più maturi.

L'idea dell'industrializzazione del Mezzogiorno come sua unica (o quasi) possibilità per avvicinare e poi riagguantare il resto del paese in termini di reddito pro-capite, ha oggi una forza certamente inferiore rispetto a quella di anni fa. Ma è tutt'ora un'idea centrale della politica economica dei governi che si stanno susseguendo alla guida del nostro paese. E fin quando resterà in questa posizione, la politica industriale del nostro paese non potrà essere coerente: cioè, torno a ripetere, non potrà essere una politica che persegua con efficienza il duplice obiettivo che dovrebbe invece perseguire: l'irrobustimento del sistema produttivo e l'attenuazione del divario reddituale nord-sud.

Naturalmente ciò non vuole affatto significare che l'allignare di imprese industriali nel meridione del paese debba essere interamente lasciato al gioco spontaneo delle forze del mercato. Già ebbi occasione di sottolineare la necessità, per facilitare l'insediamento di imprese industriali nel meridione, di ricorrere ad incentivi a favore del costo del lavoro piuttosto che a quelli a favore del capitale cui, invece, si è più massicciamente ricorso. Così come ebbi a ricordare l'errore di politica industriale costituito dall'abolizione delle gabbie salariali: additandolo, anzi, come un tipico esempio dei vincoli di natura socio-istituzionale cui una politica industriale coerente è soggetta nel nostro paese, visto che quella misura teneva lontana l'industria dal meridione, anziché attrarvela.

Sono dunque del parere che il facilitare gli insediamenti industriali sia un mezzo per ridurre il dualismo economico nord-sud: ma un mezzo tra i tanti, e non l'unico. E per di più un mezzo costoso: e quindi da utilizzare con la dovuta oculatezza.

Altro vincolo ad una politica industriale coerente è rappresentato dalla pretesa (falsa o perlomeno vana) di salvaguardare ad ogni costo i livelli di occupazione raggiunti.

Non v'è naturalmente chi non si renda conto dell'importanza, oltreché economica, anche sociale e politica di perseguire il massimo possibile livello di occupazione di manodopera, avendo anzi di mira l'obiettivo della piena occupazione (comunque definita). Ma in Italia si è ritenuto e si continua a ritenere che questi traguardi siano più facilmente raggiungibili mantenendo, per prima cosa, in servizio tutti coloro che già lavorano: cioè appunto salvaguardando, come dicevo, i livelli di occupazione raggiunti.

Si tratta di un errore grave di politica industriale. Il vincolo della salvaguardia dei livelli di occupazione si traduce infatti in un elemento di rigidità notevolissimo nel contesto della ricerca che ogni azienda deve fare della migliore e più efficiente combinazione dei fattori della produzione.

Ma v'è di più. Quel vincolo giustifica il mantenimento in vita di aziende industriali economicamente non redditizie: che in genere albergano nel settore delle imprese a partecipazione statale ma di cui non è immune — anzi talvolta presenta esempi clamorosi — il settore privato.

Come tutto ciò incida negativamente sulle potenziali possibilità del sistema di produrre nuova ricchezza; come dunque ciò non contribuisca né ad irrobustire l'apparato produttivo né ad agevolare i trasferimenti di risorse di cui l'Italia meridionale abbisognerebbe per risollevarsi più rapidamente, è facile intuire. L'aver incluso la cosiddetta salvaguardia dei livelli di occupazione tra i vincoli che si oppongono ad una politica industriale coerente mi sembra, perciò, cosa legittima.

Del pari legittima, credo sia l'inclusione, tra i vincoli di cui stiamo discorrendo, della convinzione, ben radicata nel nostro paese, secondo la quale i salari reali debbono considerarsi inflessibili verso il basso.

In un articolo del dicembre scorso, pubblicato anch'esso sulla « Rivista di politica economica » e intitolato « *L'Italia:*

*un sistema economico ingovernabile (rebus sic stantibus)* », ebbi modo di lumeggiare estesamente come questa convinzione, che non trova sostegno in nessuna parte della teoria economica, rappresenti uno dei fattori di maggiore rigidità per il governo dell'economia del nostro paese.

Motivi di spazio m'impediscono qui di dilungarmi sull'argomento. Mi limiterò pertanto ad affermare che un apparato industriale che debba sopportare costi reali del lavoro inflessibili verso il basso qualunque sia l'andamento congiunturale in cui si trovi ad operare, vedrà anche per questa via menomarsi le sue potenzialità di sviluppo.

Una eloquente riprova di ciò mi sembra esser fornita dall'accanimento con cui il mondo imprenditoriale italiano reclama da tempo la revisione dei meccanismi di scala mobile. Un aggravio di costo che, ad evidenza, l'industria sente di non poter sopportare dacché la congiuntura sfavorevole si è abbattuta sul mondo occidentale e l'inflazione a due cifre sembra essere divenuta una caratteristica permanente del nostro sistema economico.

Potrei continuare a lungo ad indicare e descrivere i vincoli socio-istituzionali che impediscono alla politica industriale del nostro paese di fregiarsi del titolo di coerente. Ma forse è opportuno che mi limiti a fare un elenco succinto di quelli che, in aggiunta a quelli appena illustrati, mi sembrano meritare particolare menzione: ad evitare un allungarsi eccessivo del mio dire. Ecco questo elenco.

a) Accollare all'impresa industriale — come si usa da noi — oneri impropri: ad esempio quello — che già ebbi occasione di menzionare — di farle pagare contributi sociali e previdenziali di cui godranno lavoratori diversi da quelli del suo settore d'appartenenza.

b) Condurre una politica della spesa pubblica tale da richiedere un approvvigionamento di risorse finanziarie da parte del settore pubblico così elevato da non lasciarne a sufficienza per il settore produttivo dell'economia: in particolare per l'apparato industriale che vive, se così può dirsi, di credito, tanto nelle fasi di alta quanto, e a maggior ragione, in quelle di bassa congiuntura.

c) Identificare, come per tanto tempo è stato fatto da noi, la grande impresa con il capitalismo rapace, e quella pic-

cola o media con il capitalismo longanime. Dimenticando, in primo luogo, che le imprese non nascono mai grandi: ma lo diventano per il successo che sono riuscite ad ottenere allorché erano dapprima di piccole e poi di medie dimensioni. E, in secondo luogo, che un sistema industriale non può misurarsi, al giorno d'oggi, con quelli concorrenti senza annoverare imprese di tutte le dimensioni. Sicché è a tutte e non solo ad una parte di esse che la politica industriale dovrebbe prestare attenzione.

d) Per ultimo voglio citare un limite di natura sovranazionale ad una politica industriale coerente: un limite connesso all'appartenenza dell'Italia alla Comunità economica europea.

Nell'ambito della Cee tentativi di attuare una politica industriale che coinvolgesse tutti i paesi della Comunità sono stati fatti a più riprese: ma sempre con esito negativo. Tra i vari motivi di questi fallimenti, uno costituisce il limite di natura sovranazionale di cui dicevo: si tratta della reticenza che gli stati membri della Cee hanno manifestato a cedere segmenti di sovranità nazionale in campo economico. Sicché l'attuazione di una politica industriale coordinata tra gli stati membri si è palesata praticamente impossibile: rendendo quelle dei singoli stati automaticamente incoerenti, nella misura in cui tali politiche avrebbero dovuto essere armonizzate in quanto proprie di paesi appartenenti ad un'area economica caratterizzata da legami particolari.

Anche se con questo non intendo sostenere che le politiche industriali, così come le politiche economiche dei paesi membri della Cee, siano state e siano esattamente uguali a quelle che si sarebbero avute nel caso in cui la Comunità non fosse stata creata. Perché è evidente che l'appartenenza ad una unione doganale quale, al minimo, deve considerarsi il Mercato comune europeo non può non avere indotto, e non può non indurre, i singoli stati ad adottare misure di politica economica differenti da quelle che avrebbero adottato ove la libertà di trasferimento delle merci e, in parte, dei fattori produttivi non fosse esistita.

Arresto qui l'elencazione dei limiti della politica industriale. Mi pare infatti sia tempo di esprimere alcune riflessioni conclusive.

## 7. Conclusioni.

La prima riflessione che mi si affaccia alla mente prende avvio da una domanda: è possibile oggi, in Italia, condurre una politica industriale coerente?

La mia risposta è no, non è possibile: sempreché all'aggettivo coerente si dia il significato che gli ho attribuito in queste note, vale a dire — ripeto — che esso valga a qualificare una politica industriale che si sostanzia di misure in sintonia con gli obiettivi principali o subordinati che non possono non esserle propri. E cioè, come vedemmo, l'irrobustimento strutturale dell'apparato produttivo, l'attenuazione del dualismo economico nord-sud, la massimizzazione dell'occupazione della manodopera.

La ragione per cui una tal politica non sia possibile discende dal rosario dei limiti, testé recitato: limiti (o vincoli) che, come si è visto, contrastano in genere con un criterio fondamentale per le scelte economiche: quello della razionalità.

Ora è vero che se questo criterio è imprescindibile nel campo della teoria economica, esso può essere talvolta negletto in quello della politica economica: la quale, proprio perché ha a che fare con il corpo sociale e politico di un paese, può trovarsi nella necessità di dover sacrificare la razionalità a valori di natura extra-economica. Ma questo processo di sostituzione non può essere spinto oltre un certo limite: la politica economica, cioè, non può pretendere di governare un sistema economico con troppe azioni che non abbiano a che fare, o che siano addirittura in contrasto, con la razionalità economica, cioè con i dettami dell'economia politica.

Quando ciò accade, com'è attualmente il caso dell'Italia, il sistema economico diventa appunto ingovernabile, come cercai di dimostrare nell'articolo già citato del dicembre scorso.

Ebbene: quello che dissi in quell'articolo con riferimento alla politica economica è del tutto parallelo a quello che posso asserire qui, a proposito della politica industriale. Quanto a dire: come la politica economica non è oggi in grado di fare conseguire al sistema economico italiano gli obiettivi che dovrebbe prefiggersi — rientro dall'inflazione, riequilibrio dei conti con l'estero, riassorbimento della disoccupazione, ecc. — a causa di una serie di fattori, presenti nel sistema e contrastanti con le leggi dell'economia politica; così la politica industriale

non può perseguire gli obiettivi che dovrebbe prefiggersi perché anch'essa vittima di forze che la inducono ad azioni troppo spesso in contrasto con il criterio della razionalità.

E così non potrebbe non essere. In fondo — già ebbi occasione di sottolinearlo — la politica industriale in Italia si identifica o quasi con la politica economica: nel senso che qualunque misura prevista dalla seconda non può non essere riguardata, direttamente o indirettamente, come appartenente anche alla prima. Se la politica economica non può essere razionale, non potrà dunque esserlo neanche la politica industriale.

Ma allora in Italia — e questa è la seconda riflessione conclusiva — si deve rinunciare a fare politica industriale?

Evidentemente no: perché ciò, per quanto appena ribadito, significherebbe rinunciare a fare politica economica. Il che non solo sarebbe paradossale ma, nel mondo in cui viviamo, sarebbe semplicemente impossibile.

Se non si vogliono perdere i contatti con la realtà il problema non è dunque di stabilire se nel nostro paese si debba o meno fare politica industriale ma di domandarsi quale sia il tipo di politica industriale possibile. Intendendo per possibile quella politica industriale che pur non meritando — *rebus sic stantibus* — l'appellativo di coerente sia quella che meno si discosti da questo aggettivo. Ebbene, se non si pretendono risposte troppo articolate, ma ci si accontenta di indicazioni generali, la soluzione del problema cui sopra mi sembra più semplice di quanto non possa a prima vista apparire.

Mi pare infatti di poter affermare, rifacendomi ad una distinzione in uso di cui già ho parlato, che la politica industriale possibile per il nostro paese non sia certamente quella dei settori: mentre è concepibile quella dei fattori.

Perché non sia possibile la politica dei settori lo si può dire in breve: se essa, come ho cercato sia pur succintamente di dimostrare in precedenza, si rivela già di più ardua attuazione per i problemi di natura tecnica che solleva, è facile figurarsi quanto difficile diventi e quindi a quali inconvenienti possa dar luogo, allorché al tipo di problemi in discorso si aggiungano tutti gli impedimenti di natura socio-istituzionale che ho avuto modo di illustrare. Un esempio eclatante di questa commistione di vincoli extra-economici e di problemi tecnici che impediscono una politica di settore accettabile, ci è dato dal caso, già ci-

tato, della siderurgia. La resistenza dell'Italia ai ridimensionamenti del settore richiesti dalla Cee mi sembra infatti un'evidente testimonianza della miscela tra un vincolo di natura socio-istituzionale, — il mantenimento dei livelli d'occupazione —, ed uno di natura tecnica — l'errore di previsione nell'evoluzione della domanda commesso dalla Cee (oltreché dai nostri organi di programmazione settoriale).

Torno dunque a ripetere che l'unica politica industriale possibile — se restiamo alla distinzione corrente — è quella cosiddetta dei fattori.

E ciò per vari motivi. Il primo dei quali, fondamentale, è il seguente: perché lascia alle aziende — grandi, medie o piccole — siano esse in via d'estinzione, in pieno rigoglio o appena nate, nonché a quelle ancora in gestazione, di comportarsi secondo i loro calcoli di convenienza nell'ambito di una rete di opportunità create e dal mercato e dalle misure di politica industriale. Le quali ultime potranno, come succede tanto spesso, anche essere incoerenti (oppure addirittura latitanti) ai fini degli obiettivi che tale politica dovrebbe perseguire: ma non saranno comunque capaci di arrestare il processo di selezione e di rinnovamento strutturale dell'apparato produttivo che il mercato riesce sempre a determinare.

L'esempio più recente di questo fenomeno mi sembra poterlo trarre dal *Rapporto sulle tendenze di ristrutturazione industriale in Italia* predisposto dal Laboratorio di politica industriale di Nòmisma nel maggio scorso.

In quel Rapporto si legge che il processo di ristrutturazione e riconversione attuato dall'industria italiana nel quadriennio 1978-1982 — un processo definito eccezionale per l'intensità e la profondità, e volto soprattutto a conferire flessibilità operativa ai processi produttivi — è avvenuto al di fuori di ogni intervento dello stato, quale quello previsto dalla ben nota legge 675 del 1977 (appunto la legge sulla riconversione e ristrutturazione industriale).

A questa valutazione di Nòmisma si potrebbe aggiungere che l'industria italiana si è ristrutturata, e sta ristrutturandosi, non solo al di fuori dell'intervento dello stato ma malgrado l'intervento dello stato: se sono veri i vincoli di natura socio-istituzionale di cui abbiamo discusso. Vincoli che, come

abbiamo visto, tendono non già ad aiutarne ma a frenarne l'irrobustimento strutturale.

La politica dei fattori è preferibile a quella dei settori anche per un altro motivo di fondo: perché non pretende di individuare con categorica sicurezza quali siano i settori da incentivare e quali quelli da frenare o da trascurare. Evitando così di incorrere e di insistere in errori che il tempo poi si incarica di rivelare a tutto tondo: ma quando ormai i danni sono stati apportati. Mi viene qui alla mente il vecchio ma non mai sopito dibattito sui settori d'industria ormai maturi e su quelli del futuro, detti anche ad alto valore aggiunto: dibattito che in genere palesa simpatia per il secondo tipo di settori e che quindi auspica interventi di politica economica a favore di quest'ultimi. Altrimenti — si dice — l'Italia si staccherà sempre più dai grandi paesi industrializzati lasciandosi al contempo avvicinare, se non raggiungere, da quelli semi o sottosviluppati.

Dopodiché si scopre che l'apporto alla formazione del prodotto lordo delle produzioni mature è in Italia inferiore, e comunque non superiore, a quello che si registra ad esempio in Francia, paese che appartiene sicuramente all'*élite* del mondo industrializzato. Che l'innovazione di processo, intendendo con questo il modo in cui un manufatto viene prodotto nonché il suo livello qualitativo, non è meno importante, da ogni punto di vista, dell'innovazione di prodotto, cioè della creazione di prodotti interamente nuovi. E così via.

La politica dei fattori è infine preferibile per un altro motivo: perché essa consente all'imprenditore di fare il proprio mestiere e non pretende, come quella dei settori, di sostituirlo nella funzione delle previsioni di mercato: una di quelle capacità peculiari la misura del cui possesso distingue l'imprenditore di razza da quello mediocre o addirittura sedicente.

A questo punto mi si potrebbe chiedere: ma l'adozione di una politica dei fattori non implicherebbe l'abbandono al proprio destino di qualsiasi azienda in difficoltà, anche se si trattasse di aziende strutturalmente sane e se le difficoltà fossero temporanee?

Risposta: in linea di principio, sì. Ma la politica industriale non può, anzi, non deve basarsi solo sui principi: deve anche essere permeata di buon senso, di capacità di discernimento.

E sarebbe proprio in virtù di queste caratteristiche che una politica dei fattori ben condotta non escluderebbe interventi *ad hoc* del tipo di quello implicito nella domanda cui sopra.

Mi fermo qui. Dissi all'inizio che a farmi vincere la titubanza ad accettare di predisporre questa relazione fu l'affidamento nella benevolenza dei colleghi, qualunque fosse stata la qualità che sarei riuscito a conferirle: sottintendendo che avrei avuto tanto maggior bisogno di benevolenza quanto più la qualità della relazione fosse risultata scadente.

Alla prova dei fatti spero di non dover necessitare di tale benevolenza nella misura massima possibile.