

FONDAZIONE LUIGI EINAUDI
STUDI

ACCIAIO
PER
L'INDUSTRIALIZZAZIONE

CONTRIBUTI ALLO STUDIO
DEL PROBLEMA SIDERURGICO ITALIANO

A CURA DI FRANCO BONELLI



Fondazione Luigi Einaudi
Studi

ACCIAIO PER L'INDUSTRIALIZZAZIONE

Contributi allo studio
del problema siderurgico italiano

A cura di Franco Bonelli



Giulio Einaudi editore s.p.a. - Torino
1982

Copyright © 1982 Giulio Einaudi editore s. p. a., Torino

ISBN 88-06-05452-X

Franco Bonelli, Antonia Carparelli, Giovanni Federico,
Martino Pozzobon, Paride Rugafiori

ACCIAIO PER L'INDUSTRIALIZZAZIONE

Contributi allo studio
del problema siderurgico italiano

A cura di Franco Bonelli



Indice

p. IX *Premessa* di Franco Bonelli

Acciaio per l'industrializzazione

- ANTONIA CARPARELLI I perché di una «mezza siderurgia». La società Ilva, l'industria della ghisa e il ciclo integrale negli anni Venti
- I. Vecchi e nuovi termini del problema siderurgico alla vigilia degli anni Venti
- 5 1.
- 9 2. Il lascito dell'età giolittiana
- 18 3. Il venir meno degli equilibri d'inizio secolo e le conseguenze di lungo periodo dell'economia di guerra
- 27 4. Il salvataggio dell'Ilva
- 35 5. La tariffa doganale del 1921
- II. Il modello siderurgico degli anni Venti. La soluzione del rottame
- 42 1. Produzione di ghisa o importazione di rottame
- 45 2. L'Italia nel ciclo siderurgico internazionale: gli svantaggi del *late comer*
- 55 3. Gli orientamenti «neoliberisti» del regime fascista e la siderurgia di base. La tariffa doganale del luglio 1923
- 59 4. Ciclo ascendente e nuova domanda siderurgica. Ulteriori premesse per lo sviluppo di una «mezza siderurgia»
- III. Le difficoltà del ciclo integrale nell'esperienza aziendale dell'Ilva
- 68 1. L'Ilva sulla linea di partenza degli anni Venti
- 76 2. La ghisa nelle vedute del nuovo management: una costosa ipotesi
- 80 3. Politica consortile e favori statali
- 88 4. Il rinvio della razionalizzazione
- 96 5. Consuntivo di dieci anni di vita aziendale

- p. 102 6. Mutamenti nell'assetto proprietario e ricambio manageriale
106 7. Oscar Sinigaglia all'Ilva
- IV. Una siderurgia senza tecnici
- 117 1. Liberismo degli imprenditori e statalismo dei tecnici
124 2. Prime formulazioni di una politica siderurgica. La relazione di Federico Giolitti e il rilancio del ciclo integrale
128 3. Tentativi di pianificazione. I consorzi: uno strumento inadeguato
- 131 v. Conclusioni

MARTINO POZZOBON L'industria padana dell'acciaio nel primo trentennio del Novecento

- 161 Premessa
169 1. La modernizzazione delle strutture ottocentesche
178 2. L'impulso della grande guerra e la definizione dei caratteri essenziali di sviluppo della siderurgia lombarda e piemontese
186 3. I casi maggiori: le A.F.L. Falck e la Fiat
198 4. Lo sviluppo degli anni Venti
203 5. L'attività consortile e la grande crisi

FRANCO BONELLI, ANTONIA CARPARELLI e MARTINO POZZOBON La riforma siderurgica Iri tra autarchia e mercato (1935-42)

- 217 1. Il recupero del programma di Sinigaglia nel quadro della politica autarchica (1936-37)
228 2. L'avvio del dibattito e le forze in campo
243 3. Il « piano autarchico » come strumento di attuazione del programma siderurgico dell'Iri
255 4. Il dibattito nell'ambito dell'Iri (novembre 1937 - maggio 1938)
273 5. Contrasti e rinvii
286 6. La sanzione legislativa (giugno 1938 - gennaio 1939)
293 7. L'« aspra lotta » con i privati (1939-40)
311 8. Il tentativo di un accordo con la Fiat (1941-42)
326 9. Alcune considerazioni conclusive

- 335 PARIDE RUGAFIORI I gruppi dirigenti della siderurgia « pubblica » tra gli anni Trenta e gli anni Sessanta

GIOVANNI FEDERICO La domanda siderurgica italia- na negli anni Trenta

p. 371	1.	Premessa
	2.	
374	2.1.	Le fonti
378	2.2.	L'andamento della produzione
	3.	
381	3.1.	Le ipotesi esplicative
392	3.2.	Il ruolo trainante della domanda bellica
405		Appendice I
409		Appendice II
413		<i>Indice dei nomi</i>

Premessa

Gran parte delle pagine di questo volume¹ è dedicata alle vicende che tra il 1936 e il 1943 – nel quadro di una riforma siderurgica proposta dall'Iri ed i cui obiettivi erano stati recepiti dalla politica autarchica – approdarono alla costruzione di un nuovo stabilimento a Cornigliano Ligure, esattamente là dove oggi sorge il centro siderurgico voluto da Oscar Sinigaglia nel secondo dopoguerra. Portato a termine non senza difficoltà nel pieno del conflitto, quel primo impianto di Cornigliano fu smantellato ed asportato dai tedeschi durante l'occupazione militare, e non poté mai entrare

¹ I testi qui pubblicati sono il risultato di una indagine promossa dalla Fondazione Luigi Einaudi di Torino nel 1978, e affidata ad un gruppo di ricercatori, coordinato da chi scrive, del quale hanno fatto parte Franco Amatori, Antonia Carparelli, Giovanni Federico, Martino Pozzobon, Margherita Pelaja, Paride Rugafori, Laura Scalpelli. Questo volume raccoglie solo una parte dei lavori consegnati a conclusione della ricerca. I testi non pubblicati – già apparsi o in corso di stampa in altra sede – possono essere consultati presso la Fondazione.

Gli autori ringraziano la Fondazione Rocca, che ha contribuito in misura determinante alla realizzazione del progetto. Soprattutto desiderano rendere un riconoscente omaggio alla memoria dell'ing. Agostino Rocca, del cui patrimonio di conoscenze e di capacità di analisi hanno fatto in tempo a beneficiare nella fase iniziale della ricerca.

Ad Agostino Rocca spetta inoltre il merito di aver conservato con cura scrupolosa, e di aver poi affidato alla Fondazione Luigi Einaudi, la vasta documentazione raccolta nel corso di una lunga esperienza imprenditoriale. Il contenuto del suo archivio, solo in parte utilizzato ai fini di questa ricerca, è di straordinario interesse per gli studi di economia, storia e politica industriale.

Siamo anche grati all'ing. Roberto Einaudi, che ha agevolato con un apporto di conoscenze e di rigore analitico la comprensione di alcuni fatti presi in esame.

Nel reperimento della documentazione abbiamo potuto contare in più occasioni sulla cordiale collaborazione delle società Ansaldo, Italsider, Terni e Finsider, dell'Iri e dell'Assider.

in funzione. A qualcuno potrebbe sorgere il dubbio che, per avviare una riflessione sulla storia della siderurgia italiana dopo l'Iri, non sia molto congruente prestare una tale dose di attenzioni ad un tentativo di pianificazione settoriale – il «piano autarchico» per la siderurgia – di cui la guerra e le vicende politiche avrebbero fatto rapidamente giustizia, e ad un episodio – la costruzione del nuovo impianto – destinato a restare senza esiti concreti. Potrebbe nascere il sospetto, insomma, che ci si trovi dinanzi ad una storia «inutile», o comunque non piú utile di una qualsiasi storia costruita con i «se». Ebbene, almeno una tale ragione di perplessità occorrerà dissolvere in queste poche righe di premessa, che pure non hanno alcuna pretesa di fornire una «guida» alla lettura dei contributi che oggi siamo in grado di pubblicare. Il contesto di eventi e di situazioni da cui scaturisce la scelta di costruire lo stabilimento di Cornigliano rappresenta infatti un campo di osservazione essenziale ai fini dell'impianto analitico dell'intera storia della siderurgia italiana e quindi anche di una sua interpretazione complessiva. Si tratta di una convinzione che fin dall'inizio ha orientato le ricerche dalle quali traggono origine i testi qui raccolti e che ora è legittimo ritenere avvalorata dagli esiti cui esse sono pervenute. L'investimento di Cornigliano è al centro di un disegno di politica industriale di vasta portata, inteso a modificare incisivamente l'indirizzo tecnico-produttivo del settore, e ad attaccare alle radici le cause di uno sviluppo stentato, che per decenni aveva imposto costi elevati alle industrie utilizzatrici di acciaio e a tutta l'economia. Per questa ragione, la complessa vicenda di questa scelta di investimento finisce per riassumere quelli che sono un po' i nodi cruciali della storia della siderurgia e – si potrebbe dire – dell'intero processo d'industrializzazione in Italia: i limiti dello sviluppo industriale d'inizio secolo e la loro portata condizionante nel lungo periodo; l'ambiguo significato della parola d'ordine dell'emancipazione dall'estero e il ruolo del mercato internazionale; la politica economica come unica possibilità di forzatura dello sviluppo ma anche come strumento per eccellenza di salvaguardia di situazioni precostituite e di resistenza al nuovo.

Al momento di configurare alcune prime ipotesi sul modo di procedere, e in particolare sul significato da assegnare alla politica siderurgica italiana degli anni 1935-40 – dal momen-

to in cui si delinea una politica siderurgica dell'Iri all'inizio della guerra – si era avuta subito la sensazione che tale impresa non sarebbe stata possibile senza disporre di alcune indispensabili premesse da ricercarsi nel passato. Era parso chiaro, infatti, che la condotta dell'Iri, i disegni rimasti interrotti di un Sinigaglia, quelli piú definiti di un Agostino Rocca, e poi gli stessi obiettivi del «piano autarchico», avevano avuto la portata di un vero e proprio mutamento di rotta rispetto al passato, di una sorta di «riforma siderurgica» intesa non soltanto a riorganizzare e a dare razionalità alle strutture esistenti, ma anche a «pilotare» l'intero settore verso un nuovo indirizzo di crescita. Due sembravano perciò gli obiettivi da raggiungere in via preliminare: anzitutto accertare quando, come e con quali conseguenze si erano venute definendo – a livello governativo e delle strutture aziendali – le politiche che il nuovo management della siderurgia diventata pubblica metteva perentoriamente sotto accusa, prospettando le condizioni e i vantaggi di un incisivo intervento riformatore; in secondo luogo, si trattava di capire le ragioni del successo ed i punti di forza – anche in termini di scelte tecnico-produttive – delle imprese che fecero fronte comune contro la politica dell'Iri, vista come una diretta minaccia alla loro stessa sopravvivenza. A questa duplice esigenza cercano di dare una risposta, rispettivamente, i saggi di A. Carparelli e di M. Pozzobon. Non è questa la sede per valutare in quale misura questi due contributi introducano elementi innovativi nel quadro delle conoscenze sulla complessa vicenda della siderurgia italiana. È certo però che l'impostazione di ambedue i lavori, questo porre l'accento su quanto di «storico» e di ormai consolidato vi fosse nelle situazioni e nelle strutture che i fautori di un nuovo corso della politica siderurgica si trovavano di fronte, ha dato qualche non trascurabile risultato anche e proprio ai fini di una spiegazione delle origini del problema siderurgico italiano. Ad esempio, nel saggio di A. Carparelli, il tentativo di fare un bilancio della politica siderurgica attuata in Italia dall'inizio del secolo alla vigilia degli anni Trenta, svincolandosi dalle argomentazioni correnti della polemica liberista e da ottiche di breve periodo, poggia su un'analisi che chiama in causa molteplici fattori esplicativi: dalle strategie aziendali alle scelte di politica industriale, alle congiunture economiche, al quadro delle

condizioni di sviluppo di un paese *late comer* come l'Italia. Insomma, se proprio non abbiamo una spiegazione definitiva delle «disgrazie» – come avrebbe detto Sinigaglia – della siderurgia italiana, cioè del mancato sviluppo della produzione di acciaio dal minerale, da questo momento disponiamo almeno di una base sufficientemente articolata per esaminare le diverse cause e stabilire quelle che volta per volta si sono rivelate decisive. Tra l'altro, la documentazione statistica raccolta in appendice al saggio definisce per la prima volta i caratteri del mercato siderurgico italiano, nelle sue articolazioni regionali, sul fronte della domanda come su quello dell'offerta. Parimenti, dall'abbozzo delle dinamiche produttive, tecniche, finanziarie e dei modelli imprenditoriali delineato da Pozzobon assume contorni piú precisi l'immagine fino ad oggi decisamente schematica e in un certo senso un po' mitica della siderurgia – o meglio delle siderurgie – del rottame. Tutti e due i contributi, ognuno nel proprio ambito di analisi, gettano luce sulle ragioni di una diversità che sicuramente non è riducibile al solo dato tecnico e che ad un certo punto – sicuramente tra gli anni Venti e gli anni Cinquanta – non poteva non diventare vero e proprio conflitto; un conflitto che avrebbe avuto tanta parte nel ritardare i tempi della soluzione del problema siderurgico italiano.

Per quanto riguarda l'approccio che si è voluto seguire analizzando il progetto di «riforma» siderurgica che prende corpo nell'ambito dell'Iri, e che vede Rocca nelle vesti di protagonista, e quasi di «staffetta» tra il Sinigaglia del 1932-1935 e quello del 1946-52, il discorso è diverso, ed è facile scoprirne le ragioni nel carattere del testo firmato da chi scrive insieme a Carparelli e Pozzobon. La preoccupazione che ha guidato il saggio in questione, che ad alcuni potrà forse apparire quasi ossessiva – e gli autori ne sono pienamente consapevoli – è stata quella di evitare che andassero perduti i messaggi contenuti nei dettagli ricostruttivi della vicenda presa in esame. Si tratta di una scelta che ha una sua spiegazione «storiografica», tanto per usare una parola grossa. Della ricchissima documentazione lasciataci da Agostino Rocca si è voluto fare un utilizzo che può dirsi ispirato ad una doverosa umiltà, ma che al tempo stesso vuol essere una precisa scelta «tecnica» e di mestiere. Si è fatta cioè un'operazione che in un certo senso si è volutamente attestata su un

semplice obiettivo di mediazione tra la massa dei documenti disponibili e l'utilizzatore finale che dovesse ancora riconsiderare gli eventi esaminati. Così facendo, abbiamo anche voluto che sulla base di una integrazione quanto piú possibile attenta dei documenti dell'Archivio Rocca con quelli di altra provenienza, e con le fonti a stampa, si potesse finalmente assegnare un contenuto storicamente definito e filologicamente corretto a termini e concetti, usati ed abusati, come – citiamo a caso – piano autarchico, corporazioni, consorzi, imprenditorialità, tecnici, politica di settore, e via discorrendo. Non pochi di coloro che avessero la pazienza di leggere per intero le pagine di questo saggio potrebbero scoprire di aver coltivato un'immagine sostanzialmente diversa dell'organizzazione dell'Iri tra il 1935 e il 1940, della sua politica industriale, dei punti di contatto e delle linee di demarcazione tra esigenze politiche e di «regime» da un lato e scelte aziendali dall'altro. Infine, lasciando parlare i fatti, si è anche voluto far giustizia – e il lettore che sia anche un addetto ai lavori non tarderà ad accorgersene – dei giudizi evasivi ed affrettati espressi da alcuni studiosi che per primi hanno voluto dare una valutazione complessiva sulla politica siderurgica dell'Iri negli anni Trenta e sul piano autarchico. Ci auguriamo che la cronaca e i dettagli cui abbiamo lasciato il piú ampio spazio riescano a mostrare come la decisione di investimento di Cornigliano non fu solo l'esito della dialettica di poteri e di interessi all'interno di un settore e nell'ambito di un gruppo, ma anche il risultato di uno scontro tra generazioni di imprenditori, tra culture diverse, tra modi opposti di intendere il «mercato» e l'impresa, tra diverse concezioni dei rapporti tra politica e affari. Soprattutto, è una vicenda che prende avvio il giorno in cui c'è chi – come Sinigaglia e Rocca – intende far svolgere allo Stato-padrone di imprese il ruolo che come tale gli compete.

La formazione culturale e il *modus operandi* del gruppo di imprenditori e di tecnici che si fa strada nelle nuove strutture dell'intervento pubblico, sono al centro del saggio successivo, quello di P. Rugafiori, che peraltro adempie ad una diversa funzione nell'economia complessiva del volume, e si propone per uno speciale genere di lettura. Sulla base di una sorta di «genealogia» imprenditoriale, costituita da una serie di episodi di cooptazione, di partecipazione a comuni espe-

rienze, di rapporti personali e di affinità politiche, le pagine di Rugafiori delincono il quadro delle omogeneità e delle differenze nella cultura imprenditoriale e «politica» in senso lato dei principali protagonisti delle vicende ricostruite nei saggi precedenti. Al tempo stesso l'autore, avviando una riflessione sugli elementi di continuità tra l'esperienza degli anni Trenta e quella degli anni Cinquanta, sotto il particolare profilo dei gruppi dirigenti, ribadisce il valore di premessa – già evidenziato nelle battute conclusive del saggio precedente – che la politica siderurgica dell'Iri della seconda metà degli anni Trenta assume per la comprensione di quella che, nel secondo dopoguerra, si concreterà nel «piano Sinigaglia».

Il saggio di G. Federico, infine, descrive attraverso un apparato statistico sulla composizione e sulla dinamica della domanda di prodotti siderurgici, il contesto di mercato nel quale il nuovo corso di politica settoriale veniva a collocarsi. Con una analisi ragionata dei dati raccolti, viene messa a fuoco la struttura di un mercato scarsamente dinamico, con caratteristiche ancora ottocentesche, che si muove solo sotto la spinta della politica di riarmo. Disponiamo in tal modo di una ulteriore verifica della carica innovativa di una proposta di politica industriale che, anziché assumere il mercato come un dato cui adeguarsi, puntava ad attivarne le potenzialità operando dal lato dell'offerta e dei costi, con una fiducia senza precedenti nell'innovazione tecnica e nel ruolo dell'imprenditore.

Un interrogativo deve chiudere questa breve presentazione, interrogativo che suona anche come una doverosa indicazione di quanto ancora resta da fare per dare compiutezza al lavoro avviato con questa ricerca. Il quesito è il seguente: in che misura il disegno di politica siderurgica cui si ispira la condotta dell'Iri nella seconda metà degli anni Trenta era compatibile con il quadro autarchico e malthusiano dello sviluppo economico italiano di quegli anni? Una parte della risposta è già implicita in quei dettagli di cronaca dell'investimento di Cornigliano cui si è lasciato ampio spazio: negli ostacoli e nelle difficoltà quotidiane incontrate da Rocca e dai suoi collaboratori, nella palese artificiosità delle argomentazioni con le quali questi cercarono di presentare come «autarchica» e coerente con gli obiettivi del regime una impostazione che era nata prima dell'autarchia e che da quegli

obiettivi prescindeva del tutto. Una ulteriore conferma si può ricavare se si pensa al rapido e — dopo una fase iniziale — praticamente incontrastato affermarsi di quelle stesse proposte, quando sarebbero state riprese negli anni Cinquanta ad opera di Sinigaglia, in un contesto di mercato e di politica economica ormai profondamente mutato. Una risposta definitiva su questo punto potrà comunque venire soltanto da ulteriori studi che, anche mettendo a frutto le esperienze maturate e le non poche difficoltà incontrate nel corso di questa ricerca, le diano il seguito necessario indagando sulla fase che si conclude con l'attuazione del piano Sinigaglia.

FRANCO BONELLI

ACCIAIO PER L'INDUSTRIALIZZAZIONE

*Il ruolo di una economia siderurgica
in società libere, l'industria della guerra
e il ciclo integrale negli anni Trenta*

ANTONIA CARPARELLI

*I perché di una «mezza siderurgia».
La società Ilva, l'industria della ghisa
e il ciclo integrale negli anni Venti*

INDAGINE E RACCONTI VESUVIANI NEL PROBLEMA STABILIMENTO
ALLA TRINCA. ANNI VENTI.

In un libro quasi inedito, quello del 1946, inteso a discutere i problemi economici del paese di una lunga esperienza imprenditoriale, Carlo Donat Cattin faceva un'analisi storica del problema siderurgico e discuteva i possibili orientamenti per il paese in materia di acciaio di produzione e di impianti impiantati. «L'investimento della siderurgia italiana in una mezza industria a servizio di quella che è l'industria del processo di industrializzazione», dice Donat Cattin, «è un problema di natura politica, non economica, e la soluzione di esso dipende dal carattere produttivo e dalla struttura».

Il problema è di natura politica, non economica, e la soluzione di esso dipende dal carattere produttivo e dalla struttura.

La siderurgia italiana, dice Donat Cattin, è un'industria che ha un carattere produttivo e una struttura che la rendono adatta a servire l'industria del processo di industrializzazione. Il problema è di natura politica, non economica, e la soluzione di esso dipende dal carattere produttivo e dalla struttura.

Il problema è di natura politica, non economica, e la soluzione di esso dipende dal carattere produttivo e dalla struttura.

I.

VECCHI E NUOVI TERMINI DEL PROBLEMA SIDERURGICO ALLA VIGILIA DEGLI ANNI VENTI.

I.

In un breve quanto incisivo studio del 1946, inteso a diffondere convinzioni maturate nel corso di una lunga esperienza imprenditoriale, Oscar Sinigaglia fissava i termini storici del «problema siderurgico italiano» riconducendone origini e cause ad una questione di scelta di tecnologie e di soluzioni impiantistiche¹. L'arretratezza della siderurgia italiana, la sua incapacità a svolgere il ruolo che le competeva nel processo d'industrializzazione – cioè fornire acciaio a prezzi internazionali ai settori utilizzatori – andavano spiegate, secondo Sinigaglia, con i ritardi e le incoerenze nell'adozione del processo produttivo «a ciclo integrale»². A seguito di

¹ Il riferimento d'obbligo e scontato è per le notissime *Alcune note sulla siderurgia italiana* (d'ora in avanti semplicemente *Note*), Tipografia del Senato, Roma 1946.

Le argomentazioni esposte nelle *Note* erano state ampiamente anticipate dall'autore già nell'anteguerra, e in particolare in uno *Schema di un breve studio siderurgico* del 1937 (in Archivio di Agostino Rocca – d'ora in poi AAR –, 52.5. Allegato, dattiloscritto in data 13 febbraio 1937) che, in parecchi passaggi, è ancor più articolato ed esplicito del testo a stampa del 1946. Su questi precedenti, che assumono una precisa rilevanza ai fini di una valutazione degli elementi di continuità tra la politica siderurgica dell'Iri nella seconda metà degli anni Trenta e quella che nel dopoguerra si sarebbe concretata nel cosiddetto «piano Sinigaglia», si rinvia a quanto verrà esposto a p. 116, nota 22, nonché al contributo di F. BONELLI, A. CARPARELLI e M. POZZOBON, *La riforma siderurgica Iri tra autarchia e mercato* (1935-42).

² Senza entrare qui nei dettagli di una descrizione dei processi chimici e delle tecniche della produzione siderurgica, è forse necessario ricordare che per «ciclo integrale» s'intende quel procedimento che consente di pervenire alle produzioni finali partendo dall'impiego diretto di minerale attraverso diverse fasi di lavorazione tra loro integrate e coordinate. Negli impianti funzionanti a ciclo integrale si procede alla carica dell'altoforno con minerale e coke (carbon fossile distillato in cokerie) per ricavarne ghisa; la ghisa stessa,

questo improvvisarsi storico di un imprenditore della statura di Sinigaglia, l'analisi delle vicende del settore ha potuto giovare di una proposta d'interpretazione che ha integrato in

allo stato liquido, viene immessa in convertitori (Bessemer o Thomas) o in forni Martin-Siemens per la sua trasformazione in acciaio; l'acciaio viene poi colato in lingotti e questi, ancora caldi, vengono avviati alle diverse linee di laminazione.

I peculiari vantaggi economici del ciclo integrale risiedono in alcune possibilità tecniche ad esso collegate e fondamentalmente: *a*) risparmio del combustibile che sarebbe necessario per riportare rispettivamente la ghisa a temperatura di fusione e i lingotti di acciaio alla temperatura richiesta per la laminazione, qualora la prima non venisse utilizzata ancora allo stato liquido e i secondi, appena colati, non passassero direttamente ai laminatoi; *b*) possibilità di riutilizzo dei gas d'altoforno e delle cokerie come energia per il funzionamento di altri impianti (turbine, laminatoi, forni di riscaldamento, ecc.). Nella pratica, il pieno utilizzo di queste potenzialità tecniche è dipeso da molti fattori di ordine operativo (condizioni di gestione industriale, grado di perfezionamento degli impianti, ecc.) che in diverse epoche e situazioni hanno consentito un più o meno stretto coordinamento delle varie fasi del ciclo produttivo. Per queste ragioni, l'accezione di «ciclo integrale» deve ritenersi sempre storicamente datata: per fare un esempio, le frontiere tecnico-economiche della produzione a ciclo integrale del primo Novecento o degli anni Venti non sono certamente quelle attuali, rese possibili dall'introduzione degli impianti di «colata continua» o dei convertitori LD (cosiddetti dalle località austriache Linz e Donawitz dove vennero attivati per la prima volta negli anni 1960).

Non è forse fuori luogo un'altra precisazione: nelle fonti dell'epoca qui considerata, il ciclo oggi esclusivamente aggettivato come «integrale» viene spesso indicato come «ciclo completo» o, più raramente, «ciclo chiuso». D'ora in avanti queste definizioni verranno intese come sinonimi.

Al ciclo integrale si contrappone il processo siderurgico «a carica solida», cioè quello che non comprende la fase di estrazione della ghisa dal minerale nell'altoforno, ma parte dall'acciaieria (generalmente forno Martin-Siemens, ma anche forni elettrici per acciaio), dove vengono caricati, in percentuali variabili, ghisa e rottami di ferro, per esser portati alla temperatura di fusione e decarburati. Come si avrà occasione di notare più avanti, al momento della sua introduzione in Italia questo processo comportò soprattutto l'impiego di ghisa in pani d'importazione; soltanto a partire dall'inizio del Novecento la maggiore disponibilità di rottami, sul mercato internazionale e su quello interno, portò ad un deciso aumento della percentuale di questa materia prima nella carica dei forni Martin.

Sulle scoperte scientifiche e l'evoluzione tecnologica nel settore siderurgico fino alla prima guerra mondiale, cfr. D. S. LANDES, *Technological change and industrial development in Western Europe, 1750-1914*, in *The Cambridge economic history of Europe*, a cura di H. J. Habakkuk e M. Postan, at the University Press, Cambridge 1966, vol. VI, parte I (trad. it., da cui si cita, Einaudi, Torino 1974, pp. 296-650); sulla siderurgia cfr. in particolare le pp. 479-84 e 514-36. Tra le descrizioni dei vantaggi tecnico-economici della produzione siderurgica a ciclo completo si può vedere quella, assai chiara e sintetica, quantunque risalente ormai a parecchi decenni fa, di J. LESCURE, *Aspects récents de la concentration industrielle: l'intégration dans la métallurgie*, in «Revue économique internationale», VI, 1909, n. 2, pp. 256-93.

una prospettiva storica elementi di analisi economica, aziendale e di storia delle tecnologie, e come tale ha assunto il valore di una vera e propria indicazione di rotta. Di fatto, la diagnosi di Sinigaglia è stata e resta il riferimento obbligato di qualsiasi ricostruzione della storia della siderurgia italiana nel secolo xx³.

L'apporto storiografico delle *Note*, peraltro, è andato oltre la semplice proposta di metodo, e si è concretato in una precisa indicazione del momento in cui il problema siderurgico italiano avrebbe assunto la natura e le dimensioni diagnostiche. Sotto questo profilo, Sinigaglia non aveva dubbi: gli errori decisivi, quali che ne fossero le cause, erano stati commessi agli inizi del secolo, nel momento stesso in cui, con una imponente mobilitazione di risorse finanziarie e con progetti avveniristici, si erano formate le strutture che avrebbero dovuto consentire all'Italia di produrre acciaio direttamente dal minerale, secondo i più avanzati standard europei. Sorti in luoghi sbagliati o con requisiti tecnici inadeguati allo scopo cui dovevano assolvere, questi impianti e le imprese che li gestivano avrebbero continuato a vivere stentatamente, incapaci di emanciparsi dalle misure di protezione e di sostegno di cui pure lo Stato sarebbe stato prodigo. Per lungo tempo, l'organizzazione del settore sarebbe così rimasta inchiodata ai problemi di partenza: soprattutto, il giudizio di inadeguatezza che avrebbe dovuto riguardare questi impianti e le modalità del loro funzionamento, sarebbe stato erroneamente trasferito alla formula tecnica che essi applicavano. Un equivoco che avrebbe compromesso decenni di sviluppo

³ Ad esempio, le parti relative alla siderurgia della ricostruzione di R. ROMEO, *Breve storia della grande industria in Italia 1861-1961*, Cappelli, Bologna 1972⁴, riprendono puntualmente e sistematicamente il testo di Sinigaglia, non solo nei suoi aspetti descrittivi ma anche e soprattutto nei passaggi che hanno più propriamente valore interpretativo (cfr. le pp. 77-81, 123-24, 141-43, 177-78). Oltre a Romeo, quasi tutti gli autori che hanno esaminato le vicende siderurgiche di questo secolo si sono affidati, più o meno criticamente, ai giudizi di Sinigaglia. Cfr., tra gli altri, G. MORI, *L'industria toscana fra gli inizi del secolo e la guerra di Libia*, ora in *id.*, *Studi di storia dell'industria*, Editori Riuniti, Roma 1967, pp. 143-249 e *La siderurgia italiana dall'Unità alla fine del secolo XIX*, in *La siderurgia italiana dall'Unità ad oggi*, Atti del Convegno di Piombino, 30 settembre - 2 ottobre 1977, numero speciale di «Ricerche storiche», VIII, gennaio-aprile 1978, n. 1, pp. 7-33; M. LUNGONELLI, *Alle origini della grande industria siderurgica in Italia: la società «Elba di miniere e altiforni» 1899-1911*, in «Ricerche storiche», VI, 1976, n. 2, pp. 293-354 e *passim*.

siderurgico e – considerata l'importanza di questo settore per le restanti parti del sistema industriale – di sviluppo economico tout court⁴.

Nel disegno d'insieme della ricerca di cui si pubblicano i risultati in questo volume, al presente contributo era affidato il compito di ripensare le vicende degli anni Venti come precedente immediato e premessa dell'esperienza imprenditoriale pubblica nel settore della siderurgia di base. Proprio sulla scorta delle indicazioni di Sinigaglia, ed anche in considerazione del rilievo storiografico che esse hanno assunto, ci siamo apprestati a questo compito un po' con l'idea di dover prendere in esame, analizzando gli anni Venti, l'ultimo tratto di un percorso già in larga misura definito dagli errori di partenza commessi a inizio secolo. Con il procedere della ricerca, questa immagine degli anni Venti come fase dominata dagli elementi di continuità con il passato ha perso progressivamente consistenza; alla fine è apparsa restrittiva una interpretazione che indicasse negli eventi di quel decennio nient'altro che il logico sviluppo di processi iniziati in precedenza. In realtà, come avremo modo di mostrare, tra gli anni della guerra e quelli della grande crisi mondiale entrano in gioco tutta una serie di fattori che nell'età giolittiana avevano operato in misura appena percepibile o erano stati del tutto assenti. Si tratta di circostanze legate alla congiuntura internazionale e a quella interna, ed anche di precise scelte di politica economica, che si combinano nel produrre un ambiente ostile alla prosecuzione di un disegno che nell'anteguerra aveva puntato – sia pure con alcune esitazioni ed incoerenze – allo sviluppo in Italia di una moderna siderurgia basata sulla produzione di ghisa. In altre parole, se è vero, come evidenzia Sinigaglia, che la vicenda siderurgica degli anni Venti sconta il peso di alcuni condizionamenti che risalgono almeno all'età giolittiana – e a questi occorrerà subito accennare – d'altra parte molte novità conferiscono a questa fase di evoluzione del settore larga autonomia dai suoi immediati precedenti. Da un consuntivo della storia della siderurgia italiana tra la fine dell'Ottocento e la prima guerra mondiale stralceremo pertanto quei soli aspetti che assumono diretta rilevanza per la comprensione di quanto accadrà in seguito.

⁴ SINIGAGLIA, *Note cit.*, pp. 8-14 e *passim*.

I fatti da considerare riguardano sia l'articolazione cui è pervenuta l'organizzazione tecnico-produttiva del settore attraverso le diverse fasi di modernizzazione, sia il processo di formazione delle strutture produttive ed aziendali della siderurgia dal minerale.

2. *Il lascito dell'età giolittiana.*

La produzione di ghisa in altiforni a coke, che nei paesi di prima industrializzazione si era sviluppata di pari passo con la diffusione dei consumi siderurgici su larga scala, fu in Italia l'ultima tappa di un processo di trasformazione del settore prolungatosi per alcuni decenni a partire all'incirca dalla metà del secolo XIX. Inizialmente, in una fase di modernizzazione indotta dal piú avanzato sviluppo dei vicini paesi europei, i cui sistemi industriali già «producevano» quantità crescenti di rottami, si diffuse in Italia la lavorazione del ferro a pacchetto o da rimpasto. Negli anni Ottanta, grazie all'introduzione di un complesso di misure di forzatura dello sviluppo industriale (dalla protezione doganale alle commesse statali, all'impegno diretto delle banche e ai primi salvataggi) si rese possibile l'adozione della tecnologia del forno Martin-Siemens, ciò che rappresentò un primo deciso salto di qualità verso la moderna produzione siderurgica di massa. Peraltro, fin dagli anni Ottanta dell'Ottocento, e proprio in connessione alla produzione di acciaio su larga scala, l'obiettivo di assicurarsi il rifornimento di ghisa fu avvertito come una questione vitale di emancipazione dall'estero. Per una acciaieria italiana di dimensioni europee, infatti, l'alternativa non era allora — come invece sarà dopo — tra usare ghisa o rottami. Data la scarsità del rottame disponibile sul mercato interno e le difficoltà di procurarsi grandi quantitativi di rottame estero a prezzi competitivi, si trattava di importare ghisa o produrla.

Condizioni favorevoli alla nascita in Italia di una industria della ghisa si verificarono, nel volger di pochi anni, a partire dal 1897, con l'adozione di ulteriori misure protettive, ancor piú incisive di quelle già introdotte negli anni Ottanta. Nel 1897 fu varato un provvedimento legislativo che, nel fissare per un periodo quarantennale le clausole d'affitto delle miniere elbane, assicurò ai potenziali produttori nazionali di ghisa

l'utilizzo a condizioni estremamente favorevoli e per un lungo periodo di tempo del minerale dell'isola d'Elba. Nel frattempo, la politica commerciale confermava la protezione doganale ai prodotti dell'industria siderurgica nazionale. Nel 1904, infine, sopravvennero le incentivazioni previste dalla legge per Napoli, che estesero l'utilizzo a condizioni privilegiate delle risorse elbane e predisposero altre agevolazioni per gli impianti che fossero sorti nell'area napoletana. Tutte queste circostanze, ed il significativo precedente del salvataggio della Terni, dovettero inoltre alimentare la fondata aspettativa che le future imprese produttrici di ghisa avrebbero potuto godere di una adeguata protezione finanziaria. E in realtà la ghisa divenne allora l'«affare» protetto per eccellenza, intorno al quale si vennero definendo equilibri e rapporti di potere tra le forze emergenti del capitalismo italiano (banche, imprese, uomini d'affari e speculatori di Borsa). Nel volgere di pochi anni si assisté al sovrapporsi di varie iniziative per la costituzione delle strutture societarie che dovevano avviare i nuovi investimenti¹.

¹ Per un interessante riscontro documentario e statistico di questa periodizzazione della storia della siderurgia italiana, cfr. COMITATO NAZIONALE PER LE TARIFFE DOGANALI E PER I TRATTATI DI COMMERCIO, *Notizie sull'industria metallurgica in Italia*, Tipografia della Stampa Commerciale, Milano 1917, pp. 3-15. Sempre per il quadro d'insieme, si veda anzitutto la monografia *Ilva. Alti Forni e Acciaierie d'Italia 1897-1947*, Istituto Italiano d'Arti Grafiche, Bergamo 1948, che costituisce un po' un testo per le consultazioni di base; si vedano inoltre G. SCAGNETTI, *La siderurgia in Italia*, Ind. Tip. Romana, Roma 1923, S. GOLZIO, *L'industria dei metalli in Italia*, Einaudi, Torino 1942 e S. LEONARDI, *L'industria siderurgica italiana dall'Unità alla prima guerra mondiale*, in «Movimento operaio», VIII, 1956, n. 5, pp. 609-38.

Per specifiche informazioni sugli episodi richiamati si rinvia rispettivamente a LUNGONELLI, *Alle origini cit.*, sull'affitto quarantennale delle miniere elbane; a F. BONELLI, *Lo sviluppo di una grande impresa in Italia. La Terni dal 1844 al 1962*, Einaudi, Torino 1975, pp. 25-26 e 44-45, sugli interventi a favore della Terni. Sulla nuova fase di sviluppo in cui si collocano gli investimenti siderurgici avviati dopo il 1897 e sui riflessi che ne derivano per gli schieramenti e gli equilibri interni del capitalismo italiano, cfr. F. BONELLI, *Il capitalismo italiano. Linee generali d'interpretazione*, in *Storia d'Italia. Annali. I. Dal feudalesimo al capitalismo*, Einaudi, Torino 1978, pp. 1217-20 e 1228-33; L. CAFAGNA, *La formazione di una «base industriale» fra il 1896 e il 1914*, ora in *La formazione dell'Italia industriale*, a cura di A. Caracciolo, Laterza, Bari 1969, pp. 135-61; R. MORANDI, *Storia della grande industria in Italia*, Laterza, Bari 1931, Einaudi, Torino 1975⁶, pp. 173-214; B. CAZZI, *Storia dell'industria italiana*, Utet, Torino 1965, pp. 355-410; V. CASTRONOVO, *La storia economica*, in *Storia d'Italia dall'Unità a oggi*, Einaudi, Torino 1975, pp. 130 sgg.; ROMEO, *Breve storia cit.*, pp. 65-114.

Le vicende alle quali si farà riferimento per prospettare l'articolazione

La prima iniziativa in ordine di tempo fu quella del Credito Italiano e delle Ferriere Italiane², che scesero in campo con la costituzione della società Elba (1899), la quale si assicurò i diritti di escavazione del minerale elbano e avviò la costruzione di altiforni a Portoferraio³. Seguirono le reazioni e le ma-

delle strutture societarie e tecnico-produttive della siderurgia di base sono già state oggetto di analisi e di ricostruzioni puntuali, anche se talvolta con intenti diversi da quelli che guidano la presente ricerca. Trascurando la bibliografia coeva e quella meno recente, e a parte il già citato volume *Ilva*, vanno segnalati A. CONFALONIERI, *Banca e industria in Italia 1894-1906*, vol. II, *Il sistema bancario fra due crisi*, Banca Commerciale Italiana, Milano 1976, pp. 399-462 e vol. III, *L'esperienza della Banca Commerciale Italiana*, pp. 262-333; G. DORIA, *Investimenti e sviluppo a Genova alla vigilia della prima guerra mondiale*, vol. II (1883-1914), Giuffrè, Milano 1973, pp. 187-200, 343-360 e *passim*; BONELLI, *Lo sviluppo* cit., pp. 66-93 e *La crisi del 1907. Una tappa dello sviluppo industriale italiano*, Fondazione Luigi Einaudi, Torino 1971, pp. 139-48; G. BUSINO, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno*, Banca Commerciale Italiana, Milano 1977, pp. 71-130; MORI, *L'industria toscana* cit., pp. 163-78.

Per quanto riguarda l'origine e la storia delle singole strutture societarie, come anche delle rispettive dotazioni impiantistiche, sarà necessario fornire nelle note che seguono alcuni riferimenti essenziali: le une e le altre, infatti, confluiranno nel 1918 nell'«Ilva» Alti Forni e Acciaierie d'Italia, le cui vicende dovremo seguire per tutto il corso degli anni Venti. Inoltre, come avremo modo di vedere, salvo ritocchi marginali e qualche ampliamento realizzato soprattutto negli anni di guerra, il complesso degli impianti costruiti prima del 1914 resterà sostanzialmente immutato fino agli anni Trenta.

² La società anonima Ferriere Italiane costituita nel 1880 per iniziativa della Banca Generale, aveva iniziato la sua attività con l'acquisto di una ferriera esistente a San Giovanni in Valdarno. Il vuoto lasciato nell'assetto proprietario e finanziario dell'impresa dalla caduta della Banca Generale fu colmato in maniera definitiva solo nel 1897-98 con l'interessamento del Credito Italiano. Nel 1899 la società acquistò lo stabilimento siderurgico di Torre Annunziata. Nel 1905 assunse una partecipazione di maggioranza nella società Acciaierie Italiane proprietaria di una ferriera a Bolzaneto. Con la liquidazione di quest'ultima, nel 1910, le Ferriere ne incorporarono lo stabilimento. Per circa un decennio, le Ferriere Italiane gestirono anche una piccola ferriera a Piombino, chiusa nel 1911. Alla vigilia della prima guerra mondiale i tre stabilimenti che fanno capo a questa società presentano la seguente configurazione impiantistica: Bolzaneto: acciaieria con quattro Martin-Siemens da 25 tonnellate e officina di laminazione con tre treni a profili diversi; Torre Annunziata: due Martin da 25 tonnellate, impianti per la lavorazione del ferro da rimpasto, tre laminatoi per profilati piccoli e medi, trafiliera e chioderia; San Giovanni Valdarno: quattro forni a puddellare, officina di laminazione per ferri sagomati, officina di laminazione per grossi profilati; laminatoi per tondini speciali e vergella, officina per assali da carri, trafiliera, chioderia, fonderia.

Le informazioni riportate in questa e nelle successive note 3-7 sono state ricavate da SCAGNETTI, *La siderurgia in Italia* cit., pp. 230 sgg. e dal volume *Ilva* cit., pp. 113 sgg., e *passim*. Per una descrizione sintetica degli impianti cfr. anche la tabella 3 a p. 145.

³ I lavori per la costruzione dello stabilimento di Portoferraio della so-

novre della Terni, l'impresa che in quel momento, per essere la piú grossa acquirente di ghisa estera, maggiormente aveva da temere che la produzione di ghisa diventasse appannaggio di una impresa rivale. Fallito il tentativo di impiantare propri altiforni, la Terni – attraverso la piú recente componente genovese del suo gruppo dirigente, quella che faceva capo ad Attilio Odero – instaurò rapporti con la finanza genovese (Raggio), interessata sul fronte della siderurgia ligure a carica solida e su quello dell'Elba, e dette vita alla Siderurgica di Savona (1900)⁴. Quest'ultima, a sua volta, funzionò da «ponte» tra la Terni e l'Elba. Una combinazione tra la Terni, l'Elba, la Siderurgica di Savona e la Ligure Metallurgica⁵, patrocinata dalla Banca Commerciale, realizzò nel 1903 un primo compromesso tra la nuova siderurgia della ghisa e quella dell'acciaio a carica solida (il cosiddetto trust siderurgico). Un

cietà Elba iniziarono nel 1900. Nel 1905 erano già funzionanti due altiforni a coke (il primo era entrato in funzione nel 1902) ed una cokeria. Tra il 1906 e il 1909 fu costruito il terzo altoforno ed un'altra batteria di forni a coke. Fu anche installata un'acciaieria Bessemer, già appartenuta alla Terni. La capacità produttiva unitaria degli altiforni era di circa 180 tonnellate al giorno. Per le fonti cfr. nota 2.

⁴ Con la costituzione della Siderurgica di Savona fu avviato un grosso programma di modernizzazione degli impianti di Savona un tempo appartenuti alla ditta Tardy e Benech e poi acquistati dalla Terni. Alla vigilia della guerra lo stabilimento, che era uno dei piú importanti in Italia, comprendeva: un'acciaieria con sei Martin-Siemens da 30 tonnellate ed uno da 15; un reparto di laminazione (per la produzione di blumi, rotaie, billette, lamiere, profilati e rotaiette); un reparto per armamento ferroviario; bulloneria; fonderia includente un reparto tubi; reparto per la produzione di getti in acciaio di vario tipo. Per le fonti cfr. nota 2.

Sugli scopi perseguiti dalla Terni con la costituzione della Savona cfr. BONELLI, *Lo sviluppo* cit., pp. 79, 83 e 87-93.

⁵ La Società ligure metallurgica, proprietaria della ferriera di Sestri Ponente, era stata costituita dai Raggio nel 1890, dopo lo scioglimento della società Raggio, Ratto e Tassara (Ferriere Acciaierie e Cantieri di Voltri, Pra, Sestri Ponente). Da questa società si erano distaccati in un primo momento (1887) i Tassara, con lo stabilimento di Voltri, e, tre anni dopo, i Ratto, con lo stabilimento di Pra. In seguito alle intese intervenute tra il gruppo Odero-Terni e i Raggio, il pacchetto di controllo della Ligure Metallurgica passò interamente in mano alla Siderurgica di Savona. Oltre allo stabilimento principale di Sestri (che prima della guerra comprendeva un'acciaieria con sei Martin-Siemens da 7 a 15 tonnellate, un'officina di laminazione con cinque treni di cui uno a lamiere, uno a lamierini e tre per profilati piccoli e medi, torneria, impianti ausiliari) la società aveva due stabilimenti a Chiaravagna e a Mulatedo con funzioni di servizio dello stabilimento di Sestri. Per le fonti cfr. nota 2.

Sulla vicenda della società Raggio, Ratto e Tassara, cfr. DORIA, *Investimenti e sviluppo* cit., p. 32.

ulteriore rafforzamento e allargamento di tale compromesso, e del programma oligopolistico del trust, si ebbe poi con l'accordo che, nel 1905, portò alla costituzione dell'Ilva, con il programma di costruire un grande centro siderurgico a ciclo integrale a Bagnoli, e di beneficiare in tal modo delle agevolazioni previste dalla legge per Napoli⁶. Nel frattempo, aveva preso consistenza e si era allargato il piano di investimenti della società Piombino della famiglia Bondi che, pur non potendo contare su un entroterra finanziario lontanamente paragonabile a quello del gruppo rivale, e pur sapendo di trovarsi in posizione di subalternità nei confronti dell'Elba per il rifornimento di minerale, appariva decisa a non lasciarsi sfuggire le promesse legate al nuovo affare della ghisa⁷. Alla fine di questa vera e propria gara alla costruzione di altiforni, ben tre imprese si trovavano contemporaneamente impegnate in massicci investimenti nella siderurgia di base, mentre gli assetti societari e proprietari cui esse facevano capo, mostravano chiaramente due schieramenti contrapposti: da una parte il

⁶ I lavori per la costruzione dello stabilimento di Bagnoli terminarono tra il 1907 e il 1908. Oltre a due cokerie, lo stabilimento comprendeva tre altiforni a coke (con una capacità produttiva unitaria di 200-250 tonnellate), un'acciaiera con cinque forni Martin-Siemens da 50 tonnellate e un mescolatore da 350 tonnellate, un reparto con tre laminatoi (sbozzatore, grossi profilati tra cui travi a doppio T, profilati medi), officine ausiliarie. Il progetto iniziale degli impianti di Bagnoli era tuttavia molto più vasto: gli altiforni avrebbero dovuto essere sei, i forni Martin-Siemens dieci, ed era anche prevista l'installazione di un'acciaiera Thomas. A causa della mancanza di mezzi cui andò incontro la società dopo la crisi del 1907, il programma d'investimenti fu decisamente ridimensionato e, soprattutto, lo stabilimento restò privo dei treni di laminazione piccoli e medi, cioè proprio quelli che avrebbero potuto assicurare all'Ilva una presenza nel campo delle produzioni siderurgiche di massa (vergella, lamiere, lamierini, ecc.). Questa fisionomia «dimezzata» dell'impianto di Bagnoli, destinata a restare tale fino agli anni Trenta, emerge bene dai dati riportati nella tabella 4 alle pp. 146-147. Sul ridimensionamento del programma iniziale e sulle implicazioni per il futuro dello stabilimento, oltre alle fonti già indicate alla nota 2, cfr. SINIGALIA, *Note cit.*, pp. 10-11.

⁷ La società Alti Forni e Fonderie di Piombino si costituì nel 1897, dunque nello stesso anno della stipula del capitolato d'affitto delle miniere elbane. I primi impianti per la produzione di ghisa al coke furono però costruiti solo tra il 1901 e il 1905 (cokeria più un altoforno da 80 tonnellate) e dopo che si era dovuto smantellare un altoforno a carbone di legna entrato in funzione nel 1899. Tra il 1905 e il 1910 furono costruiti altri due altiforni da 200 tonnellate ciascuno. Lo stabilimento comprendeva inoltre: l'acciaiera (un mescolatore e cinque Martin-Siemens da 50 tonnellate), il reparto di laminazione (*blooming* per billette e quattro laminatoi per profilati medi e grossi), una fonderia di ghisa. Per le fonti cfr. la nota 2.

raggruppamento legato alla Terni, che comprendeva, in un fitto intreccio di partecipazioni incrociate e a catena, l'Elba, la Siderurgica di Savona, l'Ilva, la Ligure Metallurgica e le Ferriere Italiane; dall'altra la Piombino dei Bondi.

Questi brevi cenni di cronaca sulla formazione dei quadri societari, che sintetizzano peraltro fatti ormai ampiamente descritti dalla bibliografia corrente, sono sufficienti a legittimare una riflessione su quello che può dirsi il primo episodio emblematico dei limiti dell'esperienza siderurgica dell'età giolittiana, cioè la formazione del cosiddetto trust siderurgico del 1903-905. La creazione di questa potente coalizione di interessi consentiva di gestire «in famiglia» – se pure in una famiglia costituita da forze eterogenee e legate solo da vincoli finanziari – le forniture belliche, le produzioni commerciali speciali e comuni delle acciaierie a carica solida dell'area ligure e tirrenica, le produzioni degli stabilimenti a ciclo completo appena avviati o in corso di avviamento, realizzando il maggior grado possibile di controllo su tutti i fronti del mercato siderurgico interno. Ma in questo modo la struttura organizzativa del trust non si limitava a rendere possibili i vantaggi impliciti in una posizione oligopolistica (influenza sui prezzi, potere contrattuale nei confronti dello Stato, ecc.): nel momento in cui si stabiliva un *modus vivendi* tra le imprese che componevano la coalizione si finiva per creare un sistema di garanzie a quegli stabilimenti la cui sopravvivenza era per definizione in contrasto con l'obiettivo di far funzionare a pieno regime quelli a ciclo completo di piú recente costruzione. In altri termini, la gestione del ciclo completo risultò subito fortemente inquinata da quella logica «di gruppo» volta a conciliare istanze produttive e gestionali profondamente diverse, per molti versi incompatibili⁸.

A qualche anno di distanza dalla formazione del trust, un altro episodio, altrettanto emblematico, ribadisce la portata condizionante di questo iniziale compromesso e, da questo

⁸ L'interpretazione che qui viene proposta delle politiche aziendali del trust siderurgico e delle conseguenze per la gestione industriale degli impianti a ciclo completo è legittimata, oltre che da una rilettura delle fonti bibliografiche segnalate alla nota 5, da quanto è comunemente noto sull'attrezzatura impiantistica delle imprese in questione (cfr. le note 2-7), nonché da uno sguardo d'insieme alle grandezze produttive e alle risultanze contabili della loro gestione (cfr. *Ilva* cit., *passim*).

punto di vista, fornisce una eloquente conferma a posteriori di quanto si è appena detto sulla natura e le finalità della coalizione d'inizio secolo. Si tratta degli accordi cui pervennero le imprese siderurgiche in occasione della «sistemazione finanziaria» del 1911, cioè del primo intervento di salvataggio a favore della siderurgia della ghisa.

Com'è noto, in quella occasione l'obiettivo di evitare il fallimento delle imprese si coniugò col tentativo di realizzare una razionalizzazione tecnico-produttiva degli impianti ed un coordinamento dei programmi d'investimento. A tal fine fu predisposta una formula che comportava tre tipi di accordi: accordi finanziari, che consentirono alle società del trust e alla Piombino dei Bondi di dilazionare nel tempo il pagamento dei debiti e di disporre della liquidità necessaria a far fronte alle spese più urgenti; accordi tra le imprese per la gestione unitaria degli stabilimenti mediante il loro affitto all'Ilva, costituitasi in «esercente»; accordi consortili, non solo tra le società protagoniste dell'intervento di salvataggio, ma tra la maggior parte delle imprese siderurgiche italiane, per il riparto delle quote di mercato e la gestione di un unico ufficio vendita a carattere nazionale attraverso la società Ferro e Acciaio, appositamente costituita⁹.

È qui giocoforza tralasciare la cronaca dell'intera vicenda e i dettagli delle soluzioni adottate: occorre invece soffermarsi su due aspetti degli accordi stipulati nel 1911 che meglio sembrano riassumere il significato, a lunga scadenza, di tutta

⁹ Gran parte delle pagine che negli ultimi tempi sono state dedicate agli accordi del 1911 aggiungono in genere poco o nulla a quanto già si poteva sapere dalle fonti a stampa coeve (anzitutto dalla *Relazione* all'Assemblea degli azionisti della Banca d'Italia del 1912, ma anche dai giornali, dalle discussioni parlamentari e da altre pubblicazioni), e dalle indicazioni contenute in E. CORBINO, *Annali dell'economia italiana*, vol. V, 1901-1914, Società anonima tipografica «Leonardo da Vinci», Città di Castello 1938, pp. 112-30. Per una accurata descrizione degli accordi del 1911 intesi come formula per il controllo del mercato interno si veda P. HERTNER, *Banken und Kapitalbildung in der Giolitti-Ära*, in «Quellen und Forschungen aus italienischen Archiven und Bibliotheken», LVIII, 1978, n. 58, pp. 541-49. Per tutti gli aspetti che non vengono presi in esame nelle fonti segnalate si può ricorrere alla documentazione conservata in Archivio storico della Banca d'Italia (d'ora in avanti ASBI), *Ispettorato siderurgia, Servizio sconti - società siderurgiche, Consorzio siderurgico*. In quest'ultima raccolta di documenti si trova anche un fascicoletto pubblicato nel 1911 dalla stessa Banca d'Italia (*Sistemazione finanziaria per le società siderurgiche*) in cui sono riportate, tra l'altro, le clausole degli accordi.

l'operazione. Il primo aspetto riguarda le possibilità concrete che la gestione «in sociale» (mediante mandato *ad negotia*) degli stabilimenti delle imprese salvate fosse premessa sufficiente per superare i problemi tecnici e le difficoltà di radicamento nel mercato della moderna siderurgia a ciclo completo. In realtà, la soluzione dei problemi delle imprese direttamente impegnate nella siderurgia dal minerale (Elba, Ilva e Piombino) ed il coordinamento della strategia di mercato di queste imprese potevano scaturire solo da una drastica ridefinizione dell'area produttiva del gruppo del trust, con il conseguente distacco o ridimensionamento delle propaggini che questo aveva nella siderurgia minore, sempre commerciale, a carica solida, e in quella bellica della Terni. Solo a condizione di intaccare le «sfere di competenza» di acciaierie a carica solida come quelle di Torre Annunziata e di San Giovanni Valdarno, come Savona, o come la stessa Terni, sarebbe stato possibile assicurare alle nuove imprese della siderurgia a ciclo completo, ivi compresa la società Piombino dei Bondi, gli spazi di mercato di cui necessitavano. Ma ciò avrebbe comportato anche una clamorosa messa in discussione delle alleanze formatesi nei primi anni del secolo e che, è bene forse ricordarlo, avevano sancito l'equilibrio tra le due grandi banche miste (Banca Commerciale e Credito Italiano), oltre che tra i maggiori gruppi industriali e finanziari interessati all'affare siderurgico. Per queste ragioni, l'espedito della gestione comune degli stabilimenti fu in realtà una «non soluzione», che non scioglieva il vero nodo di fronte al quale ci si trovava: quello di combinare l'approccio tecnico-economico che puntava allo sviluppo della siderurgia a ciclo integrale con un quadro societario atto a riceverlo e realizzarlo¹⁰.

¹⁰ Date queste premesse, l'obiettivo della razionalizzazione si svuotò subito di significato, e quello del coordinamento dell'attività produttiva si ridusse alla stipula di alcuni accordi con imprese minori dell'area ligure (Stabilimento metallurgico ligure, Acciaierie e Ferriere di Sestri, Stabilimento Berk di Busalla) che cedettero all'Ilva «esercente» le quote di produzione di loro spettanza dietro corresponsione di un compenso annuo prestabilito. In quella stessa occasione, l'Ilva prese in affitto gli impianti siderurgici di Pra della società Acciaierie e Ferriere di Pra (anonima dal 1906, ex ditta Ratto) rilevando il pacchetto di maggioranza di questa società. Poco dopo, quest'ultima fu posta in liquidazione e lo stabilimento, comprendente una acciaieria con due Martin-Siemens da 25 tonnellate e tre treni a profilati, fu incorporato nell'Ilva. Cfr. DORIA, *Investimenti e sviluppo* cit., pp. 355-56. Sulle ragioni che avrebbero impedito di pervenire nel 1911 alla fusione

Il secondo aspetto da considerare riguarda il significato che avrebbe avuto, per gli indirizzi di crescita del settore, la stipula di un patto consortile su scala nazionale. In nome della comune necessità di difesa dal *dumping* tedesco si volle allora predisporre uno scudo protettivo che poneva al riparo dalla concorrenza estera e limitava quella interna". Ma nel momento in cui, attraverso l'assegnazione di quote fisse di mercato, venivano cristallizzati equilibri, rapporti di forza e vocazioni delle diverse componenti in cui si era articolata l'organizzazione del settore, si creavano situazioni che poi sarebbe stato sempre piú difficile scalfire. Le società del trust e quella dei Bondi si trovarono fianco a fianco con le imprese della siderurgia minore di piú o meno recente costituzione,

delle imprese poi «consorziate», intesa come condizione necessaria per avviare un incisivo programma di razionalizzazione, disponiamo della testimonianza di Oscar Sinigaglia, di cui peraltro non è possibile trovare alcun riscontro documentario: «Nel 1910, in un periodo di crisi veramente grave, preoccupato della terribile situazione in cui si trovava l'industria siderurgica italiana, che vendeva i suoi prodotti sotto costo, desideroso di vederla avviarsi verso un programma di concentrazione e modernizzazione di produzioni, proposi alle cinque società principali di fondersi insieme, per procedere ad una seria e profonda razionalizzazione dell'industria. Riuscii allora a raggiungere il pieno accordo delle cinque società, ma all'ultimo, per una miserabile questione di tasse di trapasso da pagare gli avvocati persuasero le società – malgrado le mie vive proteste – a cedere tutti gli stabilimenti in esercizio all'Ilva [...]» (interrogatorio di O. Sinigaglia davanti alla Commissione economica dell'Assemblea costituente, in MINISTERO PER LA COSTITUENTE, *Rapporto della Commissione economica presentato all'Assemblea costituente. II Industria. II Appendice alla Relazione. Interrogatori*, Istituto Poligrafico dello Stato, Roma 1946, pp. 6-20 – il brano riportato è a p. 9). A questo tentativo Sinigaglia accenna anche – senza far riferimento al suo ruolo diretto – in *Note cit.*, p. 12.

¹¹ Sul *dumping* e, piú in generale, sui metodi di conquista del mercato italiano posti in atto in quegli anni dall'industria dei paesi europei piú avanzati – e da quella tedesca in particolare – non esistono purtroppo lavori d'insieme che illustrino i caratteri e la reale entità del fenomeno, o che almeno diano conto dell'ampio e ricco dibattito sviluppatosi su questi temi nel primo quindicennio del secolo. Sulla stampa italiana (da quotidiani come «Corriere della Sera», «il Resto del Carlino», «La Perseveranza», «L'Idea nazionale», «La Stampa» a riviste quali «La Riforma sociale», la «Rivista delle società commerciali», oltre naturalmente a «La Metallurgia italiana») comparvero articoli di industriali, tecnici ed economisti, la cui elencazione richiederebbe troppo spazio, e alcuni dei quali portavano la firma di Einaudi, Cabiati, Loria, Jannaccone. Una riconsiderazione di quel dibattito – al quale in ogni caso occorre far riferimento anche a puro scopo informativo – sarebbe tra l'altro di estremo interesse ai fini di uno studio sulla specifica «ideologia dell'industrializzazione» del caso italiano di sviluppo, nel senso indicato da A. GERSCHENKRON, in *Il problema storico della arretratezza economica*, trad. it., Einaudi, Torino 1971², pp. 23-26 e 84-85.

prevalentemente localizzate nell'area ligure e padana, nell'intento di assicurarsi una quota di mercato come base minima di sopravvivenza. In tal modo, il compromesso sul quale si era fondato il trust d'inizio secolo, riconfermato nell'ambito del Consorzio, veniva allargato all'intero settore. Le implicazioni di questa anomala convivenza, all'interno del cartello, tra quelle che cominciavano ad apparire come soluzioni opposte del problema siderurgico italiano, restano tutte da studiare, ma sui suoi esiti ultimi non c'è ragione di dubitare, tanto sarebbero risultati evidenti nell'arco di breve tempo. Non gravate da oneri finanziari, localizzate negli epicentri delle aree di maggior consumo di prodotti siderurgici, dotate di una capacità produttiva aderente alle molteplici esigenze della domanda locale, sarebbero state le imprese della siderurgia padana che producevano acciaio rifondendo i rottami acquistati sui vicini mercati europei a trarre i maggiori vantaggi dal patto di non concorrenza e dalle nuove barriere all'entrata di prodotti esteri. A conti fatti, l'irrobustimento della siderurgia del rottame sarebbe stato il risultato abbastanza clamoroso degli interventi che avrebbero dovuto andare a sostegno esclusivo della siderurgia a ciclo completo¹². Un risultato che, per il momento, era solo prova della scarsa coerenza con cui si perseguiva una politica, ma al quale di lì a poco le nuove condizioni dell'economia di guerra — come subito vedremo — avrebbero assegnato la portata di un considerevole errore di prospettiva ai danni della siderurgia dal minerale.

3. *Il venir meno degli equilibri d'inizio secolo e le conseguenze di lungo periodo dell'economia di guerra.*

Dopo il 1911 le grandi imprese siderurgiche, appena risollevate dalla «sistemazione finanziaria», continuano a condur-

¹² Anche se non affrontano espressamente i problemi sollevati da una valutazione dell'accordo di cartello del 1911 come quella che qui viene proposta, le conclusioni alle quali perviene M. Pozzobon, in questo stesso volume (*L'industria padana dell'acciaio nel primo trentennio del Novecento*), alle pp. 169-77, sembrano fin da ora convincenti.

Sugli esiti ultimi degli accordi del 1911 disponiamo del severo giudizio di Sinigaglia (*Note cit.*, p. 13): «E così si fece ancora una volta il vantaggio degli stabilimenti minori, che infatti proprio dopo il 1910 cominciarono il loro grande sviluppo, che costituiva allora, come lo è tuttora [1946] un profondo errore industriale ed un grave danno per l'economia nazionale».

re una vita stentata. Il basso livello delle vendite lascia margini estremamente ristretti per la politica di ammortamento dei debiti prevista dagli accordi; i programmi di investimento, quando non sono stati drasticamente ridimensionati, come nel caso dell'Ilva, restano praticamente bloccati, sia per le obiettive difficoltà finanziarie, sia causa dei precisi vincoli posti dalle banche all'ulteriore espansione degli impianti. Come era prevedibile, nessuna iniziativa viene avviata per tentare un coordinamento sul piano tecnico-produttivo delle diverse gestioni industriali, perché le singole imprese continuano a muoversi nella prospettiva di un ritorno, a più o meno breve scadenza, a gestioni distinte (gli accordi del Consorzio sarebbero scaduti nel 1916). Ed anzi, proprio quest'attesa alimenta le rivalità tra i dirigenti delle diverse imprese – e specialmente tra i Bondi della Piombino e Attilio Odero, che è alla guida del Consorzio – le quali danno luogo a contrasti paralizzanti per il riparto degli ordini, la distribuzione degli utili, le forniture di minerale, ecc. Al punto che lo stesso direttore della Banca d'Italia, Stringher, al quale è riconosciuto il compito di controllare l'esecuzione degli accordi, si vede costretto a darsi carico di una diretta opera di mediazione. Si direbbe quasi che le uniche ragioni che consentono di tenere in piedi i precari equilibri scaturiti dalle intese del 1911 risiedano nella stessa debolezza delle imprese, nella necessità in cui esse si trovano, per far fronte alle difficoltà finanziarie, di accettare le condizioni poste dalle banche¹.

L'economia di guerra sopravviene a mutare rapidamente e radicalmente questo stato di cose. La domanda pubblica risolve per la prima volta il problema degli sbocchi alla produzione, e mentre vuota i piazzali dei prodotti che vi si erano accumulati, fa affluire liquidità alle imprese. La guerra porta dunque, come primo risultato, ad un ribaltamento dei tradizionali rapporti di forza tra le imprese e le banche finanziatrici: ma per questa via fa anche venir meno il difficile equilibrio al vertice del Consorzio. Potendo finalmente disporre dei mezzi finanziari, e non più vincolati al rispetto delle alleanze, i diversi gruppi di potere aziendale e i singoli dirigenti posso-

¹ Tale è il quadro che emerge dai periodici rapporti sulle situazioni aziendali che l'Ilva « esercente » si era impegnata a trasmettere alla Banca d'Italia (in ASBI, *Ispettorato generale siderurgia, passim*).

no perseguire vecchie e nuove ambizioni, dove trovano spazio anche i risentimenti accumulati nel corso di alcuni anni. A muoversi con maggiore spregiudicatezza e aggressività è Max Bondi, il piú giovane della famiglia Bondi, il quale, dopo il tirocinio giovanile nello stabilimento piombinese, è divenuto espertissimo in ogni sorta di manovre finanziarie. Nel volger di pochi mesi, questi riesce a tessere una rete di alleanze che gli consente di agire d'intesa con altri due dirigenti di spicco del trust, Arturo Luzzatto e Cesare Fera. In questo modo, nella seconda metà del 1917, Attilio Odero viene scalzato dalla posizione egemone che deteneva all'interno del Consorzio. Vengono così spezzati i legami della Terni con la siderurgia ligure e con quella della ghisa. La Ligure Metallurgica, la Siderurgica di Savona, l'Ilva, le Ferriere Italiane si fondono nella Piombino e formano la società Ilva Alti Forni e Acciaierie d'Italia (luglio 1918). L'obiettivo, mancato nel 1911, di predisporre un quadro societario atto a realizzare un'effettiva integrazione delle strutture tecnico-produttive della siderurgia di base viene così raggiunto grazie ai sovraprofitti di guerra. Contemporaneamente, viene avviato un programma industriale di vaste proporzioni che punta ad integrare la produzione siderurgica in una organizzazione di gruppo fortemente verticalizzata. L'acquisizione di partecipazioni nelle industrie a monte (minerarie, elettriche e dei trasporti marittimi) e a valle (meccanica e cantieristica) dovrà essere la base di un nuovo approccio ai problemi di mercato e al rilancio su vasta scala dell'industria siderurgica².

² Sulle conseguenze della congiuntura bellica per lo sviluppo dell'industria siderurgica, a parte le informazioni fornite da SCAGNETTI, *La siderurgia in Italia* cit., pp. 238-96, disponiamo a tutt'oggi soltanto delle pagine che A. CARACCILO, nel suo lavoro su *La grande industria nella prima guerra mondiale* (in *La formazione dell'Italia industriale* cit.), dedica alle imprese di questo settore e all'Ilva in particolare (pp. 198-201). Sulle conclusioni alle quali perviene Caracciolo, si veda la successiva nota 4.

Per notizie specifiche sui dirigenti del Consorzio che poi saranno protagonisti della vicenda che porta alla nascita della nuova Ilva, si vedano BONELLI, *Lo sviluppo* cit., pp. 68-72, 79 e *passim*, su Attilio Odero e Cesare Fera; Archivio storico della Camera dei deputati, *Commissione parlamentare d'inchiesta sulle spese di guerra* (d'ora in avanti ASCD, *Inch. Spese*), busta 19, Verbale dell'interrogatorio di Arturo Luzzatto del 5 aprile 1922 e I. BIAGIANTI, *Un protagonista della siderurgia fra Ottocento e Novecento*, in *La siderurgia italiana dall'Unità ad oggi*, Atti del Convegno di Piombino cit., pp. 71-94, su Arturo Luzzatto; la voce *Max Bondi* del *Dizionario biografico degli italiani*, Istituto della Enciclopedia Italiana, Roma 1969, vol. IX, re-

Mentre la nascita della «grande Ilva» getta le premesse, sul piano dell'organizzazione aziendale e dei programmi industriali, per un rilancio della siderurgia a ciclo completo, sul piano tecnico la congiuntura bellica altera sostanzialmente il quadro operativo di quest'industria a causa delle difficoltà nel rifornimento del carbone, e decreta il successo della siderurgia del rottame. In realtà, per l'industria italiana della ghisa la nuova domanda dell'economia di guerra rappresenta poco più che una boccata d'ossigeno nella fase iniziale, quando finalmente è possibile utilizzare le giacenze accumulate per produrre acciaio per i diversi usi bellici. In seguito, e in progressione crescente a partire dal 1917, le difficoltà d'importare carbone costringono a ridurre l'attività degli altiforni e in molti casi, date le rigidità tecniche del funzionamento di questi impianti, ad arrestarli del tutto. Nello stesso tempo, la parola d'ordine di produrre acciaio di ogni tipo e ad ogni costo, e la stessa abbondanza di mezzi finanziari di cui le imprese possono finalmente disporre, approdano ad alcune significative innovazioni nella fisionomia tecnico-produttiva del settore. Anzitutto, la produzione di acciaio mediante rifusione di rottami riceve un impulso di straordinarie proporzioni. Inoltre, sempre l'esigenza di ridurre al minimo l'impiego di carbone induce a tentare tutte le strade possibili per l'utilizzo dell'energia elettrica, e in particolare si fa ricorso all'adozione

datta da F. BONELLI e M. BARSALI e, in generale, il volume *Ilva* cit., pp. 275-281 sull'avvicendamento delle cariche ai vertici dell'Ilva in questi anni.

Per i dettagli dell'operazione che tra il 1917 ed il 1918 porta alla concentrazione delle imprese del Consorzio nella nuova Ilva, sul programma industriale di questa impresa e sulla condotta del nuovo gruppo dirigente si rinvia ad A. CARPARELLI, *La siderurgia italiana nella prima guerra mondiale: il caso dell'Ilva*, in *La siderurgia italiana dall'Unità ad oggi*, Atti del Convegno di Piombino cit., pp. 143-61. In particolare sul programma industriale, cfr. anche ALTIFORNI E ACCIAIERIE D'ITALIA (ex Società Piombino), *Relazione del Consiglio d'amministrazione* all'Assemblea straordinaria degli azionisti dell'11 luglio 1918, Stabilimento Tipografico Garroni, Roma 1918; ILVA, *Relazione del Consiglio d'amministrazione* all'Assemblea straordinaria dell'8 novembre 1917, Stabilimento Ligure d'Arti Grafiche, Genova 1917; ASCD, *Inch. Spese*, busta 22, *Sui fatti accertati dall'inchiesta*, memoria di A. Luzzatto in data 13 luglio 1922; U. ANCONA, *La crisi dell'Ilva*, in «Il Giornale d'Italia», XXXI, 29 maggio 1921, n. 128, e *Polemica sull'Ilva. Lettera dell'on. Luzzatto e replica dell'on. Ancona*, ivi, 3 giugno 1921, n. 133; *L'emissione di obbligazioni «Ilva»*. *Una grande operazione finanziaria e un grande programma industriale*, in «Le Industrie illustrate», III, 1919, n. 9, pp. 59 sgg.

dei forni elettrici per ghisa e acciaio. Nel complesso, la siderurgia italiana esce dalla grande prova bellica rafforzata nella posizione che occupa all'interno del sistema industriale, nelle sue esperienze tecniche, nelle ragioni «ideologiche», per così dire, della sua esistenza. Soprattutto, esce rafforzata nella sua capacità produttiva, che alla fine della guerra risulta quasi raddoppiata, essendo passata da poco più di un milione a quasi due milioni di tonnellate di acciaio. L'esperienza di quei quattro anni lascia però segni profondi e durevoli nella struttura organizzativa del settore. A fronte del vistoso incremento della capacità produttiva di acciaio, gli impianti per la produzione di ghisa al coke sono rimasti più o meno quelli costruiti nel primo decennio del secolo, a parte l'acquisizione dello stabilimento di Servola a seguito dell'annessione territoriale della Venezia Giulia³.

Il dato che evidenzia lo squilibrio tra l'incremento della capacità produttiva dell'acciaio e quella della ghisa sottintende a sua volta altre due importanti novità. La prima è che i nuovi impianti siderurgici per l'acciaio di prima e seconda lavorazione sono quasi totalmente appannaggio delle piccole e medie imprese che utilizzano rottami da fondersi nei Martin-Siemens e che in molti casi si sono anche attrezzate di forni elettrici, tecnologia particolarmente adatta per la produzione di acciai di qualità e per l'utilizzo di una materia prima come il rottame. Nessun sostanziale contributo all'incremento della capacità di produzione di acciaio è venuto invece dalle im-

³ Su tutti questi aspetti e per una più precisa valutazione quantitativa dei fenomeni segnalati si rinvia a SCAGNETTI, *La siderurgia in Italia* cit., pp. 242, 264, 297; A. STROMBOLI, *L'industria siderurgica italiana nel dopoguerra*, in «Rassegna mineraria metallurgica e chimica» (d'ora innanzi la rivista verrà indicata con la sigla «RMM»), XXVI, 1920, n. 5, p. 75; *Ilva* cit., *passim*; R. BACHI, *L'Italia economica nel 1918*, Lapi, Città di Castello 1919, pp. 23, 96-97, 164-69 (in particolare sulle condizioni del mercato internazionale delle materie prime).

Lo stabilimento di Servola era sorto alla metà degli anni Novanta e apparteneva alla Krainische Industrie Gesellschaft. Negli anni immediatamente precedenti il conflitto mondiale lo stabilimento disponeva di tre altiforni, due Martin e di un reparto di laminazione. Gli impianti, inattivati nel 1913, avrebbero ripreso a funzionare soltanto nel 1923, dopo l'acquisto dello stabilimento da parte della società Alti Forni e Acciaierie della Venezia Giulia, appositamente costituita, nella quale l'Ilva avrebbe assunto subito una forte partecipazione. Cfr. *Ilva* cit., pp. 148-50 e quanto si dirà più avanti alle pp. 91-93.

prese della siderurgia a ciclo completo. Non che queste non abbiano avuto sufficienti mezzi finanziari per attuare nuovi investimenti, al contrario: poiché le imprese dotate di altiforni hanno potuto comunque — fatta eccezione per l'Elba — far funzionare le loro acciaierie a carica solida, ad esse è toccata ugualmente una grossa parte dei sovraprofiti di guerra. Ma la politica d'investimento che esse hanno attuato è tale che, a guerra finita, i loro impianti non soltanto hanno mantenuto inalterata la capacità produttiva delle prime fasi del ciclo siderurgico (ghisa e acciaio), ma non hanno neppure sostanzialmente aumentato, salvo pochissime eccezioni, gli impianti di seconda lavorazione. In altri termini, neppure i sovraprofiti di guerra hanno consentito di ovviare a quello che già nel 1911 era stato segnalato come il limite maggiore dell'assetto tecnico degli stabilimenti a ciclo completo, e cioè la sproporzione tra capacità produttiva a monte (altiforni e acciaierie) e quella a valle (linee di laminazione) ⁴.

⁴ Sull'entità dei mezzi finanziari che affluirono alle imprese del Consorzio fin dall'indomani dell'inizio del conflitto si veda nell'Archivio storico delle società Italsider di Genova (d'ora in poi ASIG) il Verbale del Consiglio d'amministrazione del 31 novembre 1916. In quella occasione Arturo Luzzatto poté comunicare agli altri membri del Consiglio che la situazione finanziaria delle imprese era tale da consentire non solo il puntuale pagamento delle rate di ammortamento del debito a lunga scadenza contratto nel 1911, ma anche la completa estinzione dei debiti di conto corrente verso le banche. Altre indicazioni sugli utili industriali degli anni di guerra in ASCD, *Inch. Spese*, busta 19, *passim*.

Ai fini di una valutazione della politica seguita dalle imprese del Consorzio, prima, e dall'Ilva poi nell'impiego dei profitti di guerra, occorre qui limitarsi ad annotare i più significativi incrementi del patrimonio impiantistico e i pochi dati che consentono una stima approssimativa delle spese sostenute per scopi industriali e per impieghi finanziari. Per quanto riguarda le innovazioni impiantistiche, a Piombino furono rinnovati i tre altiforni già esistenti con un modestissimo incremento di capacità produttiva; furono costruiti nuovi impianti per il recupero dei sottoprodotti e si effettuarono lavori di elettrificazione dello stabilimento; verso la fine della guerra fu installata un'acciaieria elettrica di modeste dimensioni (*Ilva cit.*, p. 132). A Bagnoli fu impiantata una nuova cokeria (*ibid.*, p. 118). A San Giovanni Valdarno fu costruito un Martin-Siemens da 25 tonnellate e furono aumentate le linee di laminazione per la vergella (*ibid.*, p. 183). A Pra furono installati un forno Martin e un laminatoio a lamiere (*ibid.*, p. 262). Altri lavori di elettrificazione ed investimenti di modesta entità in impianti ausiliari e di manutenzione furono effettuati in quasi tutti gli stabilimenti. Nel complesso non si ha affatto la sensazione di un deciso impegno volto ad incrementare la capacità produttiva. Secondo un'ammissione dello stesso Bondi (ASCD, *Inch. Spese*, busta 19, Verbale dell'interrogatorio di Max Bondi del 13 gennaio 1922) le spese per investimenti industriali sostenute dall'inizio

La seconda novità di rilievo che si accompagna all'espansione della siderurgia del rottame è costituita dall'entrata in campo di alcune imprese meccaniche (Fiat e Breda tra le maggiori), le quali si sono dotate di impianti per produrre l'acciaio di cui necessitano, ma con la facilmente prevedibile ambizione di essere presenti sul mercato in qualità di «siderurgiche». Questa circostanza, che si combina alla crescita dimensionale delle imprese siderurgiche da sempre utilizzatrici di rottame, fa sí che, a partire dal periodo bellico, a fronte delle grandi acciaierie integrate con la moderna siderurgia della ghisa non vi sia piú soltanto un tessuto di piccole unità produttive che operano per lo piú nei mercati locali e cercano di adeguarsi ai tempi resistendo all'avanzata della nuova siderurgia, ma anche aziende di notevoli dimensioni che occupano uno spazio importante nell'intero sistema produttivo⁵.

della guerra nell'ambito del complesso Ilva sarebbero state pari a circa 125 milioni di lire (di cui solo 85 negli stabilimenti siderurgici). A fronte di questa cifra stanno quelle dei 400 milioni di debiti che l'Ilva dovrà denunciare alla fine del 1920 e gli altri 500-600 milioni di liquidità che — come si può stimare con buona approssimazione — sembra aver consumato in precedenza (cfr. per indicazioni in tal senso ASCD, *Inch. Spese*, busta 19 e *passim* e CARPARELLI, *La siderurgia italiana* cit., pp. 148 sgg.). Dunque, solo una parte meno che minima degli utili sulle forniture belliche fu reinvestita per rinnovi ed ampliamenti degli impianti.

Le valutazioni qui espresse in merito alle conseguenze della congiuntura bellica sull'assetto tecnico-produttivo del settore siderurgico, nonché sui risultati della politica di investimenti dell'Ilva differiscono sostanzialmente da quelle di CARACCILO, *La grande industria* cit., pp. 198-201. Stando alle osservazioni di Caracciolo, la guerra avrebbe agito nel senso di esaltare senz'altro i connotati della crescita del periodo prebellico e la posizione dell'Ilva, che negli anni di guerra avrebbe effettuato cospicui investimenti in impianti, e sarebbe uscita nel complesso rafforzata dalla fase bellica e post-bellica. Sulla base invece dei dati indicati e delle considerazioni svolte fin qui, si ritiene di poter affermare che, nel caso della siderurgia di base e segnatamente della siderurgia dal minerale, la guerra vada chiamata in causa piú per spiegarne l'indebolimento, ed anzi il vero e proprio arresto di sviluppo che non la crescita ed il consolidamento. Inoltre, come meglio si vedrà tra breve, la crisi postbellica, lungi dall'aver conseguenze soltanto sull'assetto patrimoniale dell'Ilva, e contrariamente a quanto sembra ritenere Caracciolo, condiziona significativamente anche la successiva evoluzione delle strutture tecnico-produttive. Probabilmente, tra le ragioni che possono aver indotto Caracciolo ad esprimere le valutazioni cui si è accennato, vi è il fatto che egli sembra comprendere tra gli stabilimenti in cui l'Ilva avrebbe effettuato i maggiori investimenti anche quelli di Novi Ligure, Darfo e Marghera, che allora non appartenevano all'Ilva ma sarebbero stati acquisiti soltanto tra il 1930 ed il 1931.

⁵ In tal senso vanno intese le indicazioni fornite da POZZOBON in *L'industria padana* cit., pp. 178-86, a proposito della politica di investimenti seguita

Alla luce delle considerazioni fin qui svolte, risulterà piú comprensibile il senso di quanto si è già avuto occasione di anticipare, e cioè che la guerra, di fatto, determina le condizioni perché talune incoerenze della politica siderurgica dell'età giolittiana assumano la valenza di vere e proprie determinanti degli indirizzi di crescita del settore. La siderurgia del rottame, che in altre condizioni difficilmente avrebbe potuto resistere all'irruzione sul mercato delle nuove strutture della siderurgia a ciclo completo, o forse avrebbe potuto farlo solo a condizione di trovare uno spazio complementare a quest'ultima, riceve dalla guerra una sorta di investitura al ruolo di struttura portante dell'organizzazione siderurgica. Nel campo della siderurgia della ghisa, invece, l'economia di guerra lascia spazio soltanto ad enunciazioni programmatiche e a progetti. Il programma industriale avviato dai nuovi dirigenti dell'Ilva all'indomani della fusione non è l'unico che sembra abbozzare un rilancio della siderurgia della ghisa. Sempre in quegli stessi mesi, si ha notizia del progetto della Terni di costruire altiforni a Vado Ligure, nonché delle analoghe velleità della Fiat d'impegnarsi nella siderurgia di base. C'è poi il programma industriale che nel frattempo viene messo in atto dall'Ansaldo dei Perrone, nel cui ambito è prevista l'installazione di altiforni a coke a Cornigliano Ligure e di altiforni elettrici nei pressi delle miniere di Cogne. Tutte iniziative che testimoniano, se non la percezione di un problema industriale, l'importanza che le grandi imprese assegnano al fatto di esser presenti nel campo della siderurgia dal minerale, nonostante le avverse condizioni che la guerra ha determinato per lo sviluppo di quest'industria. Ma si tratta di iniziative che, quando non rientrano quasi subito, come nel caso della Terni, restano affidate a programmi scritti sulla carta e, soprattutto, alla prospettiva di un rapido mutamento delle condizioni di rifornimento delle materie prime (costo dei noli e prezzi del carbone in primo luogo). E questo si rivelerà, nell'arco di un biennio dalla fine della guerra, un fattore decisi-

nel periodo bellico e nell'immediato dopoguerra dalle imprese della siderurgia padana.

Per un confronto tra la condotta dell'Ilva e quella, indicata come esemplare, delle Acciaierie e Ferriere Lombarde di G. Enrico Falck, cfr. SINIGLIA, *Note cit.*, pp. 17-18.

vo: perché l'industria della ghisa — come nessun'altra — si troverà nel dopoguerra a dover fare i conti con le stesse difficoltà incontrate negli anni del conflitto⁶.

Quando gli effetti della crisi mondiale si abbattono sull'economia italiana (a partire dall'estate del 1920), i grandi impianti per la produzione siderurgica a ciclo completo sono già per la maggior parte inattivi da alcuni mesi. Il brusco mutamento di congiuntura costringe poi le imprese a rivedere le strategie seguite negli anni di alti profitti e di inflazione, mentre determina il crollo dei due complessi assurti a simbolo dello sviluppo dell'industria italiana durante la guerra, l'Ilva e l'Ansaldo.

Il dissesto dell'Ilva è ovviamente l'episodio che, assai più del rapido rientro delle ambizioni della Terni o della Fiat e dello stesso crollo dell'Ansaldo, dà la misura del grado d'incertezza cui è esposto il futuro dell'industria della ghisa. La stessa sopravvivenza delle strutture produttive a ciclo completo viene messa in discussione e si trova a dipendere, esattamente come era accaduto dieci anni prima, dalla possibilità che il sistema bancario e la collettività si assumano i costi del salvataggio. E ciò proprio mentre la siderurgia della ghisa, dopo quanto è accaduto durante la guerra, non può più neppure esser difesa con i tradizionali argomenti della sicurezza

⁶ Sullo scontro tra la Terni di Odero e l'Ilva di Max Bondi e a proposito del programma che la prima intendeva attuare per emanciparsi dalla seconda per il rifornimento di ghisa dopo il venir meno dei legami Terni-Ilva nell'ambito del trust, cfr. ASCD, *Inch. Spese*, busta 19, Verbale dell'Interrogatorio di C. Mazzotti Biancinelli del 24 dicembre 1921 e ASIG, *Verbale del Consiglio d'amministrazione* (d'ora in avanti *Cd'A*) dell'Ilva del 16 gennaio 1919. Ai progetti della Fiat nel campo della siderurgia del minerale accenna v. CASTRONOVO, *Giovanni Agnelli*, Utet, Torino 1971, p. 182. Per i programmi, assai più precisi ed in parte già avviati dell'Ansaldo si veda, tra le varie fonti disponibili, M. PALUMBO VARGAS, *La distruzione dell'Ansaldo*, Tipografia della Società anonima Edizioni e Pubblicazioni, Genova 1924 (con prefazione di Pio e Mario Perrone), pp. 89-102 e 111-113.

Sulla persistenza delle difficoltà di approvvigionamento di carbone nel dopoguerra, cfr. R. BACHI, *L'Italia economica nel 1920*, Lapi, Città di Castello 1921, pp. 39-40. Proprio a causa di tali difficoltà, già dal 1918 l'Ilva aveva dovuto sospendere il funzionamento degli impianti di Portoferraio e nel 1919 si vide costretta ad arrestare la marcia degli altiforni di Piombino e Bagnoli. Mentre a Piombino e a Portoferraio l'attività sarebbe ripresa, quantunque solo parzialmente, dopo alcuni mesi, lo stabilimento del Napoletano sarebbe rimasto chiuso fino al 1925. Cfr. ILVA, *Relazione del Consiglio d'amministrazione* all'Assemblea degli azionisti del 31 dicembre 1919 (Officina Tipografica Bodoni, Roma 1919) e ID. del 31 marzo 1920 (ivi 1920).

militare della nazione e diviene, anche per questo, il bersaglio preferito delle polemiche liberiste e degli interessi antisiderurgici. Lo stesso crollo dell'Ilva, che viene inteso dai più come esito inevitabile delle propensioni speculative dei dirigenti di una industria per definizione parassitaria, dà un sostanziale contributo all'indebolimento, sempre sul piano ideologico, della siderurgia di base. Basti dire che, proprio prendendo le mosse dalle indagini sulla gestione dell'Ilva tra guerra e dopoguerra, la Commissione parlamentare d'inchiesta sulle spese di guerra riterrà di dover esprimere la più dura condanna della politica che aveva protetto l'industria della ghisa, e porterà in tal modo il suo autorevole giudizio a sostegno delle voci, divenute nel frattempo sempre più insistenti, che reclamavano il definitivo abbandono dell'indirizzo seguito in passato.

Su questa che può ben dirsi la strada «in salita» dello sviluppo della siderurgia a ciclo completo è dato di registrare due fatti che, proprio nel momento di maggior difficoltà, sembrano assegnarle alcune possibilità di recupero. Si tratta dell'operazione di salvataggio dell'Ilva e del suo patrimonio tecnico-industriale e della riconferma, nel quadro dell'aggiornamento della tariffa protezionistica, della difesa doganale a favore della ghisa: due episodi che occorre pertanto esaminare nelle loro linee essenziali, se pure limitatamente a quegli aspetti che direttamente hanno rilevanza ai fini della nostra analisi, anche perché essi possono entrambi essere visti come gli ultimi atti di una politica siderurgica «da età giolittiana».

4. *Il salvataggio dell'Ilva.*

Un giudizio complessivo sull'operazione di salvataggio-sistemazione dell'Ilva — che pure è uno degli episodi più emblematici, e sotto molti profili, della storia industriale italiana del primo dopoguerra — è ancora fortemente condizionato dallo stato attuale, estremamente modesto, delle informazioni disponibili, e dal tipo di fonti oggi accessibili. Si ha però nozione di una sequenza di fatti che consentono di assegnare contorni abbastanza precisi all'episodio nonché di trarre alcu-

ne importanti indicazioni sotto il profilo che qui consideriamo¹.

Giunta al massimo dell'espansione tra la fine del 1919 e la prima metà del 1920, l'Ilva era andata incontro, a partire dal crollo borsistico del giugno di quell'anno, ad un rapido e inarrestabile deterioramento della sua situazione patrimoniale. Sotto il peso schiacciante di alcune centinaia di milioni di debiti², in presenza di un blocco prolungato dell'attività produttiva, pressata dal fisco che chiedeva conto dei sovrapprofitti di guerra quando ormai essi erano stati spesi, mentre il valore dei titoli iscritti a bilancio ai prezzi speculativi di acquisizione cadeva a picco, e colpita infine da una diffida della Commissione parlamentare d'inchiesta sulle spese di guerra che le faceva divieto di ogni transazione patrimoniale (febbraio 1921), l'Ilva era venuta a trovarsi nell'alternativa di mettersi nelle mani delle banche oppure di chiudere i battenti. L'intervento di salvataggio che consente a questa impresa di sopravvivere consiste in una serie concatenata di operazioni che evitano il fallimento attraverso una complessa e originale procedura, prima di liquidazione e poi di ricostituzione, predisposta e attuata sotto la guida della Comit, d'accordo con il Credit, e con il concorso degli altri creditori.

¹ Le osservazioni che seguono si basano su quanto è stato possibile ricostruire del salvataggio dell'Ilva facendo ricorso a fonti di vario tipo e di diversa provenienza e cercando di ovviare all'impossibilità di accesso agli archivi delle banche e in particolare a quelli della Comit. Oltre alle relazioni del Consiglio d'amministrazione dell'Ilva alle assemblee ordinarie e straordinarie degli azionisti tenutesi tra il 31 marzo 1921 e il 31 marzo 1923, sono stati esaminati i verbali degli organi direttivi dell'Ilva e della Società per gli esercizi siderurgici e metallurgici (nell'Archivio Italsider di Genova). Alcuni documenti sul ruolo avuto dall'amministrazione statale si trovano all'Archivio Centrale dello Stato (d'ora innanzi ACS), *Presidenza del Consiglio*, anno 1921, fasc. 3. Altri elementi sono emersi dalla corrispondenza tra la Banca d'Italia e i restanti istituti di credito interessati all'operazione (tale corrispondenza si trova in ASBI, *Sconti, Anticipazioni, Depositi, Corrispondenti*, pratica 119) e da occasionali riferimenti alla vicenda del dissesto e del salvataggio che compaiono nella documentazione della Commissione parlamentare d'inchiesta sulle spese di guerra (ASCD, *Inch. Spese*, in particolare le buste 19 e 22). Articoli comparsi sulla stampa tra il 1921 e il 1922 (soprattutto sul «Giornale d'Italia» e su «L'Idea nazionale») hanno consentito in molti casi di dare un senso ai brandelli di documentazione frutto delle ricerche d'archivio. Parte di questa documentazione è stata utilizzata per il breve saggio sull'Ilva durante la guerra, già citato, comparso negli atti del Convegno di Piombino.

² I debiti a breve iscritti a bilancio al 31 dicembre 1920 ammontavano a 316 milioni, su un capitale sociale pari a 300 milioni di lire correnti.

In una prima fase, che va all'incirca dall'indomani del cedimento delle quotazioni dei valori azionari, nell'estate del 1920, fino ai primi mesi del 1921, e prima che l'andamento delle vertenze in corso con lo Stato non indebolisca ulteriormente la posizione dell'impresa, è operante una sostanziale solidarietà tra i banchieri che hanno concesso credito all'Ilva, il gruppo dirigente che fa capo a Max Bondi (quest'ultimo però nel frattempo ha scelto insieme a Luzzatto il mandato parlamentare) e la Banca d'Italia, che in quel momento appoggia le imprese nella riconversione e nel superamento della crisi. Il tentativo che viene perseguito in vari modi è quello di consentire all'Ilva di sopravvivere nella sua dimensione di gruppo polisetoriale, e cioè con tutte le proiezioni e propaggini finanziarie e industriali, esito della politica di espansione di Bondi.

Una svolta significativa matura invece nell'ultima decade del marzo 1921, quando, strappato a Stringher un intervento decisivo che procura all'Ilva i mezzi per sopravvivere momentaneamente³ e a seguito di un duro scontro verificatosi all'interno della Comit che mette fuori gioco chi si è mostrato disponibile a far salva l'intera costruzione di Bondi (e tra questi il vicepresidente dell'istituto, Giuseppe Fenoglio), l'amministratore delegato della banca, Toeplitz, chiede ed ottiene la «consegna» dell'Ilva come condizione perché i suoi dirigenti non vengano trascinati in tribunale⁴. La richiesta di

³ Il 26 marzo del 1921 la Banca d'Italia concedette all'Ilva un credito su pegno di ben 60 milioni. Notiamo che era questa una procedura assolutamente eccezionale, date le prescrizioni statutarie dell'Istituto di emissione in merito alla natura del portafoglio cambiario. (Verbale della seduta del Consiglio superiore della Banca d'Italia del 30 marzo 1921, in ASBI, *Sconti* cit.).

⁴ Un dettagliato resoconto della sortita di Toeplitz in G. PREZIOSI, *Il retroscena bancario dell'Ilva*, in «L'Idea nazionale», 11 maggio 1921. Ciò che in questo caso fa ritenere di poter dar credito al resoconto di Preziosi non è tanto o non è solo il fatto che egli riporti tra virgolette frasi che sarebbero state pronunciate da Toeplitz, quanto l'indiretta conferma che ne danno episodi successivi (dalle dimissioni di Fenoglio dall'Ilva all'estromissione dell'intero gruppo dirigente legato a Bondi). Del tutto inattendibile, invece, sembra lo stesso Preziosi quando, ritornando sull'episodio in due articoli successivi (*Per la storia dell'Internazionale Finanziaria* e *L'assalto tedesco alla siderurgia italiana confermato nell'Assemblea dell'Ilva*, in «L'Idea nazionale» del 19 maggio e del 26 giugno 1921) riconduce l'azione di Toeplitz ad un ipotetico progetto di asservimento dell'Italia perseguito dal grande capitale tedesco.

«consegna» dell'Ilva – in questi termini, appunto, pare si fosse espresso Toeplitz – significa per la Commerciale poter scindere le sorti dell'impresa da quelle del gruppo di cui era parte (ivi comprese tutte le finanziarie, di comodo e non, messe in piedi da Max Bondi) e poi, soprattutto, poter provvedere alla sua sistemazione senza la presenza del suo gruppo dirigente, del quale vengono senz'altro chieste le dimissioni in blocco.

A questo evento fa seguito tutta una serie di iniziative e di operazioni coerenti con il ribaltamento dei rapporti di forza che si è così determinato. Nelle settimane successive vengono infatti estromessi tutti i collaboratori di Bondi e ai vertici dell'impresa sono chiamati uomini di fiducia della Comit e provenienti dall'entourage di Attilio Odero. L'attività industriale dell'Ilva viene enucleata, in separata gestione, mediante l'affitto degli stabilimenti ad una società appositamente costituita, la Società per gli esercizi siderurgici e metallurgici⁵; la gestione dell'Ilva si riduce alla liquidazione delle attività finanziarie acquisite negli anni precedenti, a curare le pratiche di concordato con i creditori e a dirimere le controversie con l'amministrazione statale. Allo Stato, si chiede che venga assicurata una adeguata protezione doganale alla produzione siderurgica dell'Ilva – richiesta che, come vedremo, verrà sollecitamente accolta – insieme ad un lungo elenco di commesse e di garanzie di vario genere tra cui, in primo luogo, quella di una rapida e ragionevole soluzione della vertenza sulla tassazione dei sovraprofitto di guerra. Nei primi mesi del 1922 Comit e Credit entrano in trattative con gli altri creditori dell'Ilva – tra cui la Banca d'Italia – inducendoli ad accettare un parziale abbuono dei loro crediti; mettono a punto un piano di ammortamento delle perdite; lavorano alla definizione di una formula per la sistemazione finanziaria dell'impresa. Portata a compimento la maggior parte di queste operazioni, e una volta che l'attivo patrimoniale dell'Ilva si è ridotto alla proprietà degli impianti siderurgici e delle poche partecipazioni strettamente funzionali alla loro gestione, l'impresa riassume l'esercizio diretto degli impianti e recupera

⁵ La società fu costituita il 21 giugno 1921 con un capitale di 5 milioni, aumentato poi a 100 milioni al momento della stipula del contratto di affitto degli stabilimenti Ilva.

la sua identità di impresa industriale. Non prima, però, che le pendenze di indole fiscale abbiano ricevuto una sistemazione che – come affermano i nuovi dirigenti dell'Ilva – «testimonia del grande senso di giustizia e dell'alta comprensione dell'interesse generale mostrato dall'amministrazione statale»⁶. L'assorbimento da parte dell'Ilva della Società per gli esercizi siderurgici e metallurgici è del 30 maggio 1922⁷. A questa data, dunque, il salvataggio dell'Ilva è cosa fatta, se pure con qualche pendenza⁸.

Ma a cose fatte, appunto, di tutte le novità intervenute nel corso della guerra e del dopoguerra resta un lascito ben più ristretto e assai diverso da quello che esse avevano preparato o lasciato intravedere. Quello che appare come il maggior passo in avanti, se valutato alla luce delle vicende del decennio precedente la guerra, è la riunione in un unico ambito societario degli impianti delle imprese siderurgiche la cui fu-

⁶ Cfr. ILVA, *Relazione del Consiglio d'amministrazione* all'Assemblea ordinaria e straordinaria degli azionisti del 30 maggio 1922, Società italiana d'Arti Grafiche, Roma 1922.

Per venire incontro alle richieste dei banchieri, lo Stato derogò alle norme della legge 24 settembre 1920 sull'avocazione totale dei sovraprofiti di guerra, che fissava il termine *ad quem* del periodo valevole per l'accertamento fiscale al 31 dicembre 1920. Tale periodo fu esteso al 31 dicembre 1921 in modo da poter tenere conto delle perdite subite dall'impresa durante quell'anno. In tal modo l'Ilva non solo si sottrasse al rischio di nuove imposizioni fiscali, ma recuperò 25 milioni che andarono a parziale compensazione della liquidazione dei rapporti contrattuali per forniture belliche (su cui nel frattempo indagava la Commissione parlamentare d'inchiesta). Cfr. ASIG, *Verbale Cd'A*, Ilva del 25 marzo 1922.

⁷ Nella stessa assemblea fu resa pubblica e attuata la soluzione studiata dalle banche creditrici per la «sistemazione finanziaria» dell'impresa, che prevedeva, tra l'altro, la svalutazione del capitale sociale alla cifra simbolica di 15 milioni e il suo successivo reintegro a 150 milioni.

⁸ Altri elementi sulla vicenda del salvataggio dell'Ilva emergono dalla documentazione conservata nell'Archivio di Vittorio Cini (il quale divenne consigliere d'amministrazione dell'Ilva dopo le dimissioni dei dirigenti legati a Bondi) e di cui ora veniamo a conoscenza attraverso la testimonianza di G. TONIOLO, *L'economia dell'Italia fascista*, Laterza, Bari 1980, pp. 56-58. Per la verità tale documentazione non dev'essere molto esauriente, se lo stesso Toniolo, appoggiandosi ad essa, è stato indotto a dare del salvataggio dell'Ilva una valutazione che collocherebbe tale episodio tra quelli più significativi della svolta politica verificatasi con la marcia su Roma, ponendolo sullo stesso piano di quello del Banco di Roma, laddove tutti i dati di fatto, anche nella loro stessa successione cronologica, inducono a pensare che esso sia da collocare invece, e a maggior ragione rispetto al salvataggio dell'Ansaldo, in un'ottica che potremmo ancora dire, come viene messo in evidenza in queste pagine, di tipo giolittiano.

sione era stata auspicata o vanamente perseguita come unico modo per ovviare alle inefficienze della siderurgia di base. Ma per il resto, tutto lascia pensare piú che ad una ripresa di elementi di continuità con il periodo prebellico, ad una accentuazione delle caratteristiche di quella fase. Si è verificato un incisivo recupero della posizione di forza della banca mista, emblematizzata dall'episodio che vede Toeplitz esigere i pieni poteri sull'Ilva; e c'è il modo nuovo – che non è certo quello praticato nell'anteguerra da un Otto Joel⁹ – con cui la banca esplica la sua ingerenza, e che si concreta non solo nella scelta dell'imprenditore ma anche nella delimitazione dei confini dell'attività dell'impresa¹⁰; premessa, questa, di ogni successivo sviluppo della strategia aziendale. Si ha soprattutto la sensazione che il ruolo dell'impresa, piú che in base ad una valutazione di carattere strettamente industriale circa la sua collocazione sul mercato, venga definito in obbedienza alla logica complessiva dell'intero aggruppamento industriale che fa capo alla Comit. Di fatto, non si è mai valutato a sufficienza il significato di un aspetto a dir poco clamoroso: e cioè che mentre l'Ilva viene ridimensionata sulla base di una opzione che va contro la formula polisettoriale – e ciò quando ancora non è chiaro il fallimento dell'impresa che quella formula ha sperimentato per prima, l'Ansaldo – la Terni viene rilanciata proprio in base al modello polisettoriale, grazie anche all'assunzione di una parte delle attività industriali che l'Ilva è stata costretta a liquidare¹¹.

⁹ Cfr. su questo i giudizi di CONFALONIERI, *Banca e industria in Italia* cit., vol. III, *passim* e in particolare le pp. 459-75.

¹⁰ Il significato del salvataggio dell'Ilva come terreno di sperimentazione di un comportamento in parte nuovo della banca mista è anche segnalato da G. TONIOLO, *Crisi economica e smobilizzo pubblico delle banche miste (1930-1934)*, in *Industria e banca nella grande crisi, 1929-1934*, a cura di G. Toniolo, Etas Libri, Milano 1978, p. 288. «Le banche miste, afferma Toniolo, svolsero – nella situazione italiana – non solo il ruolo, allora insostituibile, di fornire i mezzi finanziari ad industrie-chiave per lo sviluppo economico nazionale, ma anche, secondo la tradizione di tipo tedesco, quello di favorire una buona allocazione di talenti imprenditoriali [...]». Che la Comit abbia operato in questa occasione come «allocatrice di risorse imprenditoriali» è indubbio: assai meno scontato sembra invece – proprio alla luce delle successive vicende dell'Ilva – il giudizio sulla qualità di tale intervento. È questo, tra l'altro, uno degli elementi che rendono problematica quella continuità di ruolo tra banca mista e Iri asserita da Toniolo (*ibid.*, p. 289).

¹¹ Sulla strategia aziendale della Terni negli anni Venti, cfr. BONELLI, *Lo sviluppo* cit., pp. 152-88.

È difficile e forse anche inutile stabilire in via di principio che cosa tutto ciò abbia significato per il futuro della siderurgia a ciclo completo, dato che sul momento, cioè quando crolla la costruzione di Bondi, non si era praticamente avuto modo di saggiare la reale portata del programma industriale da questi perseguito; e anche perché l'analisi delle implicazioni della formula adottata per la sistemazione ci proietta già nella storia di questa impresa nella nuova fase che inizia con la ripresa economica e poi con la svolta politica. Senza peraltro che ci si eserciti in illazioni, è possibile e in un certo senso anche doveroso riflettere sia sulle probabilità che l'impresa di Bondi poteva avere di risolvere i problemi industriali che restavano aperti, sia su quanto era legittimo attendersi, e fin dall'inizio, dal suo ridimensionamento.

Dal primo punto di vista è indubbio che nell'ambito di una organizzazione come quella della «grande Ilva» erano maggiori le possibilità che la siderurgia a ciclo completo diventasse il supporto dello sviluppo di una vasta area di attività industriali. È vero infatti che il programma perseguito da Bondi, Luzzatto e Fera, fondato sul principio di una integrazione verticale portata fino ai suoi limiti estremi, presentava difficoltà intrinseche di funzionamento, tali da far dubitare che in questo quadro ci sarebbe stato spazio per una impostazione tecnicamente valida dei problemi di una gestione siderurgica. Ed anzi, il modello dell'integrazione verticale appare per certi versi in contrasto con quello di una siderurgia di massa e standardizzata. Un'organizzazione siderurgica chiamata a fornire tutti i possibili tipi di acciaio a tutti i possibili consumatori finali, come prefigurava il programma in questione, è esattamente il contrario di una industria di «quantità» quale doveva essere una siderurgia in grado di produrre a costi europei. Ma un dato è certo, e cioè che nelle vedute del gruppo dirigente legato a Bondi e in quelle dei tecnici di cui questi si era attorniato — tra i quali vi era anche un «ideologo» dell'industrializzazione nei settori di base, come Pietro Lanino¹² — il ciclo completo rappresentava il punto di forza dell'impresa (non così, come vedremo, la pen-

¹² A Pietro Lanino fu affidata nel 1920 la direzione dell'Ufficio di studi economici dell'Ilva, costituito anche al fine di svolgere un'azione «di propaganda e di difesa» in previsione del rinnovo delle tariffe doganali. (Sull'at-

seranno i loro successori). Inoltre, con l'acquisto di una grossa flotta e di partecipazioni nel settore minerario, i dirigenti dell'Ilva avevano cercato di creare le condizioni perché la siderurgia dal minerale disponesse di una buona base di partenza per il dopoguerra¹³.

Ma anche al di là di questi dati di fatto, altre considerazioni possono farsi circa il modo in cui un'impresa come l'Il-

tività di questo organismo cfr. in ASCD, *Inch. Spese*, busta 19, Verbale d'interrogatorio di Giorgio Olivetti del 25 gennaio 1922).

Nella letteratura del dopoguerra gli scritti di Lanino sono sicuramente quelli in cui si esprime con maggiore chiarezza la necessità per l'Italia di completare la sua «matrice industriale» nonché la consapevolezza delle condizioni in cui un paese «arrivato tardi» (e si noti che Lanino usa proprio la formula che oggi siamo soliti associare al nome di Gerschenkron) può essere in grado di raggiungere tale obiettivo. Molto eloquente, a questo proposito, la relazione tenuta dal Lanino nel dicembre 1920 al Congresso dell'Associazione nazionale degli ingegneri italiani (P. LANINO, *Il problema tecnico ed economico della produzione nazionale*, in «Ingegneria italiana», v, 1921) della quale vale la pena di riportare alcune frasi.

«Anche per ragioni tecniche ed economiche, oltre che politiche e militari, noi dobbiamo [...] tendere a costruire il nostro organismo industriale il più completo e coordinato che sia possibile. Dobbiamo condurci, mano a mano, a stabilire la catena delle nostre produzioni, in ogni ramo di attività fondamentale, la più completa e perfetta che ci sia consentita dalle complesse esigenze tecniche ed economiche che presiedono alle attività interessate. Un paese quale l'Italia che deve, e può esserlo, un paese organicamente costituito, anche come industria, deve innanzitutto, in questo, partirsi dalle industrie basilari; e su queste erigere l'edificio delle progressive sue industrie di trasformazione. Intendo fra queste industrie basi più che mai compresa la siderurgia; che è per esperienza di fatti dimostrati, il sistema vertebrale di tutto l'organismo industriale moderno appunto come le industrie meccaniche ne sono il tessuto connettivo. E quando parlo di siderurgia, intendo pure dire di siderurgia pesante, anche di quella della ghisa, e della ghisa liquida in ispecie; coefficiente questo fondamentale non solo tecnico, ma economico, d'una qualsiasi sicura siderurgia» (pp. 76-77).

¹³ Ci sembra interessante riportare, a questo proposito, alcune delle argomentazioni con cui Arturo Luzzatto, nel giugno del 1921, scese in difesa del programma industriale dell'Ilva, mentre ormai si profilava come inevitabile la decapitazione di quel disegno: «[...] Oggi, è vero, ci sono circostanze transitorie che farebbero sembrare sbagliata la impostazione del problema – infatti l'aggravarsi del costo della manodopera rende il minerale carissimo, mentre l'industria, diremo secondaria, basata sul consumo del rottame, è in questo momento più redditizia perché la guerra ha lasciato disponibili quantità ingenti di rottame d'acciaio – ma trattasi di situazione transitoria – consumati gli *stock* attuali, il rottame rimarrà nelle solite proporzioni ed il suo prezzo per ragioni logiche e naturali si avvicinerà di nuovo al prezzo della ghisa, e l'industria riprenderà l'andamento economico normale dell'anteguerra. Il problema ritornerà allora ad essere il medesimo ed il modo di risolverlo uno solo, quello [...] che perseguiamo col nostro programma.

Un avvenire non lontano mi darà ragione» (*Polemica sull'Ilva* cit.).

va, dopo il salvataggio, si avvia ad affrontare i problemi della sua posizione sul mercato. Privata dei suoi dirigenti «storici» e ricondotta entro i confini dell'attività di gestione delle imprese siderurgiche che avevano formato il Consorzio del 1911, l'Ilva si trova ad operare in un panorama industriale che è profondamente mutato rispetto al periodo prebellico, e nel quale occorre fare i conti con avversari ben più potenti ed agguerriti, tra cui, ad esempio, c'è ora anche la Fiat. Con le sue scorriere sul mercato dei titoli e i metodi più o meno ortodossi di competizione industriale, Max Bondi aveva trovato il modo di far scendere a patti tutti i più pericolosi concorrenti, da Agnelli a Falck, per non parlare dei duri colpi inflitti alle ambizioni della Terni; mentre, e non a caso, era ritenuto il nemico numero uno dell'Ansaldo. La crescita e lo sviluppo di una impresa sono fatti, in ultima analisi, anche di queste cose¹⁴.

Se è vero che «è il potere finanziario, piuttosto che le economie tecnologiche di scala, che permette alle imprese di continuare a crescere quando sono già grosse»¹⁵ e che «la padronanza dei mezzi finanziari dà alle grandi imprese la libertà di seguire i loro propri disegni, manipolando non solo l'economia di mercato, ma anche la politica nazionale e quella internazionale»¹⁶, si può pensare che forse una diversa posizione sul mercato di un'impresa come l'Ilva avrebbe significato anche un diverso destino per la tecnologia di cui era depositaria.

5. La tariffa doganale del 1921.

Il decreto-legge che nel giugno del 1921, introduce il nuovo sistema di tariffe doganali cade in un clima di vivaci polemiche in Parlamento come nel paese e conclude un lavoro

¹⁴ Potrebbe essere richiamato, a questo proposito, il modello di analisi applicato da J.-P. Courthéoux nell'esame dei fattori che sono alla base del potere di un'impresa e di un gruppo industriale nel caso della siderurgia francese (*Les pouvoirs économiques et sociaux dans un secteur industriel: la sidérurgie*, in «Revue d'histoire économique et sociale», XXXVIII, 1960, pp. 339-76).

¹⁵ J. ROBINSON, *Economic heresies* (trad. it., da cui si cita, *Eresie dell'economia*, Etas Libri, Milano 1977², p. 110).

¹⁶ *Ibid.*, p. 111.

di preparazione che va avanti ormai dal 1913, anno in cui il governo Nitti aveva nominato la Commissione reale per lo studio del regime doganale per la messa a punto del sistema tariffario che a partire dal 1917 avrebbe dovuto sostituire la tariffa ottocentesca¹.

Dopo aver segnato una battuta d'arresto durante la guerra, il dibattito tra protezionisti ed antiprotezionisti si era riacceso all'indomani dell'armistizio, alimentato dalle reazioni piú o meno motivate contro i «pescecani di guerra» che avevano reso piú facile la riproposta di equazioni, peraltro non nuove, tra protezionismo, privilegi, posizioni parassitarie, potere monopolistico, trust, ecc. Se queste nuove accentuazioni della battaglia antiprotezionistica – che era ancora principalmente una battaglia antisiderurgica – avevano tinto di toni piú carichi le polemiche in corso, d'altra parte esse apparivano in molti casi scontate, non differendo molto, quanto a premesse, dagli argomenti che nei decenni a cavallo dei due secoli avevano fatto parlare dei siderurgici in termini di «trivellatori della nazione» e ne avevano fatto i responsabili di tutte le disfunzioni dell'economia italiana².

¹ A conclusione dei lavori della Commissione reale, lo schema di tariffa da questa messo a punto fu sottoposto ad una Commissione parlamentare istituita il 24 luglio 1917. Nel frattempo si provvide alla proroga dei trattati di commercio in vigore, la cui scadenza era fissata al 31 dicembre 1917. Fino al luglio 1919 la Giunta tecnica per gli approvvigionamenti, un organismo istituito durante la guerra, continuò ad esercitare funzioni di controllo su tutto il movimento commerciale internazionale. Dopo la soppressione della Giunta, il protrarsi dei lavori della Commissione parlamentare indusse a pensare all'adozione di un regime provvisorio. Un primo schema fu messo a punto nell'autunno 1919 da funzionari governativi, ma non divenne operativo a causa della forte opposizione che incontrò da ogni parte. Lo scioglimento della Camera dei deputati fece poi decadere il mandato della Commissione parlamentare, rinviando l'adozione di qualsiasi provvedimento. Un tentativo del governo di regolare la questione in via provvisoria, tramite decreto, fu oggetto di aspre contestazioni e il governo stesso dovette impegnarsi a che la riforma del regime doganale, quand'anche provvisoria, fosse in ogni caso preceduta da discussione parlamentare. Malgrado ciò, nel giugno 1921 Giolitti firmò il decreto-legge che stabiliva l'entrata in vigore del nuovo sistema tariffario (R.D.L. 9 giugno 1921, n. 806). Cfr CAMERA DEI DEPUTATI. SEGRETARIATO GENERALE. UFFICIO DI STATISTICA LEGISLATIVA, *La xxv legislatura (1° dicembre 1919 - 7 aprile 1921)*, [Tipografia della Camera dei deputati, Roma 1921], e ID., *La xxvi legislatura (11 giugno 1921 - 25 gennaio 1924)*, [Tipografia della Camera dei deputati, Roma], 1924; R. BACCHI, *L'Italia economica nel 1919*, Lapi, Città di Castello 1920, pp. 258-66.

² Una rassegna delle discussioni e delle polemiche suscitate dalla que-

Piú sostanziale è invece un'altra novità che caratterizza le discussioni ancora in pieno svolgimento quando viene emanato il decreto-legge. Nell'ambito dello scontro che torna a riproporsi tra il blocco libero-scambista e quello dell'industria pesante c'è ora spazio per una posizione intermedia, che registra le peculiarità della crescita che l'economia di guerra ha significato per l'industria siderurgica. La crisi in cui versa l'industria della ghisa; il grande sviluppo della siderurgia del rottame e, soprattutto, il modo in cui questa si è venuta integrando con l'industria meccanica; i nuovi orizzonti che sembrano essersi aperti alla produzione siderurgica con l'applicazione dell'elettricità, inducono a fare distinzioni tra siderurgia e siderurgia. Gli interessi dell'industria meccanica non sono piú, come lo erano sul finire dell'Ottocento, «in blocco» o quasi conflittuali con quelli siderurgici. Ed anzi, accade ad esempio che gli interessi di un'impresa meccanica come la Fiat e quelli di una siderurgica come le Ferriere Lombarde di Falck presentino molti piú motivi di convergenza di quelli che quest'ultima potrebbe avere con la stessa Ilva³. È facile dunque immaginare perché la siderurgia della ghisa si trovi ad essere la vera grande imputata delle accuse che nuovamente vengono mosse alla siderurgia italiana. Dopotutto, è stata l'industria della ghisa in primo luogo protagonista degli interventi di salvataggio dell'età giolittiana e lo è ora, dopo il crollo dell'Ilva; questa, piú che l'altra siderurgia ha portato

stione del rinnovo delle tariffe doganali in F. CATALANO, *Potere economico e fascismo*, Bompiani, Milano 1974, pp. 423-44.

³ Significativo, da questo punto di vista, il giudizio di Rodolfo Morandi: «Tornò allora [nel dopoguerra] alla ribalta la "questione siderurgica", ma ormai i rapporti tra siderurgia e grande meccanica si erano talmente infittiti, che risultava pura accademia riaprire la polemica pseudo-liberista» (*Storia della grande industria* cit., p. 285).

L'emergere di una piú stretta integrazione tra siderurgia e meccanica metterà in crisi, tra l'altro, alcune delle tradizionali argomentazioni di cui i liberisti si erano serviti per scendere in campo contro il protezionismo siderurgico, basate, com'è noto, sui danni che questo avrebbe arrecato allo sviluppo dell'industria meccanica. A questo proposito Edoardo Giretti parlerà di «accordi innaturali» e, riferendosi al caso emblematico della Fiat, accuserà i dirigenti dell'impresa di aver assecondato la «tendenza perversa di associare le sorti della loro sana e vitale industria a quella di organismi parassitari» (E. GIRETTI, *Il protezionismo siderurgico e le industrie dei fili di ferro*, in «La Riforma sociale», vol. XXXVI, XXXII, 1925, pp. 336-71; la citazione è a p. 358).

e porta scritti nei bilanci delle sue imprese i costi che la collettività in vario modo sopporta per tenerla in vita.

Tra gli stessi protezionisti, pertanto, si profila un contrasto di vedute tra coloro che, volendo favorire l'incremento di base produttiva nella siderurgia di base, si orientano per accordare un elevato livello di protezione doganale alla ghisa e quelli che invece propendono a limitare la copertura daziaria a quella parte di siderurgia ritenuta «più naturale», cioè quella che lavora i rottami ed è maggiormente in grado di utilizzare le risorse energetiche disponibili all'interno (elettricità). Questi ultimi, del resto, incontrano adesioni anche tra le file dei liberisti, i quali, anzi, sono stati i primi a vedere nella siderurgia dal rottame e soprattutto in quella basata sui forni elettrici la possibile soluzione al dilemma italiano tra l'aver e il non avere una industria dell'acciaio⁴. Queste novità di schieramento si manifestano chiaramente nelle discussioni parlamentari sul rinnovo delle tariffe doganali, dove spesso accade che posizioni di accondiscendenza o di neutralità riguardo alla protezione di tutta la gamma degli acciai si mutino in aspra opposizione quando è in discussione il dazio sulla ghisa⁵.

In questo clima, e sfidando una forte opposizione in Parlamento, nell'estate del 1921 Giolitti si assume l'onere della difesa di una industria che è al massimo d'impopolarità, e vara per decreto-legge (con un «decreto catenaccio», come si sottolinea in sede governativa⁶) una tariffa doganale che, nel quadro di una riconferma dell'indirizzo protezionistico a favore dell'industria siderurgica, ribadisce e rafforza notevolmente il dazio sulla ghisa. Ed anzi, assicura all'industria italiana della ghisa quel livello di protezione ritenuto indispen-

⁴ R. CATANI e P. JANNACCONE, *La grande industria siderurgica in Italia*, in «La Riforma sociale», vol. XXVII, XXIV, 1917, p. 345.

⁵ Questa impostazione, che ricorre già tra il 1920 e il 1921 in diversi articoli di stampa e compare in alcuni interventi parlamentari, emergerà con particolare chiarezza nel maggio-giugno del 1923, durante il dibattito alla Camera dei deputati per la conversione in legge del decreto sulla tariffa doganale. Cfr. la successiva nota 13.

⁶ Cfr. *Relazione del ministro dell'Industria e del Commercio, on. Giulio Alessio a S. M. il Re sul R.D.L. del 9 giugno 1921, n. 806* (d'ora in avanti semplicemente *Relazione Alessio*), «Atti parlamentari», Camera dei deputati, Legislatura XXVI, sessione 1921-1923, *Documenti. Disegni di legge e Relazioni* n. 834, p. 18.

sabile per compensare «l'aumentata differenza tra i costi comparati di produzione»⁷.

È assai significativo che l'emanazione del decreto avvenga, come già si accennava, quando l'operazione di salvataggio dell'Ilva è giunta in una fase cruciale. Proprio in quegli stessi giorni, infatti, le banche creditrici hanno convocato gli azionisti dell'Ilva in assemblea straordinaria, e in quella sede hanno fatto sapere, tra l'altro, di esser disposte ad assicurare la sopravvivenza dell'impresa solo «a condizione che da parte del governo siano dati affidamenti, che esse giudichino adeguati, in merito al trattamento doganale della siderurgia in

⁷ Il decreto del 9 giugno istituiva un sistema tariffario basato su un dazio unico affiancato da un coefficiente di maggiorazione, modificabile per decreto governativo, che, moltiplicato per l'ammontare fisso del dazio, dava l'importo da aggiungere alla tariffa base. Il concetto che aveva portato all'istituzione del coefficiente di maggiorazione (che costituiva la novità di maggior rilievo rispetto alla tariffa precedente) era quello di dare una maggiore flessibilità alla legge rendendo i dazi più facilmente adeguabili al mutare delle condizioni di mercato. Fatto importante, l'ammontare complessivo del dazio andava calcolato sulla base del valore aureo della moneta.

A parte queste innovazioni che riguardavano com'è ovvio tutte le voci della tariffa, il criterio che informava il nuovo sistema daziario, nella sezione riguardante i prodotti siderurgici, era quello di proporzionare il grado di protezione di un prodotto al valore aggiunto in esso incorporato, ciò che era reso possibile da una minuziosissima classificazione dei diversi tipi merceologici, tale da far ascendere il numero complessivo di voci, sottovoci, specie e sottospecie a circa 2000 (la tariffa dell'87 ne prevedeva circa un centinaio). Ma anche il dazio sui prodotti grezzi e di prima lavorazione risultava quasi sempre aumentato. Per la ghisa comune veniva fissato un dazio di 1,25 lire al quintale cui si aggiungeva un coefficiente di maggiorazione del 2,5 (nella tariffa del 1887 il dazio sulla ghisa era di una lira al quintale). Il ferro e l'acciaio in lingotti furono sottoposti al pagamento di un dazio di 3 lire al quintale, più una maggiorazione dello 0,8 (il dazio sui lingotti era di 2,75 lire nella tariffa dell'87). Nel caso di acciai speciali – specie per quanto riguarda i lingotti – il dazio saliva a 6 lire al quintale (con coefficiente di maggiorazione pari a 1), mentre nella tariffa precedente i lingotti di acciai speciali ricevevano lo stesso trattamento di quelli di acciaio comune. Per i prodotti finiti è più difficile scegliere alcune voci «tipo» che possano dare una misura immediata del grado di «protezionismo» della tariffa del 1921 rispetto a quella precedente, in quanto in quest'ultima le voci sono assai più generiche. In generale, le tariffe del 1921 non si discostano molto da quelle precedenti – a parte l'aggiunta del coefficiente, in genere inferiore all'unità – per quanto riguarda il prodotto-base, ma si accrescono di molto man mano che si considerano i tipi di quello stesso prodotto che incorporano un maggior valore aggiunto: ad esempio, i fili di ferro o di acciaio, che prima potevano essere colpiti da dazi oscillanti, a seconda del grado di lavorazione, da 11 a 30 lire al quintale, possono arrivare, nella nuova tariffa – partendo da un dazio di lire 12 per i tipi più comuni – a pagare un dazio di lire 120 a quintale.

Italia [...]»⁸. Per Giolitti, dunque si trattava di prendere una decisione dalla quale il destino della siderurgia di base sarebbe dipeso in duplice modo, non solo nel medio ma anche nel brevissimo periodo.

Al di là comunque di questa circostanza, la scelta di riconfermare il pieno sostegno statale alla siderurgia di base (che trova riscontro anche negli altri provvedimenti subito dopo adottati in favore dell'Ilva) va vista senza dubbio nel quadro del tentativo piú complessivo, compiuto da una parte del liberalismo riformista, di rilanciare le alleanze e le politiche del periodo prebellico. In fondo, specie se si tiene conto della soluzione che lo stesso Giolitti, non molto tempo prima, aveva dato ai conflitti dell'industria metalmeccanica con l'introduzione del «controllo operaio sull'industria», nonché dell'adesione di una parte del movimento operaio all'indirizzo protezionistico, la nuova tariffa doganale appare come l'ultimo esito di quel «sistema» giolittiano basato sul *do ut des* tra riformismo e protezionismo⁹.

L'accoglienza riservata al decreto giolittiano, in Parlamento come negli organi di stampa, lasciò subito intendere che

⁸ ILVA, *Relazione del Consiglio d'amministrazione all'Assemblea generale straordinaria degli azionisti del 24 giugno 1921*, Società Italiana d'Arti Grafiche, Roma 1921.

⁹ COSÌ G. CAROCCI, *Giolitti e l'età giolittiana. La politica italiana dall'inizio del secolo alla prima guerra mondiale*, Einaudi, Torino 1971¹⁰, p. 53. Nel caso della politica doganale, appare chiaro il tentativo del governo Giolitti di creare intorno al problema della protezione dell'industria nazionale quello che con linguaggio moderno potrebbe definirsi un «blocco ricardiano». Con tono pungente osservava il Bachi nel 1920: «Nelle vivaci controversie svoltesi ancora intorno al regime doganale non è sembrato sempre chiaro l'atteggiamento delle colleganze operaie: di fronte a generali affermazioni libero-scambiste qualche singolo nucleo, pressato dal timore di disoccupazione nel proprio ramo, sembra talora incline a favorire speciali protezioni per rivendicare migliorie nei patti di lavoro. Il pericolo di un protezionismo invocato palesemente o celatamente da gruppi industriali e operai è sempre gravissimo per gli interessi collettivi. Rammentiamo che mentre fervevano nel settembre-ottobre 1920 le trattative sul controllo delle industrie, il ministro del Lavoro del tempo ha pubblicamente dichiarato essere allo studio compensi in materia doganale per le industrie piú deboli» (BACHI, *L'Italia economica nel 1920* cit., p. 293).

L'esempio piú illustre dell'adesione di una parte del movimento sindacale e socialista al protezionismo è rappresentato dal Buozzi il quale sosterrà con decisione «quale rappresentante della classe operaia [...] la necessità di una sana protezione della siderurgia, per non inaridire le sorgenti del lavoro nazionale» (cfr. anche «Atti parlamentari», Camera dei deputati, Legislatura XXVI, 1ª sessione, *Discussioni*, Tornata del 22 maggio 1923, pp. 9241 sgg.).

esso non avrebbe avuto vita facile. In particolare, come era prevedibile, la decisione di accordare un così elevato livello di protezione alla ghisa, fu oggetto di contestazioni durissime. Gli esponenti governativi, evidentemente, dovettero aver previsto tale reazione se nella relazione del ministro dell'Industria (Giulio Alessio) che accompagnava il decreto si avvertiva l'esigenza di sottolineare che il dazio sulla ghisa «costituisce solo una soluzione *transitoria*» e che

il governo, pur avendo adottato un dazio, a tutela della produzione della ghisa, nella misura strettamente necessaria, riconosce l'opportunità che il problema sia ripreso in esame dalla Camera per la valutazione degli elementi politici che esso contiene, forse in prevalenza sugli elementi tecnici, e per decidere definitivamente se la conservazione della produzione della ghisa in Italia debba farsi dipendere dal dazio ovvero da altri provvedimenti che saranno ritenuti più opportuni [...] ¹⁰.

La stessa relazione, del resto, illustra assai bene la coerenza del disegno «giolittiano» di politica industriale e la chiarezza con la quale, in tale disegno, si guardava al significato della presenza e dello sviluppo della siderurgia di base, intesa nel suo ruolo di «industria-chiave» (come esplicitamente si diceva) ¹¹. Dopo un esame delle circostanze obiettive che al momento ponevano l'industria della ghisa italiana in posizione di grande svantaggio, la relazione diceva tra l'altro:

La questione pertanto è: se la fabbricazione della ghisa al coke debba esser conservata o meno in Italia. Dopo aver attentamente esaminata l'importante questione si è dovuto riconoscere che l'abbandono della produzione della ghisa costituirebbe un danno rilevante.

E infatti

[...] quando anche si volesse riconoscere consigliabile, in linea economica, l'abbandono della produzione della ghisa in Italia, non evidente ne risulterebbe la pratica opportunità, considerata la situazione dei mercati internazionali e quella che verrebbe a crearsi l'indomani della distruzione della nostra siderurgia. È evidente che l'acquisto della ghisa all'estero incontrerebbe gravi difficoltà, perché i produttori di tale materia prima preferirebbero di vendere

¹⁰ *Relazione Alessio* cit., p. 28. Cfr. anche *L'industria siderurgica italiana e le nuove tariffe doganali*, in «La Finanza italiana», XIII, 1921, pp. 427-28, dove sono riportati ampi stralci della relazione citata.

¹¹ *Relazione Alessio* cit., p. 13.

prodotti semilavorati o finiti addirittura, anziché greggi, in secondo luogo qualora non esistesse piú all'interno un'industria siderurgica, sarebbe molto difficile, anzi impossibile, farla sorgere in momenti di improvviso bisogno. Il problema non presenta dunque in realtà un aspetto esclusivamente economico, ma ha carattere prevalentemente politico, che esorbita dalla competenza tecnica¹².

Bisognerà attendere due anni e piú perché il decreto 9 giugno 1921, opportunamente modificato, assuma di fatto valore definitivo, ossia perché si pervenga alla decisione *politica* sul destino dell'industria italiana della ghisa, che non a caso nel documento appena citato viene identificata con la «nostra siderurgia». Ma nel frattempo molte cose saranno mutate e, com'è noto, non sarà Giolitti a prendere quella decisione¹³.

II.

IL MODELLO SIDERURGICO DEGLI ANNI VENTI. LA SOLUZIONE DEL ROTTAME.

1. *Produzione di ghisa o importazione di rottame.*

All'indomani dell'entrata in vigore delle nuove tariffe doganali e del salvataggio dell'Ilva, difficilmente si sarebbe potuto prevedere che nel decennio successivo si sarebbe assistito ad una vera e propria inversione di tendenza nell'evoluzione del settore. Invece, come si può facilmente rilevare ad un esame anche sommario dei dati statistici di base, specie

¹² *Ibid.*, p. 28.

¹³ Il 26 luglio del 1921 il governo presentò alla Camera dei deputati la proposta di conversione in legge del decreto 9 giugno 1921, n. 806. La Camera incaricò la Commissione agricoltura, industria e commercio di porre allo studio la tariffa doganale e di formulare il relativo disegno di legge. I lavori della commissione e delle sottocommissioni si protrassero fino al maggio del 1923, quando furono presentate una relazione generale (relatore Giuffrida) e diverse relazioni speciali. La relazione speciale sui prodotti dell'industria metallurgica e meccanica (sezione IV), che qui va segnalata anche per il suo importante valore documentario, ebbe per relatori Benni (presidente della Confindustria), Buozi e F. Mauro, cfr. «Atti parlamentari», Camera dei deputati, Legislatura XXVI, sessione 1921-1923, *Documenti. Disegni di legge e Relazioni*, n. 834A, pp. 225-316. La discussione in Parlamento si sarebbe conclusa il 16 giugno del 1923, cfr. oltre, pp. 55-57.

se confrontati con quelli relativi ad alcuni paesi industrializzati, è proprio quanto avvenne.

Il «balzo» della produzione siderurgica italiana nel periodo 1900-13 (quando la produzione di acciaio passa da 135 a 933 migliaia di tonnellate e quella di ghisa da 24 a 427 migliaia di tonnellate) è contrassegnato da una marcata tendenza al riequilibrio tra le due produzioni-base: il rapporto ghisa/acciaio, che all'inizio del secolo riflette quasi fedelmente il grado e l'età dell'industrializzazione dei diversi paesi – con un valore massimo per l'Inghilterra – ha in Italia una decisa impennata e alla vigilia della guerra è quasi pari al 50% (tab. 1, p. 138). Ebbene, alla fine degli anni Venti questo valore è ricaduto al 29%, mentre in tutti i paesi industrializzati – e tra questi, è importante notare, anche un paese «emergente» come il Giappone – per ogni 100 tonnellate di acciaio ne vengono prodotte mediamente 80 di ghisa. Ciò non vuol certo dire che l'80% dell'acciaio venga prodotto dalla ghisa, né tantomeno da ghisa liquida; ma sicuramente che tutti i paesi i quali abbiano raggiunto un certo livello di industrializzazione, anche in epoca recente, si sono in qualche modo assicurati un'autonomia nella disponibilità del prodotto base dal quale – se si prescinde dalla possibilità di utilizzare i rottami – unicamente è possibile ricavare acciaio. Quanto poi alla quota di acciaio che viene prodotto direttamente dalla ghisa liquida (ossia, grosso modo, l'incidenza della produzione «a ciclo integrale»), nell'impossibilità di disporre di dati precisi, si può assumere come riferimento di massima la quantità di acciaio prodotta in stabilimenti dotati di altiforni: ebbene, in Italia, non soltanto tale produzione ha nel 1929 un'incidenza sul totale assai inferiore a quella del 1913, essendo scesa dal 25% del 1913 al 9,6%, ma – e questo è il dato più clamoroso – è anche diminuita in valore assoluto (da 273 migliaia di tonnellate del 1913 a 216 del 1929)¹. Ancora alcune cifre: le importazioni di rottami dagli altri paesi europei (e ad un certo punto perfino dagli Stati Uniti) crescono negli anni Venti a ritmo impressionante e giungono a sfiorare il milione di tonnellate nel 1929 (a fronte di una media di circa

¹ Le cifre indicate si riferiscono, per il 1913, alla produzione degli stabilimenti di Piombino, Portoferraio e Bagnoli; per il 1929 soltanto a quella di Piombino e Bagnoli (l'acciaieria di Portoferraio è ormai inattiva). Cfr. la tabella 7 a p. 150.

300 mila tonnellate del decennio prebellico)²; alcuni studi compiuti nella seconda metà degli anni Trenta potranno così evidenziare che tra il 1921 ed il 1936 l'Italia avrà assorbito almeno un terzo di tutto il rottame che in quegli anni si sarà reso disponibile sui mercati dei paesi potenziali fornitori³. Nel frattempo, il livello di utilizzo del minerale di ferro disponibile all'interno non ha fatto alcun progresso significativo rispetto all'anteguerra, mentre le importazioni di minerale restano quantitativamente molto modeste e mentre si registra, nella prima metà degli anni Venti, un fatto a dir poco sorprendente, cioè che le esportazioni di minerale, quantunque non elevate in valore assoluto, toccano nuovamente i livelli di inizio secolo, quando all'interno mancavano le strutture per il suo utilizzo⁴.

Questi dati, ancorché insufficienti, da soli, a definire i caratteri dello sviluppo siderurgico italiano negli anni Venti, bastano però ad indicare le direzioni in cui muoversi per meglio metterli a fuoco, nonché per indagarne le cause. Le osservazioni che seguono riguarderanno: *a*) il quadro esterno, inteso a sua volta sia come assetto della divisione internazionale del lavoro, sia come modalità e ritmi dello sviluppo su scala mondiale; *b*) le condizioni della crescita interna, ivi comprese le scelte di politica economica; *c*) i fatti più propriamente interni all'organizzazione aziendale che è sede dell'esperienza tecnico-economica della produzione siderurgica a ciclo completo (l'Ilva). Cominceremo con l'accennare brevemente ai mutamenti che nel dopoguerra intervengono nella siderurgia europea.

² Cfr. la serie storica delle importazioni di rottami in *Ilva* cit., p. 332. Per il periodo 1905-26 cfr. anche G. E. FALCK e G. SAGRAMOSO, *Produzione dell'acciaio e importazione dei rottami*, Relazione al Consiglio superiore dell'Economia nazionale, seduta del 22 novembre 1926, pubblicata in «La Metallurgia italiana», XVIII, 1926, n. 11, p. 463, dove è riportata una tavola delle importazioni di rottame suddivise per paesi di provenienza.

³ Cfr., tra l'altro, AAR, 43.6. Allegato, *Conclusioni della Commissione corporativa per i piani dell'autarchia siderurgica*, Roma, luglio 1937.

⁴ Cfr. le serie della produzione, importazione ed esportazione di minerale di ferro in *Ilva* cit., p. 345. Nel triennio 1922-24 l'Italia esportò quasi 90 000 tonnellate annue di minerali di ferro. Per ritrovare un analogo livello di esportazioni occorre risalire al 1903, quando l'unico altoforno a coke a funzionare è quello di Portoferraio.

2. *L'Italia nel ciclo siderurgico internazionale: gli svantaggi del «late comer».*

La diffusione, negli anni Venti, delle tecniche siderurgiche basate sull'utilizzo del rottame, lungi dall'essere un fenomeno che riguarda soltanto l'Italia, ha dimensioni almeno europee e, come tale, non può che indurre a vagliare l'ipotesi di un nesso tra le tendenze di sviluppo dell'industria dell'acciaio nel nostro paese e quelle delle siderurgie delle aree più avanzate, e ciò anche a voler prescindere dal generale presupposto di interdipendenza delle economie industriali¹.

¹ Con le considerazioni svolte in questo breve paragrafo non s'intende ovviamente por mano ai complessi problemi della storia siderurgica europea degli anni 1920-30, ma soltanto acquisire quei pochi dati relativi al contesto internazionale che appaiono indispensabili per spiegare la vicenda interna. A tal fine ci si è avvalsi, oltre che dell'osservazione diretta dei dati statistici più facilmente reperibili, alcuni dei quali sono sintetizzati nella tabella 1 alle pp. 138-39 (tra le fonti segnaliamo in particolare lo «*Statistisches Jahrbuch für die Eisen- und Stahlindustrie*», pubblicazione annuale dal 1929. Düsseldorf), del *Mémorandum sur l'industrie du fer et de l'acier* della *Conférence économique internationale* (Société des Nations, Genève 1927); del lavoro di I. SVENNILSON, *Growth and stagnation in the European economy*, United Nations Economic Commission for Europe, Geneva 1954; di alcune indicazioni di J. A. SCHUMPETER, *Business cycles. A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*, ed. ridotta a cura di R. Fels, McGraw-Hill, inc., New York 1964 (trad. it., dalla quale in seguito si cita, *Il processo capitalistico. Cicli economici*, Boringhieri, Torino 1977); della analisi di C. BRESCIANI TURRONI, *La crisi dell'industria siderurgica*, in «*Annali di economia*», III, 1926-27, pp. 369-89, che, pur riguardando la vicenda particolare della siderurgia britannica, contiene osservazioni generali e di metodo ancora attuali. Mentre infatti la bibliografia sulle siderurgie nazionali, anche per il secolo XX, comincia ad essere piuttosto vasta (ci limitiamo qui a segnalare i lavori di D. L. BURN, *The economic history of steelmaking 1867-1939. A study in competition*, at the University Press, Cambridge 1961, sull'Inghilterra; di C. PRÊCHEUR, *La sidérurgie française*, Colin, Paris 1963, per il caso francese; di W. T. HOGAN, *Economic history of the iron and steel industry in the United States*, 5 voll., D. C. Heath and Co., Lexington [Mass.] 1971, per gli Stati Uniti) non altrettanto può dirsi per le analisi che si muovano nella prospettiva dei rapporti tra vicenda settoriale e congiuntura mondiale, tra cui, per il momento, quella citata di Svenilsson, sembra ancora la più esauriente.

Utili informazioni di sintesi per disporre di un primo quadro della evoluzione siderurgica europea nel periodo tra le due guerre si trovano anche nelle diverse annate delle *Prospettive economiche* di G. MORTARA; nonché in G. SCAGNETTI, *La siderurgia tedesca prima e dopo il Trattato di Versailles*, in «*Rivista di politica economica*», XVII, 1927, fasc. VI, pp. 557-65 e fasc. VII-VIII, pp. 664-82; G. E. FALCK, *Il cartello del ferro*, Comunicazione al Rotary Club di Milano del 7 dicembre 1926, pubblicata in «*La Metallurgia italiana*», XVIII, 1926, n. 11, pp. 513-20; *Le Comité des forges de France e la*

Un primo ordine di osservazioni è suggerito dai dati disponibili sulla produzione di ghisa e di acciaio in Europa e per grandi zone produttive a livello mondiale. Anzitutto, l'incremento della produzione europea di ghisa e di acciaio – decisamente inferiore a quello dei paesi industrializzati extra-europei – è minore di quello che si era registrato nel periodo compreso tra l'inizio del secolo e la guerra². Inoltre, come giustamente è stato fatto notare, un confronto con l'andamento della produzione durante il trentennio precedente il conflitto pone subito in risalto la maggiore irregolarità di sviluppo che caratterizza gli anni Venti³. E in effetti, se si esaminano le oscillazioni dei tassi d'incremento annuali della produzione intorno alla media del periodo, risulta che queste sono sensibilmente maggiori nel decennio circa che consideriamo⁴. Infine, la produzione di ghisa perde chiaramente ter-

sua politica prebellica e postbellica, in « Rivista di politica economica », XIII, 1923, fasc. VI, p. 645. Anche utili sono le rubriche informative sulle siderurgie dei diversi paesi che comparivano periodicamente sulla « Rivista di politica economica ».

² Nel 1913 la produzione mondiale di ghisa ammonta a 79,5 milioni di tonnellate, di cui più della metà spettano all'Europa occidentale (Inghilterra, Germania, Francia, Belgio, Lussemburgo, Spagna). Fino al 1926 la produzione di ghisa resta al di sotto di questa cifra e nel 1929, anno che rappresenta un massimo storico per la produzione mondiale, essa raggiunge i 98,5 milioni di tonnellate. La produzione europea, che nel 1913 rappresentava il 52% di quella mondiale, perde terreno nel corso degli anni Venti e nel 1929 è solo di cinque milioni di tonnellate superiore a quella del 1913 (47% del prodotto mondiale). La produzione di acciaio cresce invece nello stesso periodo in misura più consistente, passando dai 76,8 milioni di tonnellate nel 1913 a 120,6 nel 1929. Anche in questo caso però la perdita di quota dei paesi occidentali del vecchio continente è palese: nel 1913 questi avevano prodotto 39,1 milioni di tonnellate di acciaio; nel 1929 ne producono 53,5 milioni (+36,8%). In quegli stessi anni la produzione statunitense è rispettivamente di 31,8 e 57,3 milioni di tonnellate, con un aumento di oltre l'80%.

I dati sulla produzione mondiale ed europea sono riportati nel volume *Ilva* cit., pp. 324-31. Essi coincidono con quelli riportati da SVENNILSON, *Growth and stagnation* cit., pp. 119-40.

³ *Ibid.*, pp. 120-21.

⁴ Se assumiamo come indice di variabilità della variabile « tasso d'incremento annuale della produzione di acciaio nell'Europa occidentale (Inghilterra, Francia, Germania, Lussemburgo, Belgio, Italia) » lo scarto quadratico medio (s.q.m.), vediamo che per il periodo 1919-29 questo ha un valore pari a 17,87, mentre per il decennio 1903-13 è s.q.m. = 6,95. La maggiore instabilità nell'andamento della produzione siderurgica nella fase che si apre con la fine del conflitto mondiale risulta confermata anche estendendo l'arco temporale d'osservazione: per il periodo 1893-1913 la variabile in questione ha uno s.q.m. = 6,39, mentre per il ventennio 1919-39 si ha uno s.q.m. = 17,56.

reno rispetto a quella dell'acciaio: mentre prima della guerra l'Europa produceva piú ghisa che acciaio, alla vigilia della grande crisi la quantità prodotta di quest'ultimo è notevolmente superiore a quella della prima⁵. L'inversione del rapporto quantitativo tra le due produzioni-base siderurgiche è un dato alla cui spiegazione concorrono due ordini di fattori: il primo è la tendenza di lungo periodo, a carattere irreversibile, alla sostituzione dell'acciaio alla ghisa in molti impieghi industriali (dagli acquedotti alle macchine utensili, alle caldaie, ai lampioni per l'illuminazione stradale, a molti attrezzi di uso domestico); il secondo è il crescente utilizzo dei rottami, al posto della ghisa, nella carica delle acciaierie, dovuto anch'esso in parte a fatti strutturali (maggiore produzione di rottami da parte dei sistemi industriali) e in parte, come meglio vedremo, a situazioni congiunturali.

Accanto ai dati d'insieme appena richiamati ve ne sono poi altri, piú difficilmente quantificabili, ma non per questo meno eloquenti. In primo luogo, l'ingente sottoutilizzo della capacità produttiva siderurgica che interessa, senza eccezione, tutti i paesi industrializzati. Si calcola infatti che dalla crisi postbellica fin quasi alla fine degli anni Venti piú di un terzo della capacità di produzione mondiale di ghisa e di acciaio resta mediamente inutilizzata⁶. La concorrenza sui mercati internazionali, determinata dalla necessità di compensare la relativa ristrettezza dei mercati interni, tocca già dopo pochi anni dalla cessazione del conflitto punte d'intensità elevatissime. L'instabilità che ne deriva per l'andamento delle vendite si riflette inevitabilmente sui prezzi. Le vicende monetarie del decennio contribuiscono d'altra parte ad alimentare instabilità e bassi livelli di utilizzo della capacità produttiva. Il continuo mutare delle ragioni di scambio provoca infatti rapidi spostamenti sui mercati di acquisto ed ampie oscilla-

⁵ Cfr. nota 2. Si vedano anche i dati riportati nella tabella 1 alle pp. 138-139.

⁶ Cfr. BRESCIANI TURRONI, *La crisi dell'industria siderurgica* cit., p. 378. Una conferma della stima fatta da Bresciani Turroni risulta dai dati sull'utilizzo della capacità produttiva nel 1926 nei maggiori paesi industriali riportati in G. MORTARA, *Prospettive economiche per l'anno 1927*, Società tipografica «Leonardo da Vinci», Città di Castello 1928, p. 331. In complesso, sempre nel 1926, con una capacità produttiva mondiale di ghisa pari a circa 110-15 milioni di tonnellate, la produzione non superò i 75-80 milioni di tonnellate; per l'acciaio, si stimava una capacità produttiva di 120-25 milioni di tonnellate, contro una produzione di circa 90 milioni (*ibid.*, p. 342).

zioni nel volume delle ordinazioni e invalida in parte i numerosi tentativi di programmazione della produzione che pure vengono compiuti. La pratica del *dumping* si generalizza ed intensifica, mentre all'interno di ogni paese aumentano le pressioni dei produttori nazionali per ottenere dai rispettivi governi livelli sempre più elevati di protezione doganale⁷. Contemporaneamente si moltiplicano gli sforzi per giungere a forme di intese per il controllo dell'offerta e la spartizione delle quote di mercato, per la determinazione dei prezzi e degli investimenti. In questo quadro si colloca appunto il primo tentativo di controllo del mercato siderurgico su scala sovranazionale, avviato nell'autunno del 1926 con la formazione del cartello europeo dell'acciaio, il cui significato va sicuramente al di là dei modesti risultati che esso riuscì a conseguire nell'immediato⁸.

⁷ Un indizio significativo dell'importanza che acquistano i mercati di esportazione per i maggiori produttori europei, in presenza del forte squilibrio tra capacità di produzione e potenzialità del consumo interno, è dato da un confronto tra l'andamento della produzione di acciaio (semiprodotti e prodotti finiti) e quello del volume di esportazioni: tra il 1913 e il 1929 la quota di acciaio destinata al mercato estero nei cinque maggiori paesi siderurgici (Francia, Germania, Inghilterra, Belgio e Lussemburgo) si accresce del 58,2% (cinque milioni di tonnellate in più, in valore assoluto). Nello stesso periodo la produzione di acciaio negli stessi paesi aumenta solo del 32% (cfr. i dati riportati da SVENNILSON, *Growth and stagnation* cit., pp. 262 e 268).

Sull'andamento dei mercati e del commercio internazionale, oltre ai già citati lavori di Svennilson e di Bresciani Turrone, cfr. anche la bibliografia richiamata alla nota successiva.

⁸ Di un cartello europeo dell'acciaio si era cominciato a parlare fin dal 1924 e durante tutto il 1925 si erano avuti diversi tentativi di regolare con accordi bilaterali gli scambi tra Francia, Germania, Saar, Lussemburgo. Alla formazione dell'Intesa internazionale dell'acciaio si pervenne però soltanto il 30 settembre del 1926 e gli accordi furono sottoscritti da Francia, Germania, Belgio e Lussemburgo, mentre la Gran Bretagna ne restò fuori. Nel febbraio dell'anno successivo anche l'Austria, l'Ungheria e la Cecoslovacchia notificarono la loro adesione al cartello. In complesso, gli aderenti al cartello rappresentavano circa il 30% della produzione mondiale di acciaio. Al centro degli accordi, che sarebbero restati in vigore fino al 1930, era l'attribuzione di quote di produzione fisse ai diversi partecipanti e l'istituzione di un sistema di incentivi e disincentivi per chi si fosse discostato dai livelli di produzione assegnati. Sul cartello internazionale dell'acciaio esiste lo studio, considerato ormai un classico, di E. HEXNER, *The international steel cartel*, The University of North Carolina Press, Chapel Hill 1946. Per ulteriori indicazioni bibliografiche, cfr. anche J. J. LADOR-LEDERER, *Capitalismo mondiale e cartelli tedeschi tra le due guerre*, Einaudi, Torino 1959, pp. 124-31 e *passim*.

Alla notizia della formazione del cartello, i siderurgici italiani e gli or-

Non entreremo qui nel merito delle cause che potrebbero essere invocate a spiegazione del «diagramma» della siderurgia europea negli anni Venti. Queste sono sicuramente molte e complesse; qualora una tale analisi dovesse farsi, occorrerebbe anzitutto indagare sul modo in cui le siderurgie dei paesi europei avevano affrontato i problemi della riconversione postbellica; sarebbero poi da considerare tutte le implicazioni dei riassetti territoriali scaturiti dal trattato di Versailles che avevano comportato lo scompaginamento – è la parola esatta – degli equilibri delineatisi nel periodo prebellico e una profonda alterazione del tipo di divisione del lavoro in precedenza prevalso tra le diverse siderurgie. Ma un'analisi che volesse dar conto in maniera puntuale dei caratteri evolutivi del settore nel corso degli anni Venti dovrebbe andare ancor più in profondità: esaminare cioè tutte le interrelazioni tra vecchie e nuove tecnologie, andamento dei mercati delle materie prime, dinamiche dei settori utilizzatori. E far ciò significherebbe spingersi fino all'interpretazione del ciclo economico che va dal 1919 al crollo di Wall Street, ovvero di quello che Schumpeter ha definito il «Kondratiev neomercantilistico»⁹. Da questo punto di vista è ancora interessante leggere lo studio che nel 1927 Costantino Bresciani Turrone dedicava ai problemi dell'industria siderurgica inglese; in quello studio il noto economista parlava espressamente di «contrazione della domanda mondiale di prodotti siderurgi-

gani di stampa – che peraltro diedero molto rilievo alla notizia – assunsero in genere una posizione attendista e molto misurata. Per lo più, a parte alcune preoccupazioni per l'eventualità di un irrigidimento del mercato delle materie prime, si commentò positivamente la nascita di un organismo il cui scopo era quello di arrestare la tendenza generale alla diminuzione dei prezzi che aveva reso la produzione interna ancor più esposta alla concorrenza estera. L'eventualità di una adesione italiana non fu però neppure discussa, poiché era convinzione unanime che il meccanismo di assegnazione delle quote avrebbe danneggiato una siderurgia in fase di formazione. Cfr. FALCK, *Il cartello del ferro* cit.; *Il cartello siderurgico internazionale*, in «Rivista di politica economica», XVI, 1926, p. 883; *L'accordo siderurgico europeo e gli interessi italiani*, in «La Metallurgia italiana», XVIII, 1926, p. 423; *Gli interessi italiani di fronte al trust metallurgico dell'Europa continentale*, in «La Finanza italiana», XVIII, 1926, p. 124; *Il cartello del ferro concluso*, ivi, p. 380; *Lo Statuto del «trust» internazionale dell'acciaio*, ivi, p. 409. Si vedano inoltre G. SCAGNETTI, *Cartelli industriali internazionali con particolare riguardo al loro sviluppo del dopoguerra*, in «Rivista di politica economica», XXI, 1931, pp. 975-83 e XXII, 1932, pp. 419-39 e MORTARA, *Prospettive economiche per l'anno 1927* cit., pp. 340-41.

⁹ SCHUMPETER, *Business cycles*, trad. cit., p. 348.

ci» e stimava che, se dal 1914 al 1925 il bisogno mondiale di acciaio fosse cresciuto secondo i ritmi precedenti, la produzione avrebbe dovuto essere, nel 1926-27, di circa 120 milioni di tonnellate, mentre invece essa non giunse neppure a toccare i 100 milioni¹⁰. Lo stesso Schumpeter, invece – guardando però soprattutto alla realtà statunitense – afferma che il consumo di acciaio aumentò eccezionalmente nel secondo decennio del secolo ventesimo. Inoltre, mentre l'economista italiano collega l'eccesso di capacità produttiva ad un arresto nel ritmo dello sviluppo mondiale e nei processi di modernizzazione dell'industria, Schumpeter associa il surplus di capacità di produzione e la tendenza discendente dei prezzi al «processo di rapida riorganizzazione dell'apparato industriale che è tipico delle fasi discendenti del Kondratiev e che coesiste con una vigorosa espansione della produzione»¹¹. Non potendo spingerci troppo oltre, per ovvie ragioni, su questa strada, ci limitiamo a notare che molti elementi sembrerebbero dare ragione a quanto Bresciani Turrone affermava già nel '27 e fanno ritenere che probabilmente le affermazioni di Schumpeter si basassero, almeno in parte, su una sopravvalutazione del grado di omogeneità dei processi economici su scala mondiale. Il lavoro di Svernilson, che esamina assai analiticamente le tendenze dell'industria europea nel periodo fra le due guerre, mette ad esempio in rilievo come l'incidenza dei processi di innovazione tecnologica nell'industria siderurgica dei paesi europei sia stata molto modesta nel perio-

¹⁰ BRESCIANI TURRONI, *La crisi dell'industria siderurgica* cit., p. 382.

¹¹ SCHUMPETER, *Business cycles*, trad. cit., p. 378. Schumpeter sottolinea il peso dei progressi tecnologici che si verificarono nell'industria del ferro e dell'acciaio nel corso degli anni Venti: la laminazione continua, l'introduzione di nuovi tipi di forni e, in generale, tutto l'insieme di razionalizzazioni apportate alle diverse fasi del processo produttivo. Egli non manca inoltre di porre l'accento sul fatto che la razionalizzazione investe anche la fase d'impiego dell'acciaio comportando una relativa diminuzione del consumo, anche se non affronta il complesso problema di una valutazione quantitativa del fenomeno (*ibid.*, p. 391). Per contro, Bresciani Turrone individua l'origine della sovrapproduzione nell'industria di base europea nell'attenuarsi dei processi di «razionale divisione internazionale del lavoro» (ripresa del nazionalismo), nella frantumazione dei territori politico-economici, nella presenza di imprese scarsamente efficienti sorte nel periodo bellico e artificiosamente sviluppatesi per effetto dell'inflazione prima e/o della protezione poi, nello sviluppo delle pratiche speculative, nella crisi sociale che attraversano i paesi capitalistici (BRESCIANI TURRONI, *La crisi dell'industria siderurgica* cit., pp. 379-85).

do considerato¹². L'introduzione del laminatoio continuo, cui Schumpeter giustamente assegna grande importanza, risale al 1924 negli Stati Uniti, ma avverrà in Europa soltanto alla vigilia della seconda guerra mondiale, per affermarsi solo nel secondo dopoguerra¹³. Del resto, il giudizio d'insieme di Svennilson sull'evoluzione della siderurgia europea a partire dal primo dopoguerra richiama assai da vicino le considerazioni di Bresciani Turrone:

The break in the expansion of the European economy around the first world war thus meant a setback for the steel industry. Stated in another way, the capacity of the European steel industry would not have been too large if the European economy had continued to expand: on the contrary, it would probably have been too small if economic progress had been carried on at its previous pace¹⁴.

Qualunque sia la natura delle cause in grado di spiegare le specifiche condizioni di sviluppo della siderurgia nella congiuntura degli anni Venti, le poche osservazioni appena fatte configurano a sufficienza la diversità del nuovo contesto internazionale rispetto a quello che aveva fatto da sfondo alla crescita dell'età giolittiana. La prima considerazione che si è indotti a fare, quasi, si potrebbe dire, in linea di principio, riguarda le conseguenze di un così rilevante eccesso di produzione sui mercati europei, che esporrà l'Italia ad una pressione della concorrenza esterna sempre più difficile a contrastare con lo strumento della protezione doganale, e che i siderurgici italiani non mancheranno di denunciare in diverse occasioni.

Come aspetto specifico dell'eccesso di produzione sui mercati europei e di altre più complesse circostanze, gli anni Venti sono contrassegnati da un *trend* discendente dei prezzi¹⁵. Sebbene un tale fenomeno possa avere effetti tutt'altro

¹² SVENNILSON, *Growth and stagnation* cit., pp. 131-34.

¹³ *Ibid.*, pp. 132-33.

¹⁴ *Ibid.*, p. 119.

¹⁵ A scopo esemplificativo, basti osservare che il prezzo dell'acciaio sul mercato internazionale era nel 1927 (al momento della formazione del cartello europeo) di circa il 20% superiore a quello del 1913, mentre nel frattempo il livello medio dei prezzi era aumentato di circa il 60%.

Per quanto riguarda l'andamento dei prezzi sul mercato interno, cfr. il diagramma a p. 53 che pone a confronto l'indice dei prezzi all'ingrosso con quello del profilato-base.

che lineari sull'evoluzione dell'apparato di produzione e in determinate situazioni possa anche tradursi in uno stimolo all'adozione di misure volte all'abbassamento dei costi, è largamente ipotizzabile che esso agisca come fattore frenante dell'espansione della base produttiva. Come è anche pensabile che gli effetti ultimi siano diversi a seconda dello stadio di industrializzazione raggiunto da un paese in quel dato momento e che, da questo punto di vista, l'Italia abbia dovuto sostenere dei costi addizionali di lungo periodo.

In terzo luogo, in presenza di un tasso di utilizzo della capacità produttiva insolitamente basso e di una forte discontinuità nell'andamento della produzione, le imprese europee si orientano per l'adozione di cicli produttivi piú flessibili: e i processi di produzione dell'acciaio basati sulla «carica solida» delle acciaierie, con l'impiego di alte percentuali di rottami, consentono sicuramente di fare assegnamento su soluzioni impiantistiche caratterizzate da maggiore flessibilità nel livello di utilizzo della capacità produttiva; senza considerare poi tutti gli altri vantaggi relativi al volume di capitale impegnato. D'altronde, la disponibilità di rottami creatasi in conseguenza della guerra prima e della riconversione poi, e la particolare sensibilità del loro prezzo all'andamento delle fasi cicliche¹⁶ si traducono in un ulteriore incentivo all'adozione di tecniche produttive che utilizzano il maggior quantitativo possibile di questa materia prima. Anzi, proprio da un'analisi comparata dei prezzi delle principali materie prime (coke, carbone da acciaieria, rottame da rifusione) e dei prodotti di base (ghisa) dell'industria siderurgica nel periodo prebellico e negli anni Venti, emerge tutto il peso dei fatti congiunturali che fanno della siderurgia del rottame la tecnica «vincente» nel decennio successivo alla guerra¹⁷.

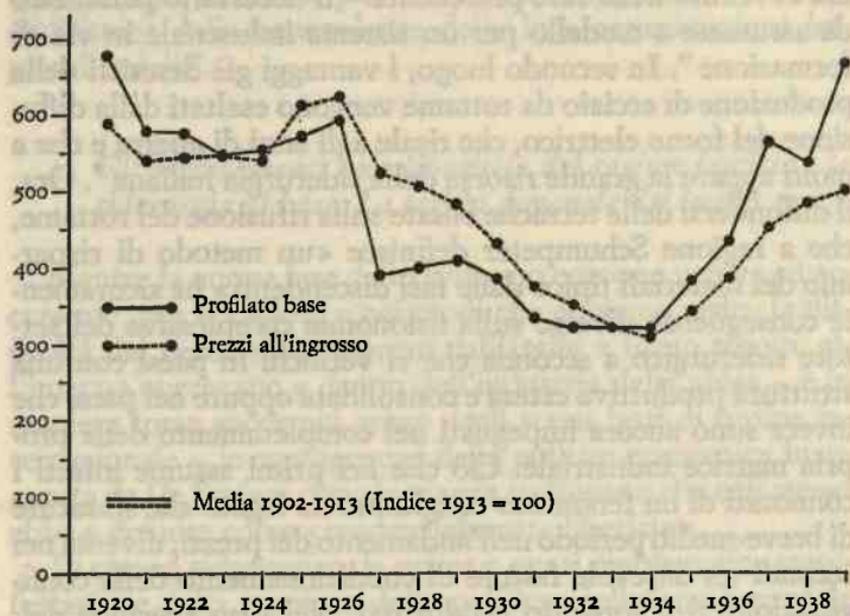
A parte l'influsso diretto che il mutamento dei prezzi relativi delle materie prime a livello internazionale esercita nella scelta delle tecniche adottate dalle imprese, nel caso del-

¹⁶ SCHUMPETER, *Business cycles*, trad. cit., p. 391 nota. Schumpeter fa notare come questo fenomeno fosse già stato chiaramente individuato nel 1926 dal Berlin Institute e come addirittura il rapporto tra prezzo del rottame e prezzo della ghisa possa essere impiegato come indice delle situazioni economiche, anche a fini previsionali.

¹⁷ Cfr. l'andamento del prezzo relativo ghisa/rottami descritto nel diagramma nella pagina a fronte.

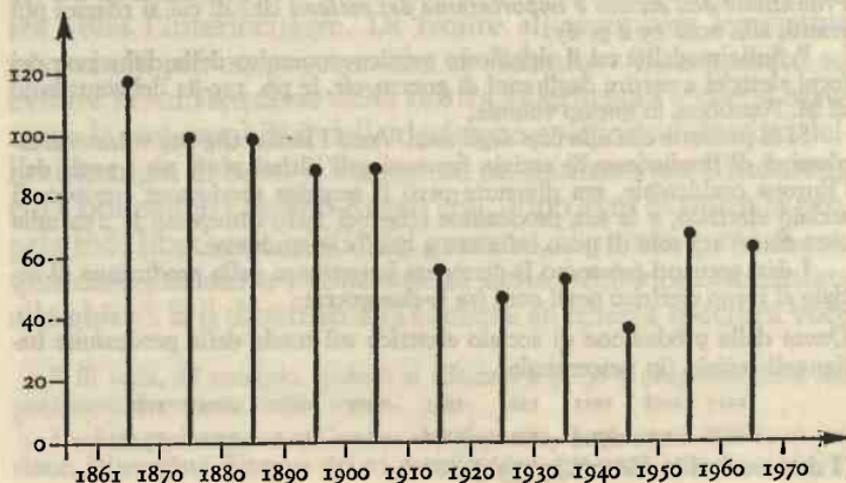
Andamento del prezzo dei prodotti siderurgici (profilato base) 1920-39.

Fonte: *Ilva* cit., p. 361.



Prezzo del rottame all'importazione dalla Francia rapportato al prezzo della ghisa all'importazione dal Regno Unito (valori correnti) 1861-1970.

Fonte: ISTAT, *Sommario di statistiche storiche dell'Italia, 1861-1975*, Tip. F. Failli, Roma 1976.



l'Italia vi sono almeno altri due fattori da mettere in conto. Anzitutto, l'orientamento delle ben piú solide organizzazioni industriali europee diventerà anche in questo caso – come già era avvenuto nella fase precedente – il necessario parametro da assumere a modello per un sistema industriale in via di formazione¹⁸. In secondo luogo, i vantaggi già descritti della produzione di acciaio da rottame vengono esaltati dalla diffusione del forno elettrico, che risale agli anni di guerra e che a molti appare la grande risorsa della siderurgia italiana¹⁹. Ora, il diffondersi delle tecniche basate sulla rifusione del rottame, che a ragione Schumpeter definisce «un metodo di risparmio dei materiali tipico delle fasi discendenti» ha sicuramente conseguenze diverse sulla fisionomia complessiva del settore siderurgico a seconda che si verifichi in paesi con una struttura produttiva estesa e consolidata oppure nei paesi che invece sono ancora impegnati nel completamento della propria matrice industriale. Ciò che nei primi assume infatti i connotati di un fenomeno congiunturale legato alle sfasature di breve-medio periodo nell'andamento dei prezzi, diventa nei secondi un durevole fattore di condizionamento della configurazione dell'apparato produttivo. Nel caso specifico dell'Italia degli anni Venti, è accaduto che una fase importante della formazione di un settore strategico come quello siderurgico si sia svolta secondo un modulo corrispondente ad una struttura dei prezzi «non normale», se misurata sul metro del

¹⁸ Cfr. a questo proposito le osservazioni di G. E. FALCK e G. SAGRAMOSO, *Produzione dell'acciaio e importazione dei rottami* cit., di cui si riferirà piú avanti, alla nota 15 a p. 67.

¹⁹ Sulle modalità ed il significato tecnico-economico della diffusione dei forni elettrici a partire dagli anni di guerra, cfr. le pp. 179-81 del contributo di M. Pozzobon, in questo volume.

Si fa presente che alla fine degli anni Venti l'Italia, che per volume complessivo di produzione di acciaio figurava agli ultimi posti tra i paesi dell'Europa occidentale, era divenuta però il maggior produttore europeo di acciaio elettrico, e la sua produzione (che nel 1929 oltrepassò le 250 mila tonnellate) era solo di poco inferiore a quella statunitense.

I dati seguenti mostrano la crescente importanza della produzione di acciaio al forno elettrico negli anni fra le due guerre:

Quota della produzione di acciaio elettrico sul totale della produzione italiana di acciaio (in percentuale).

1913	1918	1921	1923	1925	1929	1933	1935	1938
2,1	7,3	17,9	17,1	12,5	11,9	21,2	25,2	27,0

(I dati assoluti in *Ilva* cit., p. 352).

lungo periodo. Con l'ulteriore, non trascurabile implicazione, che mentre i paesi piú avanzati consumavano il rottame che essi stessi producevano in forza del loro sviluppo, l'Italia diventava dipendente da questi, dalle loro congiunture interne, addirittura dalla benevolenza delle loro organizzazioni imprenditoriali²⁰.

3. *Gli orientamenti «neoliberisti» del regime fascista e la siderurgia di base. La tariffa doganale del luglio 1923.*

Mentre la nuova fase dello sviluppo europeo veniva ad accrescere, per le ragioni e nei modi che abbiamo visto, le difficoltà del percorso intrapreso dall'Italia a inizio secolo, all'interno operavano a danno dell'industria della ghisa – e in maniera forse ancor piú grave degli stessi fatti di ordine internazionale – le conseguenze della politica economica inaugurata da De Stefani dopo la marcia su Roma e che egli stesso ebbe a definire come «tendenzialmente liberista».

In campo siderurgico, la prima e quasi emblematica manifestazione della sconfitta della politica giolittiana furono le modifiche apportate alla tariffa doganale del 1921. Il Parlamento tornò a discutere la conversione in legge del decreto sul nuovo regime doganale tra la primavera e l'estate del 1923, a piú di due anni cioè dalla sua emanazione. Se la gamma delle posizioni espresse in un'aula parlamentare dove *ancora* erano rappresentate tutte le forze politiche non appariva molto mutata rispetto a tre anni prima, diverso era però questa volta l'interlocutore. Di fronte all'assemblea legislativa non vi era piú un governo che si dichiarava intenzionato ad evitare la «distruzione della nostra siderurgia» e che si assumeva la responsabilità della decisione *politica* sul destino della siderurgia di base. C'era invece un ministro per l'Industria e il Commercio (Teofilo Rossi) che, dopo aver ribadito la propria fede liberista e quella del governo, si preoccupava di sottolineare l'assoluta temporaneità della protezione accordata alla ghisa¹. E il dibattito alla Camera su questa specifica voce

²⁰ Si veda, ad esempio, quanto si riferisce a p. 58 a proposito delle importazioni di rottame dalla Francia.

¹ «Atti parlamentari», Camera dei deputati, Legislatura XXVI, 1ª sessione, *Discussioni*, Tornata del 23 maggio 1923, pp. 9278 sgg.

della tariffa si concludeva significativamente con un ordine del giorno che abbandonava l'idea che la siderurgia dal minerale fosse meritevole di protezione:

La Camera invita il governo ad eseguire, col concorso di una Commissione parlamentare, gli opportuni studi ed indagini per sostituire il regime del premio di produzione a quello del dazio sulla ghisa e a presentare le opportune proposte al Parlamento².

Quanto poi al significato che avrebbe dovuto avere l'istituzione del premio di produzione, lo aveva chiarito bene il dibattito:

[...] qualora noi volessimo sostituire il regime del premio a quello del dazio, pagando i premi su tutto il quantitativo di ghisa che si potrà o vorrà produrre in avvenire, la sostituzione sarebbe inutile e ridicola. Noi consideriamo il regime del premio nella sua funzione di permettere la produzione di un determinato quantitativo di ghisa *allo scopo di mantenere in vita quegli alti forni che serviranno in caso di guerra*, e che quale calmiera serva a fronteggiare eventuali prezzi monopolistici dell'estero³.

La soluzione alla fine adottata e sanzionata nel decreto-legge n. 1545 dell'11 luglio 1923 non fu quella del premio di produzione: si decise invece di riportare il dazio sulla ghisa al livello previsto dalla tariffa del 1887, quindi di diminuire sostanzialmente la tariffa fissata nel decreto del 1921⁴. A dire il vero, una certa attenuazione del dazio la si ebbe per tutta la gamma, o quasi, dei prodotti siderurgici; senza dubbio però la scelta di abbassare la tariffa riguardante la ghisa aveva un significato specifico che oltrepassava il tipo di motivazione che, nel contesto della nuova politica economica, aveva portato a fare alcune concessioni all'antiprotezionismo. E ciò non soltanto perché la riduzione imposta al regime della ghisa risultava di gran lunga maggiore rispetto a quella intro-

² *Ibid.*, Tornata del 14 giugno 1923, p. 10207.

³ *Ibid.* Corsivo nostro.

⁴ Il decreto-legge dell'11 luglio, emanato poco dopo la conclusione del dibattito alla Camera, recepì in larga misura le proposte di modifica approvate dal Parlamento, che in generale furono proposte di riduzione delle tariffe del 1921. In particolare, fu sensibilmente ridotto il coefficiente di maggiorazione del dazio sulla ghisa, che passò da 2,5 a 1,5 (R.D.L. 11 luglio 1923, n. 1545, sezione IV, categoria XVIII, n. 280). Ricordiamo che nel decreto del 9 giugno 1921 l'elevato coefficiente di maggiorazione del dazio sulla ghisa avrebbe dovuto compensare la situazione di relativo svantaggio in cui si era venuta a trovare questa industria a causa dell'andamento dei prezzi delle materie prime.

dotta per gli altri prodotti⁵, ma in forza di un'altra sostanziale modifica apportata al precedente decreto. Il decreto-legge del luglio 1923, infatti, dichiarava esenti da dazio d'importazione i rottami di ferro e acciaio «di qualsiasi specie, in pezzi di qualunque dimensione, destinati a ferriere o acciaierie per la ribollitura o la rifusione»⁶, che invece nel 1921 erano stati gravati da un dazio di lire 1 al quintale e per i quali persino la vecchia tariffa del 1887 aveva imposto un importo daziario pari a quello fissato per la ghisa⁷.

Non si trattava, dunque, dell'abbandono *sic et simpliciter* della strada protezionista, bensì della scelta di favorire un preciso indirizzo di crescita del settore, secondo cui il fabbisogno di acciaio dell'economia italiana sarebbe stato soddisfatto in prevalenza dalle imprese che rifondevano il rottame e, per il resto, con le importazioni di ghisa dai paesi più avanzati⁸. La protezione «a metà» accordata all'industria della ghisa avrebbe dovuto consentire la pura sopravvivenza degli impianti esistenti, per le situazioni di emergenza.

Si può dire, in sostanza, che così come la tariffa provvisoria del 1921 era stata l'ultimo atto di una politica «giolittiana» in campo siderurgico, le modifiche del 1923 sanzionavano il «nuovo corso» degli anni Venti. Il diverso orientamento di «politica siderurgica» avrebbe di lì a poco trovato conferma in altri due episodi significativi. Il primo riguarda la decisione governativa di abbassare sensibilmente, nelle clausole del nuo-

⁵ L'abbassamento dei coefficienti di maggiorazione per gli altri prodotti siderurgici oscillava tra lo 0,4 e lo 0,2. Solo in rarissimi casi fu ritoccato il dazio vero e proprio.

⁶ R.D.L. 11 luglio 1923, n. 1545, sezione IV, categoria XVIII, n. 278.

⁷ Non è di poco conto ricordare che la tariffa del 1887, imponendo un dazio sul rottame, aveva preso a modello la legislazione doganale di altri paesi europei, come la Germania, l'Austria e perfino la Francia. E si noti che, in tutti i casi, le disposizioni legislative parlavano espressamente di dazio all'entrata sul rottame *destinato alla rifusione o al rimpasto*. Cfr. *Notizie sull'industria metallurgica* cit., p. 35.

⁸ Che questo fosse precisamente il senso delle modifiche introdotte è confermato significativamente da alcune notazioni di Edoardo Giretti, che certo non può esser sospettato di simpatie verso la siderurgia della ghisa. Nel già citato articolo del 1926, illustrando le condizioni di favore che si sarebbero assicurati i grandi produttori siderurgici a danno delle imprese di seconda e terza lavorazione, Giretti riporta le voci della tariffa doganale relativa ai rottami e alla ghisa per segnalare «il vero trattamento di privilegio fatto alle grandi ferriere e acciaierie italiane per l'importazione delle loro materie prime dall'estero» e a queste contrappone l'esosità delle tariffe sui lingotti e sui laminati di ferro e di acciaio (*Il protezionismo siderurgico* cit., pp. 364-65).

vo capitolato di affitto delle miniere elbane, i quantitativi di escavazione del minerale di ferro. Il limite massimo consentito fu fissato infatti in 300 mila tonnellate annue, cioè quanto bastava appena a soddisfare, in condizioni normali, il fabbisogno di uno dei quattro stabilimenti dotati di altiforni a coke esistenti in Italia⁹. Il secondo episodio si riferisce invece ad un ancor piú incisivo intervento del governo per garantire l'approvvigionamento del rottame d'importazione. All'inizio del 1925, infatti, la Francia, della quale l'industria siderurgica italiana era tributaria per un buon 50% dei suoi acquisti all'estero di rottame, annunciò la decisione di limitare drasticamente le esportazioni di questa materia prima. Per l'occasione, Mussolini in persona prese contatti con le autorità francesi al fine di ottenere per l'Italia condizioni di favore e sentí l'esigenza di tranquillizzare i produttori italiani con un apposito discorso tenuto il 4 aprile alla Camera¹⁰. Ancor piú indicativo, da questo punto di vista, è l'esito stesso del contenzioso apertosi con il paese vicino. Dopo lunghe trattative, nel luglio del 1925, i metallurgici francesi e quelli italiani giunsero finalmente ad accordarsi sulla questione del rifornimento di rottame all'Italia. Secondo tali accordi, però, gli acquisti italiani di rottami di ferro e di acciaio avrebbero dovuto esser proporzionati al tonnellaggio di prodotti siderurgici finiti che la Francia avrebbe esportato in Italia¹¹. Se si

⁹ Cfr. ILVA, *Relazione del Consiglio d'amministrazione* all'Assemblea generale ordinaria degli azionisti del marzo 1926, Società Italiana d'Arti Grafiche, Genova 1926. Cfr. anche «Banca Commerciale Italiana. Movimento economico dell'Italia», III, 1929, p. 233.

¹⁰ Sull'episodio cfr. la rubrica *Rassegna dei mercati*, in «La Metallurgia italiana», XVII, 1925, n. 4, p. 189 ed anche *La siderurgia italiana*, in «La Finanza italiana», XVIII, 30 gennaio 1926, p. 43.

¹¹ Con un provvedimento del 6 giugno 1925 il governo francese confermò le restrizioni all'esportazione di rottami verso l'Italia e contemporaneamente notificò al governo italiano che il contingente annuo assegnato all'Italia era stato fissato nella misura di 120 mila tonnellate (si noti che nei soli primi cinque mesi del 1925 l'Italia aveva importato 256 mila tonnellate di rottami francesi). Dopo varie pressioni da parte dei due governi, il 18 luglio i rappresentanti degli industriali siderurgici italiani e francesi si incontrarono a Parigi per la firma di un accordo. Il testo finale degli accordi prevedeva che l'Italia avrebbe potuto importare, annualmente, 120 mila tonnellate di rottami qualora avesse anche importato 15 mila tonnellate di prodotti siderurgici semilavorati o finiti. Al di sopra di questa quantità, l'Italia avrebbe potuto acquistare 1,25 tonnellate di rottame per ogni tonnellata di prodotti importati, e ciò fino ad un «tetto» massimo di 90 mila tonnellate. Superato anche questo quantitativo, il rapporto diventava una tonnellata di rottami

considera che, dopo l'acquisizione dei territori tedeschi, la siderurgia francese si trovava ad avere un eccesso di capacità produttiva particolarmente accentuato per la ghisa, e che proprio per l'esportazione di ghisa gli industriali francesi pare avessero fatto ricorso a manovre di *dumping*, si comprende facilmente quali fossero le imprese danneggiate dalle clausole degli accordi siderurgici. E a conferma di ciò basti dire che nel 1925 l'Italia importò quasi un terzo della ghisa esportata dalla Francia¹².

Tutto questo avveniva mentre, in forza del ciclo ascendente iniziato nella seconda metà del 1922, il sistema economico esprimeva una nuova ed accresciuta domanda di acciaio. Con siffatte posizioni di partenza, era quasi inevitabile che la nuova congiuntura si traducesse in una formidabile occasione di irrobustimento della siderurgia del rottame.

4. *Ciclo ascendente e nuova domanda siderurgica. Ulteriori premesse per lo sviluppo di una «mezza siderurgia».*

La totale assenza, per gli anni Venti, di serie storiche delle produzioni siderurgiche – non disponiamo infatti neppure del dato relativo alla produzione aggregata di laminati – ren-

per ogni tonnellata di prodotti siderurgici acquistati. Cfr. *Atti dell'Associazione fra gli industriali metallurgici italiani. Relazione sull'attività svolta dall'Associazione nell'anno 1924-25*, in «La Metallurgia italiana», XVII, 1925, n. 7, p. 301; *L'accordo siderurgico italo-francese*, in «La Finanza italiana», XVII, 25 luglio 1925, p. 297.

¹² A seguito degli accordi, l'Italia cercò di ridurre progressivamente le importazioni di rottami dalla Francia, rivolgendosi agli altri mercati europei (Svizzera, Germania, Lussemburgo) e successivamente persino al mercato statunitense, nonostante i forti costi di trasporto che in tal caso occorreva sopportare. La Francia restò tuttavia per tutti gli anni Venti la maggior fornitrice di rottami (oltre il 40% delle importazioni italiane); in compenso, essa fu anche la maggior fornitrice di ghisa (anche in questo caso, mediamente il 40% delle importazioni dell'Italia). Cfr. «Banca Commerciale Italiana. Movimento economico dell'Italia», I, 1927 e ivi per gli anni 1927-30, in particolare le rubriche relative al movimento commerciale di prodotti siderurgici. Notiamo inoltre che mentre il testo degli accordi parlava genericamente di «semilavorati e prodotti finiti» da importarsi dalla Francia per ottenere determinati quantitativi di rottami, si ha nozione – quantunque per una fase successiva – di accordi che riguardavano espressamente la concessione alla Francia di quote del mercato italiano della ghisa. Cfr. *ASIG, Verbale della riunione del Consiglio direttivo dell'Ilva* (d'ora in avanti *Verbale CD*) del 2 maggio 1930.

de assai difficile, evidentemente, una precisa definizione dei caratteri qualitativi della domanda siderurgica in questa fase dello sviluppo economico, privando tra l'altro l'analisi storico-economica di uno strumento importante per valutare l'entità dei processi di modernizzazione del sistema industriale. Per altro verso manca a tutt'oggi una conoscenza approfondita dei caratteri settoriali e d'insieme della crescita dei primi anni Venti, tale da poter ovviare almeno in parte a questa carenza¹. Dalla letteratura esistente emergono tuttavia

¹ In realtà, resta a tutt'oggi in attesa di una risposta il duplice problema di una valutazione della qualità e della portata dello sviluppo economico italiano nella prima metà degli anni Venti e di un giudizio sulla politica economica del primo ministero Mussolini. E ciò malgrado il non trascurabile interesse che studi recenti – i quali vanno ad aggiungersi al sempre importante lavoro di P. GRIFONE, *Il capitale finanziario in Italia. La politica economica del fascismo*, Einaudi, Torino 1971⁶ (la prima edizione è del 1945) – hanno dedicato all'interpretazione di questo periodo: G. GUALERNI, *Industria e fascismo*, Vita e Pensiero, Milano 1976, pp. 39-47; S. LA FRANCESCA, *La politica economica del fascismo*, Laterza, Bari 1976, pp. 6-17; G. TATTARA e G. TONIOLO, *L'industria manifatturiera: cicli, politiche e mutamenti di struttura (1921-1937)*, in *L'economia italiana nel periodo fascista*, a cura di P. Ciocca e G. Toniolo, Il Mulino, Bologna 1976, pp. 103-113; G. M. REY, *Una sintesi dell'economia italiana durante il fascismo*, in *L'economia italiana 1861-1940*, a cura di G. Toniolo, Laterza, Bari 1978, pp. 281-84; F. CATALANO, *Fascismo e piccola borghesia. Crisi economica, cultura e dittatura in Italia (1923-1925)*, Feltrinelli, Milano 1979, capitoli I e III; TONIOLO, *L'economia dell'Italia fascista* cit., pp. 31 sgg. La stessa ipotesi secondo cui in questa fase si sarebbe verificata una inversione di tendenza nel modello complessivo di sviluppo dell'economia italiana (e cioè il passaggio da un modello centrato sulla crescita dei settori « pesanti » ad uno manifatturiero più orientato verso le esportazioni) manca ancora di un adeguato supporto documentario e statistico per poter essere assunta come definitiva, quantunque le considerazioni che qui vengono fatte sulla siderurgia possano costituire una parziale verifica di tale ipotesi (cfr. su questo in particolare P. CIOCCA, *L'economia italiana nel contesto internazionale*, in *L'economia italiana nel periodo fascista* cit., p. 31).

Anche in parte come espressione di tali incertezze, i giudizi sulla politica economica di De Stefani oscillano tra quelli che ne accentuano la univocità e la coerenza « produttivistica » (LA FRANCESCA, *La politica economica del fascismo* cit., pp. 6-7) e quelli che invece propendono ad evidenziarne i limiti e le ambiguità di fondo (GUALERNI, *Industria e fascismo* cit., pp. 44-47 e anche, ma con giudizi più attenuati, TONIOLO, *L'economia dell'Italia fascista* cit., p. 54). Per quanto riguarda, più specificamente, le valutazioni sulla crescita del settore siderurgico, a parte un giudizio di Gualerni (*Industria e fascismo* cit., p. 44 nota), il quale afferma, riferendosi alla politica economica di De Stefani, che « forse gli errori più gravi sono stati fatti nel settore siderurgico e in quello tessile », in genere ci si arresta alla constatazione dei tassi d'incremento annuo della produzione di acciaio ricavandone valutazioni tutto sommato positive di questa fase di sviluppo (cfr. ad esempio TATTARA e TONIOLO, *L'industria manifatturiera* cit., p. 109). Ma ciò fa-

alcuni indizi significativi circa il modo in cui i connotati della congiuntura ascendente possono aver condizionato l'evoluzione tecnico-produttiva del settore.

Anzitutto, la ripresa fu caratterizzata da una generale privatizzazione degli investimenti e della domanda che essi generavano. In secondo luogo, l'inversione congiunturale si manifestò innanzitutto nei settori «leggeri», ma più che altro in quelli «nuovi» (elettricità e chimica) ed ebbe caratteri fortemente eterogenei nei diversi comparti dell'economia. Tra i settori immediatamente utilizzatori di prodotti siderurgici, l'edilizia svolse un ruolo di primo piano. A partire dal 1923 la crescita degli investimenti edilizi fu quanto mai rapida e decisa, stimolata anche dalle agevolazioni fiscali e dal ritorno al libero mercato degli affitti². Accanto allo sviluppo dell'edilizia abitativa, crebbero in misura non trascurabile gli investimenti in opere di infrastruttura: acquedotti, ponti, impianti idroelettrici, ecc.³. Nel settore meccanico, l'industria automobilistica entrò in una fase di notevole sviluppo,

cendo non si tiene conto della circostanza che, assumendo come base il livello di produzione dei primi anni Venti (addirittura del 1921) si parte da livelli molto bassi (assai inferiori, ad esempio, a quelli del 1913). Inoltre, si trascura il fatto che l'unico modo di valutare il significato storico-analitico di questi dati è quello di considerarli in primo luogo *relativamente* allo sviluppo complessivo dell'economia e, soprattutto, alla luce di un confronto con le altre fasi di rapida crescita della produzione industriale italiana. In questo modo, l'incremento produttivo della prima metà degli anni Venti risulta poca cosa rispetto a quello che è dato di registrare per l'età giolittiana oppure per il secondo dopoguerra; e ciò anche senza che sia necessario entrare nel merito della «qualità» dello sviluppo siderurgico degli anni Venti, come pure va fatto.

Su alcune premesse della ripresa che sarebbero da ricercare nella gestione finanziaria pubblica, cfr. P. FRASCANI, *Politica economica e finanza pubblica in Italia nel primo dopoguerra (1918-1922)*, Giannini, Napoli 1975, pp. 349-52.

² L'indice dell'attività edilizia calcolato sulla base del numero complessivo di stanze costruite a Torino, Milano, Genova, Firenze, Roma e Napoli, fatto uguale a 100 il numero delle stanze costruite nel 1913, presenta il seguente andamento:

1913	1918	1919	1920	1921	1922	1923	1924	1925	1926	1927
100	13	41	74	54	97	152	195	247	273	259

(*Le costruzioni edilizie in Italia*, in «La Finanza italiana», XXI, 28 dicembre 1929; la fonte citata segnala che l'indice è quello calcolato da A. Degli Espinosa. Cfr. anche le stime di O. Vitali nel volume a cura di G. Fuà, *Lo sviluppo economico in Italia*, F. Angeli, Milano 1969, p. 486).

³ Si vedano alcuni dati in *L'industria italiana nel primo semestre 1925*, in «La Finanza italiana», XVII, 5 settembre 1925, p. 338.

mentre l'estendersi dell'area occupata da settori come l'elettromeccanica ed altre industrie di beni strumentali dava luogo ad una domanda piú diffusa ed articolata di prodotti siderurgici (acciaio in getti e di qualità)⁴. Quel che tuttavia sembra differenziare ancor piú nettamente la composizione della nuova domanda siderurgica rispetto a quella degli anni precedenti il conflitto è l'incidenza estremamente modesta che ora vi hanno proprio quelle componenti che ne avevano costituito la parte centrale nel corso dell'età giolittiana. L'attività cantieristica, ad esempio, per molti mesi non fu partecipe della generale tendenza ascendente. Il continuo ribasso dei noli a livello mondiale determinò infatti una stasi pressoché totale nella costruzione di navi mercantili⁵. Anche le misure adottate all'inizio del 1923 per incentivare l'attività dell'industria navale non furono sufficienti ad una rapida ripresa⁶; e quando comparvero segni di ripresa — ma ciò avvenne soltanto nel 1925 — le agevolazioni doganali previste fecero sí che gran parte dei materiali necessari venissero im-

⁴ Sullo sviluppo del mercato automobilistico interno, cfr. *L'incremento delle automobili in Italia*, ivi, XXI, 7 dicembre 1929, p. 272; *Il continuo sviluppo dell'industria automobilistica*, ivi, XVIII, 12 giugno 1926, p. 237. Notizie sintetiche ma puntuali sull'andamento della produzione nei diversi settori industriali si trovano nelle relazioni annuali agli azionisti della Banca d'Italia.

⁵ *Il mercato dei noli durante il 1922*, ivi, XV, 27 gennaio 1923, p. 38; *La marina mercantile mondiale nel 1923: il mercato dei noli*, ivi, 25 agosto 1923, p. 317; *Le costruzioni navali al 30-9-23*, ivi, 17 novembre 1923, p. 427; *Le costruzioni navali*, ivi, XVIII, 22 maggio 1926, p. 207; *Il mercato dei noli nel 1925*, ivi, p. 208.

⁶ Nel gennaio del 1923 il Consiglio dei ministri approvò un nuovo decreto legge (R.D.L. 1° febbraio 1923, n. 241) per incentivare l'industria delle costruzioni navali che, oltre a mantenere il principio dei compensi di costruzione, ripristinava i premi di riparazione e di demolizione. Tali provvedimenti, che sarebbero rimasti in vigore fino al 1926, prevedevano che i compensi di costruzione fossero proporzionati all'impiego di materiale nazionale nell'industria navale, ma prevedevano anche la possibilità d'importare in franchigia doganale i materiali necessari alla costruzione delle navi, oltre alla concessione di esoneri fiscali per le navi ultimate. Cfr. *I provvedimenti per le costruzioni navali mercantili*, in «La Finanza italiana», XV, 27 gennaio 1923, p. 32. Nel 1926 sarà approvato un nuovo decreto (R.D.L. 16 maggio 1926, n. 865), che manterrà i criteri del precedente decreto del 1923, e cioè la protezione in triplice forma di compensi di costruzione, esoneri dai dazi ed esoneri fiscali, completati con compensi daziari per i produttori interni di laminati e profilati per gli scafi e gli apparati motori; l'ammontare di tali compensi sarà però ridotto rispetto a quello previsto nel 1923. Cfr. *I provvedimenti per le costruzioni navali*, in «La Finanza italiana», XVIII, 17 luglio 1926, p. 287.

portati dall'estero⁷. Ancor piú rilevante appariva il vuoto determinatosi nel complesso della domanda siderurgica a causa della scarsità delle commesse statali, come riflesso della politica del «risanamento» del bilancio statale condotta da De Stefani. L'organo ufficiale dell'Associazione dei metallurgici italiani, che pubblicava regolarmente la rubrica *Rassegna dei mercati*, nel maggio del 1924 lamentava appunto la persistente astensione da nuovi ordini da parte delle amministrazioni statali, e tra queste in primo luogo le Ferrovie, e aggiungeva che «ciò toglie[va] alla nostra industria siderurgica la maggior parte del lavoro»; lagnanze del tutto analoghe comparivano l'anno successivo⁸.

La variazione del peso relativo dei diversi settori che concorrono alla formazione della domanda siderurgica ed una amministrazione statale che esita a riconfermarsi nel ruolo svolto in passato di grosso acquirente di prodotti siderurgici si traducono in un sostanziale mutamento qualitativo della domanda stessa, per cui alle imprese del settore non si chiede tanto, in questa fase, di produrre rotaie, corazze per navi, acciaio per materiale bellico, ecc., quanto invece di far fronte ad una nuova ed accresciuta richiesta di profilati per l'edilizia, di laminati di largo uso commerciale, di acciai di qualità e speciali, di getti per la meccanica leggera e per la produzione di beni strumentali. Un dato, questo, che spiega almeno in parte perché fossero quasi esclusivamente le imprese della siderurgia del rottame e «padana» a cogliere i vantaggi della nuova congiuntura ascendente. La mutata composizione della domanda, infatti, esplicita tutta la carica negativa che il carattere «dualistico», per così dire, del mercato siderurgico esercita a danno dell'industria della ghisa. Ci riferiamo in primo luogo a quel dualismo «merceologico», che vedeva coesistere un nucleo di imprese – sostanzialmente quelle della siderurgia a ciclo completo, ma non solo – la cui attività dipendeva da determinati settori della meccanica pesante (industria bellica, cantieri, ferrovie) con un'altra categoria di imprese – quelle che impiegavano rottami nei Martin a

⁷ *Rassegna dei mercati*, in «La Metallurgia italiana», XVI, 1924, n. 5; «Rivista del servizio minerario», 1925, p. 154.

⁸ *Rassegna dei mercati*, in «La Metallurgia italiana», XVI, 1924, n. 5 e XVII, 1925, n. 4.

carica solida o nei forni elettrici – che guardavano invece ad un mercato piú differenziato e «minuto». Se a prima vista quest'ultimo poteva apparire meno generoso quanto a prospettive di facili profitti, di fatto aveva prerogative di stabilità assai maggiori di quanto, nel complesso, non ne avesse l'altro «mercato», legato al *trend* della spesa pubblica. E infatti, ad onta della precoce funzione che la domanda pubblica aveva avuto nello sviluppo industriale italiano, non si può dire che come cliente, lo Stato avesse dato grande prova di continuità di comportamento, e il volume delle sue commesse – così legato alle congiunture politiche e a pressioni occasionali – di fatto non era stato un efficace sostituto della domanda del consumatore e dell'investitore privato.

Ma si trattava di un dualismo che si manifestava anche sul piano geografico – e che da questo punto di vista si inquadrava nello squilibrio di fondo dello sviluppo economico italiano – essendo le imprese che si rivolgevano principalmente al mercato «privato» in prevalenza concentrate nella fascia settentrionale della penisola e profondamente radicate nei mercati locali; ed essendo per contro l'unico mercato davvero «nazionale» quello che passava attraverso la mediazione della spesa pubblica.

Una verifica di quanto si è appena detto – in assenza, come si diceva, di dati piú analitici, risulta dal peso relativo delle diverse regioni sul totale della produzione siderurgica nazionale⁹. Alla vigilia della guerra, quasi il 70% della produzione italiana di acciaio proviene dalle regioni in cui sono localizzati gli stabilimenti della siderurgia in qualche modo integrata

⁹ Distribuzione regionale della produzione di acciaio in Italia.

	1913	1921	1925	1929
Piemonte	10,83	13,22	15,92	18,73
Lombardia	16,58	31,02	27,09	31,38
Veneto	1,71	2,13	1,22	1,11
Liguria	42,52	30,01	30,21	23,77
Toscana	21,40	14,06	15,48	12,33
Umbria	1,89	5,89	5,46	5,22
Campania	5,07	3,62	4,60	7,44
Altre	–	0,03	–	–

(Percentuali sul totale nazionale calcolate sui dati del volume *Ilva* cit., p. 353). Per gli anni immediatamente successivi disponiamo dei dati, ben piú significativi, sulla distribuzione regionale delle vendite e sul consumo regionale dai quali si può ricavare una eloquente verifica di quanto è accaduto nel corso degli anni Venti (cfr. le tabb. 10-14, pp. 153-58).

con la produzione di ghisa (Toscana, Liguria, Campania)¹⁰, mentre Piemonte e Lombardia contribuiscono al prodotto nazionale nella misura del 27% circa. Nel 1921, l'anno di crisi piú acuta per la siderurgia italiana, la quota delle due regioni settentrionali sale al 44%, mentre quella delle tre regioni che si affacciano sul Tirreno scende al 50%. Una redistribuzione di quote che evidentemente può spiegarsi alla luce delle vicende del dissesto dell'Ilva e dell'Ansaldo, cui fanno capo, per l'appunto, i piú grandi stabilimenti siderurgici situati in Toscana, in Liguria e nell'area napoletana. Piú sorprendente è invece il fatto che alla fine del 1925 la distribuzione regionale della produzione risulti quasi identica a quella del 1921 e che il salvataggio e la ripresa dell'attività produttiva dei due «colossi» non siano serviti ad un recupero – in termini relativi – delle posizioni perdute durante la fase piú acuta della crisi di riconversione.

Facendo un passo ulteriore e considerando la situazione al 1929, si vedrà che la tendenza affermatasi nella prima metà degli anni Venti, lungi dall'attenuarsi, andrà invece rafforzandosi e a questa data Lombardia e Piemonte, da sole, produrranno oltre il 50% dell'acciaio che viene prodotto in Italia. Impressionante è la perdita di peso nel quadro nazionale della produzione delle imprese liguri che da un livello pari ad oltre il 42% del totale nazionale dell'anteguerra scende a circa il 24% nel 1929¹¹.

A queste cifre – che mostrano il maggiore incremento della produzione siderurgica nelle aree di massima concentrazione della siderurgia del rottame – fanno riscontro i dati sulla produzione di acciaio e di ghisa alle stesse date. Nel 1913 la produzione italiana di acciaio ammonta a quasi 900

¹⁰ Va comunque precisato che in Liguria non esistevano stabilimenti che applicavano il ciclo completo. L'integrazione con la siderurgia della ghisa consisteva solo nel fatto che le acciaierie dell'Ilva localizzate in Liguria utilizzavano la ghisa prodotta a Portoferraio, nell'Elba, dove mancavano le acciaierie e gli impianti per la laminazione.

¹¹ L'emarginazione in campo siderurgico di una regione dotata di una industria meccanica e di imprese per lavorazioni siderurgiche finali verrà indicata nel 1937 da Agostino Rocca come un argomento a favore della localizzazione a Cornigliano del nuovo stabilimento a ciclo integrale. Rocca farà notare che senza questo investimento la produzione di acciaio della Liguria si avvia a scendere dal 20% al quale è giunta nel 1936 a meno del 10%. Cfr. le fonti citate nel saggio di F. Bonelli, A. Carparelli e M. Pozzobon, in questo volume, alle pp. 262-64, note 8 e 9.

migliaia di tonnellate; nel 1925 si è piú che raddoppiata (circa 1,8 milioni di tonnellate); nel 1929 supera ormai i due milioni di tonnellate (+ 140% circa rispetto al 1913). La produzione di ghisa, pari nel 1913 a circa 650 mila tonnellate, è appena di 750 mila nel 1925 (+ 15% rispetto al 1913) e supera di poco le 850 mila nel 1929 (+ 30%). Alla fine degli anni Venti, circa i tre quarti della materia prima impiegata per produrre acciaio sono costituiti da rottami¹². Contemporaneamente, l'Italia continua ad importare notevoli quantitativi di ghisa: mediamente, tra il 1922 e il 1925, poco meno del 40% della ghisa consumata all'interno è di importazione; per tutto il periodo 1922-29 tale quota è del 30% circa. Tutto questo mostra come quel processo iniziato negli anni a cavallo dei due secoli, che aveva portato l'Italia alla vigilia della guerra mondiale – e partendo da una situazione di totale dipendenza dall'estero per il suo fabbisogno di ghisa – a porsi in condizione di far fronte a circa due terzi del consumo interno, segni di fatto una battuta d'arresto.

In sostanza, alla metà degli anni Venti le grandi ambizioni siderurgiche d'inizio secolo paiono aver subito un netto ridimensionamento e l'Italia sembra destinata a doversi accontentare di una «mezza siderurgia» come già allora qualcuno definì la produzione di acciaio dal rottame¹³. È difficile dire se vi fosse una precisa consapevolezza – e quanto questa fosse diffusa – del significato della realtà che veniva emergendo e delle implicazioni che essa poteva avere nel lungo periodo. Sembra comunque che i primi a rendersene conto fossero gli stessi industriali. Ad esempio, nel 1926, Giorgio Enrico Falck, parlando in veste di presidente dell'Associazione fra gli industriali metallurgici italiani, individuava esplicitamente nello sviluppo della siderurgia del rottame la nota caratteristica dell'evoluzione del settore negli anni Venti¹⁴. Ed anzi, in alcuni passaggi della relazione di Falck si scorge una preoccupazione di legittimare il «modello» emergente che non può che provenire dalla conoscenza delle critiche cui esso può an-

¹² «Banca Commerciale Italiana. Movimento economico dell'Italia», II, 1928, p. 254.

¹³ Cfr. il corsivo della «Rassegna mineraria e metallurgica italiana», XXXIV, 1928, n. 1, p. 2.

¹⁴ FALCK e SAGRAMOSO, *Produzione dell'acciaio e importazione dei rottami* cit.

dare incontro. Così come quando si afferma che gli indirizzi prevalsi nella produzione siderurgica a partire dal dopoguerra sarebbero stati i più rispondenti alle condizioni «naturali» e al tipo di sviluppo del paese e che sicuramente sarebbe convenuto conservarli. E vale la pena di notare che le argomentazioni con cui Falck sostiene le sue tesi a favore della siderurgia del rottame sono in tutto simili a quelle adoperate a suo tempo dai liberisti per contestare l'opportunità stessa di una industria siderurgica in Italia: mancanza di carbone, disponibilità limitata di minerale di ferro, inadeguatezza del nostro sistema economico alle produzioni di massa, ecc.¹⁵

Ma occorre dire che Falck non fece allora che sviluppare in proprio una impostazione che doveva essere largamente condivisa, anche da chi, almeno in linea di principio, poteva esservi meno predisposto. Proprio nel febbraio 1926 il Consiglio superiore dell'economia nazionale aveva potuto ascoltare ed approvare una relazione che accanto alla firma di Falck recava quella del presidente dell'Ilva, Arturo Boccardo, e che se non era dichiaratamente contraria all'industria

¹⁵ Le argomentazioni cui fanno ricorso Falck e Sagramoso per giungere alla conclusione che lo sviluppo della produzione di acciaio dal rottame è l'unico sviluppo possibile per la siderurgia italiana sono, in sintesi, le seguenti: *a*) a livello internazionale, tutte le siderurgie si orientano verso un crescente consumo del rottame, sia perché tale processo produttivo è meno costoso, sia perché consente uno sfruttamento meno intensivo delle risorse di minerale; *b*) la scarsità di minerali e l'assenza di carbone rendono troppo onerosa, per l'Italia, la produzione di ghisa, e quindi l'Italia deve a maggior ragione indirizzarsi verso una produzione siderurgica basata sull'utilizzo del rottame; *c*) gli esborsi valutari necessari per le importazioni di rottame sono comunque inferiori a quelli che occorrerebbero per finanziarie le importazioni di minerale e di carbone; *d*) è preferibile, per l'Italia, dover fare ricorso ai mercati esteri per procurarsi il rottame e non per acquistare minerale e carbone, dal momento che, come è storicamente dimostrato, il mercato del rottame è assai più stabile ed esteso di quello del carbone e del minerale di ferro. Non soltanto di passaggio, è il caso di prender nota di quest'ultima argomentazione, perché il suo opposto servirà a Sinigaglia, negli anni Trenta come nel secondo dopoguerra, per affermare l'assoluta necessità di disporre di impianti per la produzione siderurgica completa.

Questa apparentemente anomala assunzione degli argomenti che erano stati dei liberisti da parte di uno dei massimi esponenti dell'industria siderurgica veniva notata anche, con una certa soddisfazione, da Giorgio Mortara, il quale, dopo aver riportato il testo della relazione citata nelle sue *Prospettive per l'anno 1927*, vi aggiungeva la notazione: «Abbiamo ritenuto utile riferire questo brano, perché in esso un industriale sperimentato e intelligente e non uno dei soliti economisti ignoranti e pieni di pregiudizi dimostra in modo efficace la scarsa convenienza della produzione di ghisa in Italia» (MORTARA, *Prospettive economiche per l'anno 1927* cit., p. 355 nota).

della ghisa, era per lo meno ispirata ad una concezione fortemente riduttiva del ruolo di quest'ultima¹⁶. Come potesse accadere che del «nuovo corso» si facesse banditore non solo chi, come Falck, sulla siderurgia del rottame aveva nel frattempo puntato tutte le carte, ma anche chi, come Bocciardo, avrebbe dovuto avere a cuore le sorti dell'impresa che produceva ghisa, è questione che risulterà piú chiara dopo che si saranno presi in esame, come si farà nelle pagine che seguono, i fatti che avvengono all'interno dell'impresa. Per il momento, un dato può considerarsi acquisito, e cioè che mentre i nuovi dati congiunturali (esterni e interni) creano nuovi ostacoli allo sviluppo in Italia dell'esperienza della siderurgia a ciclo completo, in sede di politica economica non solo ci si limita a prendere atto delle mutate condizioni di mercato, ma si favorisce esplicitamente una diversione dell'indirizzo produttivo siderurgico verso la produzione da rottame.

III.

LE DIFFICOLTÀ DEL CICLO INTEGRALE NELL'ESPERIENZA AZIENDALE DELL'ILVA.

1. *L'Ilva sulla linea di partenza degli anni Venti.*

Che le vicende dell'Ilva vadano considerate alla luce delle nuove condizioni esterne, ora decisamente meno propizie all'industria della ghisa, risulta a questo punto piú che evidente¹. Ed anzi potrebbe sorgere la tentazione di spiegare

¹⁶ G. E. FALCK e A. BOCCIARDO, *La produzione della ghisa da fusione e da affinazione: le materie prime e le energie italiane*, Relazione presentata al Consiglio superiore dell'economia nazionale nel febbraio 1926, pubblicata in «La Metallurgia italiana», XVIII, aprile 1926, n. 4.

¹ Sarà forse bene precisare che le osservazioni seguenti non sono – né vogliono essere – un tentativo di ricostruzione della vicenda aziendale dell'Ilva nel corso degli anni Venti. A tal fine occorrerebbero infatti ben altri strumenti e spazio d'analisi. Gli aspetti che di tale vicenda vengono esaminati in questa sede sono soltanto quelli che in maniera piú diretta attengono al rapporto tra le condizioni specifiche di sviluppo di un'impresa (con particolare attenzione ai criteri della sua gestione) e l'affermarsi di una data tecnologia (nel caso specifico, quella della produzione siderurgica a ciclo integrale). Le altre categorie di fenomeni che andrebbero considerati in sede

la sorte cui va incontro questa impresa nel decennio in esame dicendo che, in fondo, essa era segnata nel momento stesso in cui un rilancio dei progetti di inizio secolo era reso estremamente difficile dal diverso contesto congiunturale e, soprattutto, non trovava adesioni in sede di politica economica. In realtà, non soltanto il diagramma dell'Ilva non è il puro riscontro, a livello aziendale, delle mutate condizioni esterne, ma al contrario è proprio quanto avviene all'interno dell'impresa a spiegare in qualche misura i ritardi dello sviluppo siderurgico italiano.

Anche chi non creda in maniera incondizionata nella valenza esplicativa di concetti come «imprenditorialità» o «innovazione», non potrà ritenere di poco peso, ai fini delle spiegazioni che cerchiamo, gli strumenti e i modi con i quali all'interno dell'impresa si cerca di far fronte alle avverse tendenze del mercato. Da questo punto di vista, è il caso di porre ancora una volta alle condizioni in cui l'Ilva giunge alla scadenza della ripresa e di ricordare, tra l'altro, che con la crisi e i dissesti del periodo postbellico quasi una generazione di capi d'industria — a prescindere dalla loro più o meno marcata attitudine di speculatori — era uscita di scena, e che tra questi vi erano proprio coloro che avevano tenuto a battesimo le prime esperienze della moderna siderurgia dal minerale e nel futuro di questa erano stati disposti ad investire.

Nel momento in cui i Bondi, i Luzzatto, i Fera erano costretti ad abbandonare il campo e lo stesso Attilio Odero passava la mano ai suoi successori, il disegno di una grande siderurgia italiana era ancora incompleto, e cioè al punto in cui si trovava al momento dello scoppio della guerra. Che quel disegno andasse completato e reso coerente lo avevano saputo sia Odero — che a questo fine aveva perseguito l'obiettivo del monopolio e dell'integrazione orizzontale dell'industria siderurgica di base — sia Bondi e i suoi alleati — i quali avevano sperimentato il più audace modello «verticale». Impostazioni e pratiche diverse, che oggi possono essere intese come modi diversi — all'interno, beninteso, di una certa logi-

di una vera e propria analisi aziendale (redditività dell'impresa, gestione finanziaria, condizioni di lavoro, ecc.) restano volutamente fuori da questo studio, o meglio vengono considerate solo laddove assumono immediato rilievo ai fini del problema che si affronta.

ca «affaristica» – di concepire il problema del radicamento in Italia di una siderurgia di massa. L'Ilva era l'esito di queste due strategie, per certi versi opposte; ma soprattutto era il risultato dell'insuccesso di entrambe. Sulla linea di partenza degli anni Venti l'Ilva era ancora ed essenzialmente un grandioso progetto interrotto e, per lo spazio che essa occupava all'interno del settore, l'emblema di una siderurgia che giustamente sarà definita «mezza siderurgia». Per questa ragione il punto di vista di chi assumeva la gestione di una simile, non facile eredità non sarebbe stato indifferente per le sorti dell'intero settore nei decenni successivi. A questo proposito un'osservazione va fatta in via preliminare: in ogni caso, a partire da questo momento a gestire l'Ilva e, con essa, l'«affare» ghisa non sarebbe stato più un manager che era ancora, in tutto o in parte, «proprietario» dell'impresa. L'evoluzione dei rapporti tra banca e industria implicavano ora, infatti, una più netta separazione tra proprietà e gestione aziendale, e davano risalto alla figura, per certi aspetti inedita, dell'imprenditore «fiduciario» della banca.

I fatti cruciali che definiscono i nuovi poteri all'interno dell'Ilva risalgono ai giorni della sistemazione dell'impresa dopo il dissesto finanziario. È di quei giorni, infatti, la decisione della Comit – che ha pilotato l'operazione – di affidare ad Arturo Bocciardo² il compito di risanare e ridimensionare la grande Ilva messa in piedi da Max Bondi. E fin dall'inizio il ruolo di Bocciardo è quello di chi si appresta a prendere in carico la gestione dell'impresa «risanata», come di fatto avviene con la sua designazione a presidente nel maggio 1922.

Accanto a Bocciardo – definito a suo tempo da Bondi

² Arturo Bocciardo si era in effetti presentato fin dal primo momento con tutte le carte in regola per assumere il ruolo di grande fiduciario della Comit: «genovese» e legato strettamente al gruppo di Attilio Odero, egli rappresentava bene quel passato di stretta intesa tra vertici industriali e bancari interrotto dalle vicende del periodo bellico. Sicuramente più omogeneo per vedute e comportamenti agli uomini che allora erano alla guida delle grandi banche di quanto non lo fossero i nuovi padroni dell'industria saliti alla ribalta durante la guerra, Bocciardo aveva prestato servizio nell'amministrazione statale mentre gli altri speculavano in Borsa o sul mercato nero. Per questa ragione, ben si prestava a diventare il simbolo di un imprenditore «sano» che portava una ventata di pulizia nella vita dell'impresa.

Su Arturo Bocciardo cfr. anche F. BONELLI, *Arturo Bocciardo*, in *Dizionario biografico degli italiani* cit., 1969, vol. XI.

«creatura assoluta del commendator Odero»³, in buoni rapporti con Agnelli e con la burocrazia statale – al vertice della direzione dell'impresa sono chiamati uomini appartenenti al gruppo dirigente costituitosi nell'anteguerra intorno a Odero e che ne hanno voluto seguire le sorti al momento della sua sconfitta, come Vincent Ardissonne⁴, al quale si affiancherà, in un momento successivo, Francesco Dandolo Rebusa, più compromesso con la gestione Bondi⁵. Il Consiglio d'amministrazione è stato sfoltito, la frequenza delle sue convocazioni subito drasticamente ridotta, mentre la continuità nella gestione e nei rapporti tra azionisti e direzione aziendale è assicurata dal ristretto «comitato direttivo», nel quale, accanto al presidente e al vicepresidente, siedono due o tre rappresentanti dei maggiori azionisti. In questa sede Bocciardo esporrà d'ora in avanti gli indirizzi di politica aziendale ponendoli a confronto con le decisioni dei direttori generali (solo Ar-

³ ASCD, *Inch. Spese*, busta 19, Verbale d'interrogatorio di Max Bondi del 13 gennaio 1922.

⁴ Vincent Ardissonne aveva iniziato la sua carriera nell'industria nel 1903, a soli diciotto anni, presso la Società ligure metallurgica di Sestri Ponente; vi restò fino al 1911, prestando però nel frattempo la sua opera anche all'Ilva e all'Elba. Nel 1911 fu incaricato della messa a punto di un quadro della situazione contabile delle imprese del trust in vista dell'operazione di finanziamento. Dopo la conclusione degli accordi divenne segretario della Commissione direttiva dell'Ilva «esercente», carica che tenne fino alla sua uscita dall'Ilva, dopo il cambio di maggioranza. Dopo il 1918 restò a far parte del gruppo Odero in veste di amministratore delle Ferriere di Voltri e della Terni. Il suo rientro all'Ilva risale esattamente all'aprile del 1921, quando la Comit e il Credit lo chiamarono a far parte di un «direttorio» incaricato di studiare una possibile sistemazione della società. Cfr. ASCD, *Inch. Spese*, busta 24, Relazione allegata alla deposizione di Ardissonne del 30 giugno 1921, e Verbale dell'interrogatorio di Vincent Ardissonne del 28 giugno 1921.

⁵ A differenza di Ardissonne, Francesco Dandolo Rebusa non si era apertamente dissociato dagli orientamenti del gruppo di Bondi ed aveva assunto posti di responsabilità in parecchie imprese tra quelle entrate nell'orbita dell'Ilva tra il 1918 e il 1919 (Società italiana dei forni elettrici e dell'elettrocarbonium, Officine meccaniche e navali di Napoli, Società elbana, Società toscana di industrie agricole e minerarie, Società anonima veneziana industrie navali e meccaniche). Tuttavia le banche creditrici dovettero ritenere opportuno un suo «recupero» – probabilmente grazie alle sue qualità di tecnico – mentre ad altri dirigenti in analoga posizione si riservò un trattamento ben più severo. Anch'egli venne infatti chiamato, nel 1921, a far parte del «direttorio» per lo studio della situazione dell'Ilva. Successivamente gli sarà affidata la carica di direttore generale della società Elba e di qui Rebusa preparerà il suo rientro all'Ilva, dove a partire dal 1927 si affiancherà ad Ardissonne nella direzione generale. *Ibid.*, e ASIG, *Verbali CD*, *passim*.

dissona prima e dal 1927 anche Rebuglia). Di fatto, Bocciardo da un lato e Ardissona dall'altro, coadiuvato sul piano tecnico da Rebuglia, sono i due poli del potere aziendale, ai quali fa capo il processo di formazione e di messa a punto dell'indirizzo generale di conduzione dell'impresa. La dialettica fra questi due poli, peraltro, è lunga dall'essere percepibile, e perché c'è sostanziale accordo tra gli interlocutori, e perché Bocciardo ha tutta l'aria di interpretare il suo ruolo di presidente in un senso che se proprio non può dirsi riduttivo, riflette la sua maggiore attenzione per la gestione dell'altra impresa che la Comit gli ha affidato, la Terni. A volte si ha quasi la sensazione che lo spazio lasciato alla direzione generale sia una sorta di contropartita nel quadro di un compromesso, in qualche caso inevitabile, sui punti in cui gli interessi delle due imprese sono in conflitto.

Tra il 1920 e il 1922, su incarico della Comit, Bocciardo viene ad occupare una posizione a dir poco strategica: assume la guida della Terni, sistema l'Ilva, ridimensiona — c'è chi dice, distrugge — l'Ansaldo, dopo la caduta dei Perrone⁶. In tale veste ridisegna la mappa delle aree di attività di alcune delle imprese della costellazione Banca Commerciale - Credito Italiano. Nel corso di oltre un decennio, qualche compromesso dovrà pur consentire di conciliare interessi che in qualche caso non potranno che entrare in collisione, come quelli che opporranno l'Ilva alla Terni nella spartizione delle quote consortili. In ogni caso, per tutti gli anni Venti, Bocciardo sarà l'uomo della siderurgia Comit-Credito, che egli rappresenterà nell'Associazione di categoria degli imprenditori metallurgici e poi negli organismi corporativi. Entro i confini della strategia d'insieme che si prefigura per il nucleo di imprese direttamente o indirettamente controllate dalle due grandi banche, e di cui Bocciardo è diretto artefice, la direzione aziendale dell'Ilva disporrà di un potere decisionale pressoché assoluto sulla gestione interna dell'azienda. Del resto si tratta di un potere che può esplicarsi soltanto tenendo conto di alcuni vincoli fondamentali di partenza, e in particolare la fisionomia che l'impresa presenta sul piano tecnico-

⁶ Cfr. PALUMBO VARGAS, *La distruzione dell'Ansaldo* cit., pp. 37 sgg. Sul ruolo di Bocciardo nella sistemazione dell'Ansaldo cfr. anche P. RUGAFIORI, *Uomini, macchine, capitali. L'Ansaldo durante il fascismo. 1922-1945*, Feltrinelli, Milano 1981, pp. 27-28.

produttivo e i problemi di natura finanziaria ereditati dalla crisi postbellica.

La designazione del nuovo imprenditore da parte delle banche proprietarie e il ruolo che a questi era stato assegnato comportarono dunque per l'Ilva alcune altre scelte, rese possibili anche da una sostanziale identità di vedute tra l'azionista di comando e Bocciardo stesso in merito al campo d'azione di quest'impresa. E in primo luogo, quella secondo cui l'Ilva avrebbe dovuto essere un'impresa esclusivamente siderurgica e come tale muoversi entro i confini dell'attività produttiva delle imprese del trust siderurgico d'inizio secolo e della ex Piombino della famiglia Bondi. A parte questa preliminare indicazione di strategia, dal punto di vista dell'organizzazione tecnico-produttiva, l'Ilva di Bocciardo e Ardissona era nient'altro che la «sezione siderurgica» dell'Ilva di Bondi.

Del complesso aziendale facevano parte i due centri di produzione a ciclo completo sorti nel primo Novecento, cioè gli stabilimenti di Piombino e Bagnoli; l'altro centro di produzione di ghisa a Portoferraio, il primo che era entrato in funzione nel 1902, ma privo di acciaieria, dopo che nel 1916 l'impianto Bessemer aveva cessato di funzionare; una grande acciaieria a carica solida capace di produrre una gamma assai vasta di laminati, come Savona, tipico esempio dell'esperienza siderurgica radicatasi in Italia negli anni Ottanta del secolo XIX; acciaierie sorte anch'esse nell'area ligure per rifornire il mercato di profilati e ferri mercantili, e in qualche caso anche lamiere (Sestri Ponente, Pra, Bolzaneto); altri due analoghi stabilimenti più periferici rispetto ai centri di maggior consumo, che rifornivano di profilati, vergella e derivati della vergella le aree di mercato di loro competenza, come San Giovanni Valdarno e Torre Annunziata, ambedue dotati di traflerie⁷.

Assommati in un'unica organizzazione, stabilimenti sorti senza obbedire ad una logica unitaria costituivano un apparato produttivo capace di fornire un po' di tutto: dalle rotaie alle travi per l'edilizia, alle lamiere di ogni tipo, alle molle,

⁷ Per altre indicazioni sugli stabilimenti Ilva, oltre a quanto già detto alle note 5-II e 14, si rinvia alle tabelle 2, 3 e 4 (pp. 140-47), al volume *Ilva* cit., e a SCAGNETTI, *La siderurgia in Italia* cit., pp. 277-79, 284-88, 290-95.

ai bulloni, alle viti. Si trattava di un'organizzazione che presentava tutti gli inconvenienti e quasi nessuno dei vantaggi che in linea di principio sarebbero potuti derivare da un complesso di unità produttive impegnate su una gamma assai articolata di linee di produzione. Quello dell'Ilva non era infatti un «sistema», ma un insieme di entità tecnico-impianistiche che operavano autonomamente sulla base di gestioni rispondenti ciascuna ad una propria logica, e non solo per ragioni tecniche, ma per la storia stessa che i singoli stabilimenti avevano alle spalle e per il contesto economico di cui erano parte. Possibilità di integrazione tra i diversi stabilimenti non mancavano, come nel caso delle forniture di pani di ghisa, di acciaio in lingotti, di bloom e billette; ma le distanze geografiche e i costi di trasporto limitavano fortemente le possibilità di instaurare un rapporto di complementarietà tra le varie unità produttive.

Nessun altro inconveniente però era pari, per le sue conseguenze economiche, a quello che privava l'Ilva della possibilità di sfruttare appieno i vantaggi derivanti dall'essere l'unica impresa italiana che disponeva di altiforni per produrre ghisa, e quindi acciaio con il processo a ciclo completo. L'integrale applicazione di questa formula e l'abbassamento dei costi di produzione che essa poteva consentire presupponevano infatti che si verificassero alcune condizioni: determinati equilibri nella consistenza dei flussi produttivi nelle diverse fasi del processo; l'inesistenza di strozzature a monte e a valle di ogni singola fase – nell'altoforno, in acciaieria, nei laminatoi – nonché, a tal fine, la marcia ininterrotta degli impianti per la produzione di uno stesso tipo di prodotto ad elevato grado di standardizzazione. Condizioni, queste, che per varie ragioni non si realizzavano negli stabilimenti dell'Ilva dotati di altiforni a coke, o vi si realizzavano soltanto in minima parte. Produrre ghisa diventava allora davvero un cattivo affare, quando al mutamento dei prezzi relativi che interveniva ad alterare le «curve di preferenza delle imprese» a favore della tecnica del rottame si aggiungeva l'assenza di quel risparmio nelle spese d'esercizio (per l'energia, in primo luogo) consentite dall'applicazione del ciclo chiuso. In tali condizioni, difficilmente sarebbe stato possibile contare su costi significativamente inferiori rispetto a quelli conseguibili con il ciclo del rottame, o tali comunque da consen-

tire al prodotto di «reggere» il costo dei trasporti per accedere ad una dimensione extraregionale del mercato⁸. E nel caso dell'Ilva era questa una premessa irrinunciabile, dato il decentramento dei suoi stabilimenti rispetto alle aree di maggior consumo. Soltanto se dimensionata ad una ampiezza «nazionale» del mercato la tecnologia del ciclo completo poteva risultare vincente, o almeno competitiva, su quella del rottame, che si rivelava invece decisamente superiore sulla scala di un mercato locale.

Fin qui i maggiori problemi che la gestione dell'Ilva poneva sotto il profilo dell'organizzazione tecnico-produttiva. Sul piano finanziario, nonostante la liquidazione del patrimonio azionario accumulato durante la guerra, l'Ilva ripartiva con un pesante fardello di debiti nei confronti delle banche⁹. Anche dopo la sistemazione finanziaria, l'indebitamento dell'impresa — pari a quasi mezzo miliardo di lire — ammontava circa al triplo del capitale sociale, mentre l'esposizione verso le banche rappresentava i tre quarti della posizione debitoria dell'Ilva. Restava perciò irrisolto il problema del riequilibrio del rapporto tra mezzi propri e indebitamento. Per i debiti accertati al momento del salvataggio — anzi, per quella parte di debiti che non erano stati cancellati — l'Ilva aveva ottenuto

⁸ Un'ampia e fondata trattazione meriterebbe il problema dei costi di trasporto dei prodotti siderurgici e della politica tariffaria intesa come fattore di unificazione del mercato: aspetto cui non è stato possibile dedicare spazio nel quadro dei limitati obiettivi del presente contributo.

Osserviamo comunque, di passaggio, che le rubriche informative dell'organo di categoria dei siderurgici («La Metallurgia italiana») riportano spesso giudizi assai duri sulla politica tariffaria delle ferrovie statali. In particolare dopo un aumento deciso nel maggio del 1925, le condizioni di trasporto per ferrovia dei prodotti siderurgici vengono definite «veramente insopportabili» (cfr. *Atti dell'Associazione fra gli industriali metallurgici italiani. Relazione sull'attività svolta dall'Associazione nell'anno 1924-25* cit., p. 301). La stessa fonte afferma che, rispetto all'anteguerra, dopo gli aumenti del 1922 e del 1925, il costo di trasporto della ghisa si sarebbe accresciuto del 750%; quello dei lingotti, dei blooms e dei laminati del 668%; quello dei rottami del 631%. Notiamo che nel frattempo (tra il 1913 e il 1925) il prezzo della ghisa era aumentato del 383%, quello medio del profilato base del 477%, quello del rottame del 390%. L'incidenza del costo dei trasporti sul prezzo del prodotto sarebbe dunque notevolmente aumentata rispetto al periodo prebellico. Si noti inoltre che mentre le tariffe ferroviarie entrate in vigore il 1° gennaio 1922 avevano imposto un pari aumento rispetto all'anteguerra per la ghisa e per i rottami, quelle del 1925 aumentavano più sensibilmente il costo di trasporto della ghisa rispetto a quello del rottame di ferro e di acciaio.

⁹ Cfr. la tabella 9 a p. 152.

una moratoria che andava a scadere nel 1924¹⁰; questo carico rappresentava tuttavia un grosso fattore di condizionamento per la gestione aziendale. In primo luogo perché gli oneri finanziari, impegnando una parte cospicua delle entrate annue – oltre la metà degli utili industriali ufficiali¹¹ – riducevano gli ammortamenti ad una somma residuale; in secondo luogo perché Comit e Credit, per ragioni anche comprensibili, non erano disposte a concedere nuovi finanziamenti¹².

Partendo da queste premesse, e a meno che non vi fosse stata una adeguata percezione delle esigenze cui occorreva far fronte, il destino dell'Ilva non poteva che essere quello – piuttosto insolito per una impresa che produceva la quota maggiore di acciaio nazionale – di veder progressivamente erose le sue posizioni ad opera delle meno potenti imprese rivali.

2. *La ghisa nelle vedute del nuovo management: una costosa ipoteca.*

Le condizioni in cui avviene la graduale ripresa della produzione nei diversi stabilimenti, dopo che nel corso del 1921 si erano toccate le punte minime di attività, riflettono una

¹⁰ Cfr. ILVA, *Relazione del Consiglio d'amministrazione* all'Assemblea straordinaria degli azionisti del 24 giugno 1921 cit. Cfr. anche ACS, *Fondo Presidenza del Consiglio*, fasc. 3, sottofasc. 7, prot. 1019, lettera di Bocciardo a Bonomi del 27 luglio 1921.

¹¹ Secondo i dati ufficiali dei conti annuali d'esercizio della società, mediamente tra il 1922 e il 1925 (cioè negli anni di congiuntura favorevole) oltre il 54% degli utili industriali furono devoluti al pagamento di interessi passivi sui debiti.

¹² Il problema dell'accesso al credito, che tra il 1922 e il 1924 resta relativamente in secondo piano data la pressoché totale assenza di iniziative di investimento e nel quadro di una gestione più che altro amministrativa, esploderà già nel 1925, in piena congiuntura ascendente, quando le due banche creditrici si dichiareranno impossibilitate a far fronte ad una richiesta di 50 milioni avanzata da Bocciardo per completare impianti già iniziati (ASIG, *Verbale CD* del 22 giugno 1925). Peraltro, le stesse banche proprietarie premeranno presso gli istituti di emissione per sollecitarne l'intervento: nel frattempo però già si annuncia l'inversione di tendenza nella politica creditizia, per cui Bocciardo si vedrà pervenire una risposta negativa anche dalla Banca d'Italia e dal Banco di Roma (ASIG, *Verbale CD* del 14 luglio 1925). Nell'ottobre dello stesso anno Bocciardo dovrà comunicare al Consiglio d'amministrazione che «l'impossibilità di ottenere per il momento ulteriori finanziamenti ha costretto a sospendere ogni nuova costruzione» (ASIG, *Verbale Cd'A* del 13 ottobre 1925).

sostanziale assenza di indirizzi sul futuro assetto tecnico-produttivo dell'impresa, e quasi una sorta di attendismo da parte della direzione aziendale. Un atteggiamento che si spiega almeno in parte con il permanere, ancora per parecchi mesi, di molte incognite riguardo all'evoluzione dei mercati internazionali come anche circa gli orientamenti di politica doganale, i quali si espliciteranno pienamente, come si è visto, soltanto nell'estate del 1923; ma che soprattutto trova ragion d'essere nella peculiare situazione in cui è posta l'Ilva di essere, per così dire, un'impresa «con due anime» e di poter perciò puntare alternativamente sull'una o sull'altra delle esperienze industriali che convivono al suo interno. In ogni caso, la gestione Ardisson-Bocciardo appare fin dall'inizio piú che altro improntata ad una logica puramente amministrativa di mantenimento in attività degli impianti esistenti, nella quale non trova spazio neanche la possibilità – che pure esiste – di effettuare una scelta di specializzazione tra i diversi stabilimenti di cui l'impresa dispone. Alcune scelte stanno però ad indicare che pur nel quadro di questa totale mancanza di interventi e di progetti di riorganizzazione l'orientamento che assai per tempo si fa strada nella direzione aziendale, e che si rafforza di pari passo con il chiarirsi del quadro esterno, è quello di prendere atto delle nuove condizioni di mercato e di adeguarvisi, nei limiti in cui ciò è consentito dalla struttura delle dotazioni impiantistiche. La decisione di tener chiuso Bagnoli e di far lavorare invece la vicina acciaieria a carica solida di Torre Annunziata; la rinuncia a ricostruire l'acciaieria a Portoferraio; successivamente, gli investimenti volti al potenziamento della capacità di laminazione a Savona e a Sestri per ampliare l'offerta della gamma di prodotti piatti: sono tutte scelte che possono essere lette in questa chiave¹. Esse trovano peraltro puntuale riscontro nei dati della produzione di acciaio disaggregata per stabilimenti: se nel 1913 l'apporto degli stabilimenti dotati di altiforni a coke alla produzione complessiva di acciaio dell'Ilva era stato superiore al 50%, nel 1925, anche dopo la riattivazione di Bagnoli, esso sfiorava appena il 30%².

¹ Per un esame piú dettagliato della politica d'investimento dell'Ilva nel corso degli anni Venti, cfr. piú avanti, pp. 96 sgg.

² Cfr. tabella 6 a p. 149.

In sostanza, il dilemma tra ciclo completo e produzione di acciaio dal rottame, che all'indomani della guerra vedeva l'Ilva collocata sulla linea di conflitto tra le due siderurgie, si «risolve» assai presto, nell'ambito aziendale, in una soluzione compromissoria che però fa ampie concessioni al modello emergente, nel quadro di una sfiducia di fondo nell'opportunità del recupero e del rilancio dell'esperienza industriale del ciclo completo.

Dalle scelte accennate e da quelle che in seguito verrà compiendo il management dell'Ilva traspare il progressivo consolidarsi del convincimento secondo cui né la protezione doganale né il monopolio di fatto della produzione interna di ghisa al coke avrebbero potuto compensare i costi addizionali ai quali *per definizione* era soggetta quest'attività produttiva in Italia. Produrre ghisa diventa sempre più, nelle vedute dei dirigenti dell'impresa, un problema «originario» e per molti versi insuperabile, che nessun intervento di riorganizzazione avrebbe potuto rimuovere.

È significativo, da questo punto di vista, che almeno fino a quando la crisi da stabilizzazione non farà emergere i nodi più drammatici della situazione aziendale, non si riesca a trovare traccia di alcun progetto di concentrazione della produzione e di razionalizzazione degli impianti. Ché anzi, l'unica incisiva misura di riorganizzazione che ad un certo punto si prospetta è quella della demolizione o della vendita degli impianti di Bagnoli³. Ed anche quando invece si deciderà di riattivare lo stabilimento, ciò non avverrà in base ad una valutazione di carattere tecnico-industriale, ma sarà inteso come contropartita dovuta al governo «che occorre assecondare fin dove possibile nel suo sforzo di ricostruzione industriale del Mezzogiorno»⁴, avendo quest'ultimo fatto in modo che nel

³ ASIG, *Verbale CD* del 29 settembre 1924.

⁴ ASIG, *Verbale CD* del 19 gennaio 1925. Si noti che parecchi anni dopo, rispondendo alle accuse di chi gli rimprovera una ostilità pregiudiziale alla produzione siderurgica a ciclo integrale, Ardissonne chiamerà in causa – per dimostrare il contrario – proprio la decisione di riattivare lo stabilimento di Bagnoli che era stata presa nel 1925 (cfr. la lettera di Ardissonne a Bocciardo del 15 marzo 1938, nell'Archivio Paolo Thaon di Revel, 23.77, presso la Fondazione Einaudi di Torino, citato da L. SCALPELLI, *L'Ilva alla vigilia del piano autarchico (1930-1936)*, in *La siderurgia italiana dall'Unità ad oggi*, Atti del Convegno di Piombino cit., p. 241 nota). Tuttavia, varie dichiarazioni rese dallo stesso Ardissonne e riportate nei verbali degli organi diret-

corso della stipula del trattato commerciale con la Germania le tariffe doganali in vigore non subissero riduzioni⁵.

Del resto, non solo sulla base di questi indizi, pur eloquenti, è possibile risalire alla visione del problema siderurgico di coloro che avevano in mano le sorti dell'Ilva. Al contrario, disponiamo di un documento molto importante da questo punto di vista, e cioè una relazione presentata e approvata nel febbraio del 1926 dal Consiglio superiore dell'economia nazionale e redatta da Arturo Bocciardo insieme a Giorgio Enrico Falck – fatto questo significativo e che ancor più lo sarà alla luce degli eventi successivi di cui dovremo occuparci⁶. La relazione, che può considerarsi il compendio delle vedute della classe imprenditoriale italiana negli anni Venti sulla questione siderurgica, consiste in una lunga esposizione, corredata di dati e calcoli, tutti volti a fornire una solida base d'appoggio alla tesi finale: l'Italia non dispone delle condizioni naturali necessarie per l'affermarsi di una grande siderurgia della ghisa, e gli impianti esistenti, se completamente attivati, sono in grado di assicurare al paese l'autonomia nell'approvvigionamento di ghisa nelle situazioni di emergenza.

L'eredità del ciclo completo, frutto dello sviluppo e della politica dell'età giolittiana e fondamento della stessa formazione dell'Ilva, assume dunque, nelle opinioni e nella pratica di gestione del nuovo gruppo dirigente, il significato di una sorta di ipoteca originaria sulla vita dell'impresa, un male necessario che occorre amministrare nel modo meno dannoso per il complesso dell'attività aziendale. Si potrebbe dire che i dirigenti dell'Ilva abbiano sottoscritto in pieno l'orientamento di politica siderurgica prevalso in sede governativa: come nella scelta di proteggere l'industria dell'acciaio *ma non quella della ghisa*, anche nella loro pratica di gestione è implicito un errore di prospettiva, per cui la ghisa non è vista anche come premessa di una soluzione tecnico-economica – la

tivi, proprio sull'opportunità di riaprire Bagnoli, contraddicono nettamente l'argomento che egli adduce a sua difesa.

⁵ ASIG, *Verbale CD* del 29 settembre 1924.

⁶ FALCK e BOCCIARDO, *La produzione della ghisa da fusione e da affinazione* cit. Ricordiamo che con R. D. 14 gennaio 1926 tanto Arturo Bocciardo che G. E. Falck erano stati nominati membri del Consiglio superiore dell'economia nazionale («La Metallurgia italiana», XVIII, gennaio 1926, n. 1).

produzione siderurgica a ciclo integrale – ma solo come una materia prima che può convenientemente essere sostituita dal rottame⁷.

Si ha netta la sensazione che per i dirigenti dell'impresa l'unico vantaggio derivante dal fatto di detenere il quasi-monopolio della produzione di ghisa sia una certa forza contrattuale da far valere nei confronti dello Stato. E ciò sia perché, come era emerso dal dibattito sulle tariffe doganali, all'interno della burocrazia statale non era mai del tutto venuta meno l'idea secondo la quale disporre di alcuni grandi impianti di siderurgia di base per le esigenze della difesa fosse questione d'interesse nazionale; sia, soprattutto, perché la sola ipotesi di chiudere stabilimenti cui ormai si doveva il reddito di intere zone determinava immediate reazioni da parte delle autorità politiche.

In effetti, alle richieste dell'Ilva, che rivendicava contropartite ai sacrifici da sostenere per tenere in attività questo o quello stabilimento, le autorità governative vennero ripetutamente incontro, specie a partire dal 1926, con l'assegnazione di commesse. In generale, l'impresa si avvantaggiò più volte, nel quadro dei *do ut des* con il governo, dell'azione di sostegno alle iniziative che promuoveva per la formazione e il funzionamento dei consorzi di vendita.

3. *Politica consortile e favori statali.*

La tenacia con la quale i dirigenti dell'Ilva inseguirono l'obiettivo di un'efficiente organizzazione consortile che regolasse la produzione e le vendite nel settore si presenta come una puntuale verifica, a livello di pratiche di mercato,

⁷ Il giudizio che non molti anni dopo avrebbe dato il direttore generale dell'Iri, Donato Menichella, esprime molto bene questo limite cruciale della gestione dell'Ilva durante gli anni Venti: «Gli uomini dell'Ilva [...] si sono nei fatti dimostrati nel passato [...] poco propensi a spingere nei loro stabilimenti la produzione a ciclo integrale».

Padroni di altiforni, essi sono stati, in virtù di tale padronanza non dei fabbricatori di acciaio e prodotti finiti a ciclo integrale, ma soltanto dei produttori di ghisa che poi hanno venduto o utilizzata essi stessi per produrre acciaio con i normali procedimenti a carica solida con i rottami». Cfr. AAR, Appendice, n. 1, p. 6 (citiamo così alcuni documenti reperiti nel corso della ricerca e ora raccolti in un *dossier* d'appendice all'Archivio Rocca).

delle scelte che essi avevano fatto – ma soprattutto di quelle che *non* avevano fatto – riguardo all'assetto tecnico-produttivo dell'impresa. Poiché la scarsa competitività dell'Ilva era ritenuta un fatto strutturale, attinente allo «svantaggio» ineliminabile di produrre ghisa, si trattava di assicurarsi una propria quota di mercato ponendosi al riparo della concorrenza di chi, invece, non soffriva di tale inferiorità di partenza: e ovviamente i consorzi erano il mezzo piú idoneo a questo scopo.

Come si può rilevare dalla ricostruzione che ci apprestiamo a fare, è possibile distinguere due fasi della politica consortile dell'Ilva. Mentre in un primo tempo l'interesse per i consorzi e la fiducia nella loro efficacia restano in un certo senso subordinati all'ottenimento di particolari condizioni di favore e la disponibilità a scendere a patti con gli altri produttori appare, tutto sommato, contenuta, a partire dal 1924-1925 la regolamentazione del mercato tramite i consorzi diventa per l'Ilva una necessità vitale. Di pari passo con il delinarsi della divaricazione tra potenzialità teorica di produzione e capacità di presenza sul mercato dell'impresa, il poter fare affidamento su quote di vendita prefissate e soprattutto su un livello minimo dei prezzi assume un significato cruciale agli occhi dei suoi dirigenti. La posizione difensiva in cui, per questa ragione, l'Ilva viene a trovarsi nell'ambito dei consorzi è ben riflessa dal numero e dall'asprezza dei contrasti che per tutto il corso degli anni Venti accompagnano la stipula dei patti consortili, nonché dal modo in cui si cerca di appianarli.

Il primo tentativo di tornare ad una qualche forma di regolamentazione dell'offerta e dei prezzi dei prodotti siderurgici di prima lavorazione – dopo che la guerra aveva automaticamente fatto decadere i patti stipulati nel 1911 – si ha fin dal 1922 con la formazione del Consorzio ferriere nazionali¹. Almeno in questa prima occasione, quando ancora si

¹ Al Consorzio ferriere nazionali aderivano le seguenti imprese: Ilva, Acciaierie e Ferriere Lombarde, Breda, Fiat (sezione Ferriere Piemontesi), F.lli Bruzzo, Franchi Gregorini, Terni, Ansaldo, Ferriere di Voltri, Acciaierie e Ferriere di Novi Ligure, G. e F.lli Redaelli, Ferriera di Chivasso. Stabilimento metallurgico di Bussoleno, Laminatoio nazionale, Ferriera P. Stramezzi e C., Siderurgica Togni, Cantieri navali e Acciaierie di Venezia, Metallurgica Valdostana, Ferro e Metalli (Ferriera Ercta).

avvertono gli effetti della crisi di riconversione ed i prezzi non dànno segni di ripresa, non s'incontrano troppe difficoltà a mettere d'accordo produttori grandi e piccoli e l'Ilva riesce ad ottenere l'assegnazione di una quota abbastanza elevata (circa un quarto degli ordini) e soprattutto abbastanza corrispondente alla sua capacità produttiva². Ma ai primi segni di ripresa della domanda la schiera dei convinti sostenitori dei consorzi sembra già essersi assottigliata e nell'autunno del 1923 grossi quantitativi di laminati vengono venduti fuori quota³. Già durante le trattative per il rinnovo di quei primi accordi – che vanno a scadere il 31 dicembre 1923 – il comportamento dei dirigenti dell'Ilva riflette la consapevolezza dell'indebolimento della loro impresa e annuncia per molti versi quella linea di condotta che finirà per assegnare all'Ilva il ruolo di capofila dei fautori dei consorzi. Di fronte alle maggiori imprese della siderurgia padana che chiedono forti aumenti delle loro quote – la Fiat pretende un aumento addirittura del 50%⁴ – e non esitano ad avanzare la minaccia di abbandono del tavolo delle trattative, l'Ilva, pur di non vedere pregiudicate le possibilità di accordo, accetta condizioni poco convenienti e, nel momento in cui la sua arrendevolezza non dà luogo ai risultati auspicati, ricorre senz'altro a metodi piú persuasivi, inducendo le autorità politiche ad intervenire⁵. Una dinamica, questa, destinata a ripetersi

Per le produzioni siderurgiche di seconda lavorazione esisteva una Associazione tra fabbricanti fili di ferro, acciaio e derivati presieduta da Ernesto Redaelli. Cfr. GIRETTI, *Il protezionismo siderurgico* cit., p. 343 e *passim*.

Sull'esperienza consortile della prima metà degli anni Venti, e in particolare sugli accordi del 1922 non si hanno notizie dettagliate. Tracce significative si trovano tuttavia in ASIG, *Verbali CD* dell'11 ottobre e del 3 gennaio 1924; *La situazione odierna dell'industria siderurgico-meccanica italiana*, in «La Finanza italiana», xv, 21 aprile 1923, p. 157; nonché in BANCA D'ITALIA, *Adunanze generali straordinarie e ordinarie degli azionisti* tenute in Roma il giorno 29 marzo 1923, Tipografia della Banca d'Italia, Roma 1923, p. 29.

² ASIG, *Verbale CD*, 3 gennaio 1924.

³ ASIG, *Verbale CD*, 11 ottobre 1923.

⁴ ASIG, *Verbali CD*, 3 e 11 gennaio 1924.

⁵ Nel gennaio del 1924, visto l'irrigidimento della posizione della Fiat, Ardisson chiese a Bocciardo se non fosse il caso di rinunciare a trattare. Il presidente rispose però che occorreva insistere: «La quota assegnata all'Ilva è chiaramente poco conveniente, ma si deve tener presente che un accordo sul prezzo dei laminati porterà ad accordi per i prezzi piú remunerativi per gli altri prodotti. Inoltre va tenuto presente che nel '24 il governo procederà al riesame dei trattati di commercio e che la rottura delle tratta-

negli anni successivi secondo un copione quasi sempre identico: all'apprestarsi della data di scadenza degli accordi, si accresce il numero delle infrazioni da parte dei produttori intenzionati ad ottenere aumento della propria quota (e in genere Falck e Fiat sono in prima linea nel far ricorso ad espedienti di questo tipo). Le trattative per il rinnovo si protraggono poi tra dissidi e contestazioni fino a quando non interviene la mediazione delle autorità politiche. In queste occasioni i dirigenti industriali raccolgono i frutti del consenso e dell'appoggio offerti al regime⁶. Peraltro, lo stesso governo

tive tra i siderurgici porterebbe ad una riduzione dei prezzi che potrebbe indurre i governi stranieri a chiedere ulteriori diminuzioni del dazio. Inoltre, in previsione delle elezioni politiche, sarà opportuno evitare che a seguito di una caduta dei prezzi alcuni stabilimenti siderurgici debbano chiudere e quindi licenziare le maestranze» (ASIG, *Verbale CD*, 3 gennaio 1924).

Il mese successivo, Ardissonne riferiva che le resistenze della Fiat avevano fatto sí che il Consorzio fosse dichiarato sciolto. Ma successivamente «per l'intervento di superiori autorità» era stato possibile intendersi e addivinare ad un accordo di proroga (ASIG, *Verbale CD*, 4 febbraio 1924). Il comportamento dei dirigenti dell'Ilva ottenne inoltre un significativo riconoscimento: i restanti produttori di rotaie (Acciaierie e Ferriere Lombarde, Breda e Fiat) dovettero accettare che il 70% delle rotaie commissionate al Consorzio fossero prodotte dall'Ilva.

⁶ Sono abbastanza noti i rapporti che Bocciardo instaurò con il fascismo (cfr. BONELLI, *Lo sviluppo* cit., p. 149 e, dello stesso autore, la già citata biografia di A. Bocciardo) e altrettanto noto è l'episodio dell'ingente contributo finanziario che la Terni, l'Ilva e altre imprese apportarono al «Corriere italiano» assicurando il buon esito della prima grande iniziativa fascista nel campo dei mezzi di comunicazione (cfr. E. ROSSI, *Padroni del vapore e fascismo*, Laterza, Bari 1966, p. 343 e V. CASTRONOVO, *La stampa italiana dall'Unità al fascismo*, Laterza, Bari 1970, pp. 325-26). È interessante tuttavia riportare le argomentazioni con le quali Bocciardo giustifica il concorso dell'Ilva all'operazione, sia per quello che esse dicono sullo stesso Bocciardo, sia perché completano le osservazioni che faremo in seguito sui rapporti tra l'impresa e il potere politico. Dopo aver comunicato ai membri del Consiglio direttivo la notizia dell'aiuto finanziario prestato al «Corriere italiano», su espressa richiesta del governo, Bocciardo aggiunge che: «non ha creduto né crede ora che la società potesse rifiutarsi dal soddisfare il desiderio e dal portare aiuto ad un governo che aveva rimesso in valore nel nostro paese i diritti della proprietà privata, ristabilito l'ordine, avviato il bilancio statale al suo pareggio e creato, conseguentemente, all'industria nazionale un ambiente favorevole alla sua vita e al suo sviluppo dopo il periodo di sovversivismo e di anarchia che aveva fatto disperare anche ai più ottimisti dell'avvenire del nostro paese. Ricorda come questo nuovo ambiente e il concetto instaurato della collaborazione fra capitale e lavoro, in sostituzione della lotta di classe, abbia portato alla soppressione degli scioperi e abbia permesso alla nostra società di passare da una produzione di ghisa e di acciaio di 423 mila tonnellate circa nel 1922 a ben 522 mila nel 1923 e a 280 mila circa nel solo primo trimestre del corrente anno». E comunica che

non può evitare che, una volta stipulati i patti, alcuni sottoscrittori non mantengano gli impegni presi. Pur con grossi limiti di funzionamento, il Consorzio ferriere nazionali sarà tenuto in vita – grazie ad annuali rinnovi degli accordi – fino al 1928, quando come vedremo sarà sostituito da una nuova struttura.

La pratica consortile acquista nuova sostanza e ragion d'essere nella seconda metà del decennio, quando la deflazione e la conseguente depressione interna pongono all'ordine del giorno l'esigenza di contenere la caduta dei prezzi. Nello stesso tempo, però, l'inasprimento della concorrenza interna, evidenziando la diversa capacità di tenuta e di adattamento alla congiuntura delle singole imprese, rende meno agevole il raggiungimento di accordi. Soprattutto, emerge in questa fase, in tutta la sua portata, la principale incoerenza che ostacola il funzionamento della struttura consortile e che avrà poi un peso tutt'altro che trascurabile nell'imporsi dei consorzi obbligatori come unica soluzione dirimente: le imprese che sono in grado di dettare e imporre le condizioni di mercato non sono le stesse che detengono la maggiore capacità di imporsi con strumenti politici. Manca cioè la leadership riconosciuta di una o più imprese in condizioni di far accettare e rispettare a tutti i livelli la prassi consortile. E l'Ilva, che in sede di conclusione degli accordi può far valere l'autorevolezza che le deriva dai rapporti privilegiati instaurati con gli organi dello Stato, si trova poi ad assistere impotente allo «scartellare» delle imprese rivali perché sul mercato è e resta un'impresa «marginale».

D'altra parte, a partire dal 1926, il sostegno politico su cui l'Ilva può contare è assai più incisivo che in precedenza: sia perché la sensibilità del regime alle minacce di licenziamenti risulta per ovvie ragioni accresciuta (aumento della disoccupazione e crisi sociale), sia perché da qualche parte – e all'Ilva in primo luogo, ma non solo – si cominciano a presentare i consorzi come l'anticamera di una razionalizzazione settoriale. Già nel luglio del 1926 il rinnovato interesse governativo per la politica consortile sfocia nella decisione di convocare tutti i rappresentanti della siderurgia italiana alla

dall'agosto del 1921 l'Ilva ha speso oltre 4 milioni di lire «per le spese politiche e per la stampa» (ASIG, *Verbale CD*, 28 luglio 1924).

presenza dei ministri delle Finanze e dell'Economia nazionale. Volpi e Belluzzo esprimono in quest'occasione la fiducia che il governo ripone nello strumento dei consorzi per arginare gli effetti destabilizzanti della crisi ed invitano gli imprenditori a superare i contrasti interni ed a raggiungere prontamente un'intesa per il controllo dei prezzi⁷. In quella stessa circostanza si decide di costituire un Comitato di coordinamento siderurgico nazionale, che sarà il tramite attraverso il quale il governo intende svolgere opera di mediazione tra i produttori del ramo⁸.

Lo stesso impegno governativo, tuttavia, non riuscirà per il momento ad aver ragione dei contrasti d'interesse che dividono il fronte eterogeneo dei siderurgici italiani. Il 1927, l'anno di crisi piú acuta, è anche quello in cui si registrano il maggior numero di infrazioni degli impegni consortili⁹. E quando all'inizio del 1928 si perviene al rinnovo degli accordi, le Acciaierie e Ferriere Lombarde e le Ferriere di Novi rifiutano di aderirvi¹⁰. La presenza di un *outsider* del peso dell'impresa di Falck priva però gli accordi di ogni efficacia: la vendita dei prodotti laminati avviene infatti a prezzi «stracciati» e tali da non garantire all'Ilva alcun margine di profitto¹¹. Ardissonne, Bocciardo e Rebugia si rassegnano ad iniziare una snervante trattativa con Falck, al fine di ottenerne l'adesione al Consorzio. Le possibilità di pervenire ad un'intesa sembrano farsi piú concrete allorché i consorziati, d'accordo con le Lombarde, acquistano alcuni stabilimenti siderurgici appartenenti ad imprese minori, in vista di una loro definitiva chiusura¹². Ma anche questa volta un improvviso *revirement* dell'imprenditore lombardo vanifica gli sforzi dei dirigenti dell'Ilva¹³.

⁷ ASIG, *Verbale CD*, 19 luglio 1926.

⁸ *Ibid.*

⁹ ASIG, *Verbale CD*, 27 ottobre 1927.

¹⁰ ASIG, *Verbale CD*, 14 febbraio 1928.

¹¹ ASIG, *Verbale CD*, 10 marzo 1928.

¹² Nella prima metà del 1928 furono acquistati gli stabilimenti delle seguenti imprese: Ferriera di Arquata, Ferriera della Spezia, Metallurgica Valdostana di Pont Saint-Martin, Ferriera Torinese, Metallurgica Marcora di Busto Arsizio, Ferriera Airoldi di Sesto San Giovanni, Sala di Vicenza. Erano in corso trattative per l'acquisto con Orsi di Modena, Beltrame di Vicenza, Stabilimento metallurgico ligure, Ferriera Montanella, Ferriera A. Bagnara, Ferriera Riccò (ASIG, *Verbale CD*, 21 maggio 1928).

¹³ ASIG, *Verbale CD*, 10 luglio 1928.

Nel settembre del 1928 si costituisce la Società anonima consorzio italiano acciaierie e ferriere, che ha per scopo statutario, oltre alla vendita di laminati, «la tutela e lo sviluppo razionale e specializzato della siderurgia in Italia»¹⁴: non ne fanno parte né le Lombarde né le Ferriere di Novi, insieme ad alcune altre imprese minori¹⁵. Le trattative non riprenderanno che nella seconda metà del 1929, dopo altri mesi di accesa concorrenza, durante i quali l'Ilva vede ulteriormente ridursi la sua quota di mercato¹⁶. Non che nel frattempo la disposizione di Falck sia mutata: anzi, quando lo stesso Bocciardo si reca a Milano per parlargli direttamente, si sente rispondere che l'adesione delle Lombarde al Consorzio sarà presa in considerazione soltanto qualora ad essa vengano assegnate «le quote di lavoro procuratesi in questi mesi di lotta»¹⁷. Non sappiamo esattamente che cosa, nelle settimane successive, possa aver indotto Falck a mutare opinione; è verosimile che, come altri indizi lasciano intendere¹⁸, anche in questo caso l'intervento politico sia stato determinante: il 19 ottobre 1929 si costituivano le società anonime Consorzio siderurgico italiano e Unione siderurgica italiana (Usi)¹⁹. La prima, di carattere industriale, avrebbe dovuto occuparsi della razionalizzazione degli impianti e della produzione, e in generale dei modi per pervenire ad una riduzione dei costi

¹⁴ *Il Consorzio italiano acciaierie e ferriere*, in «RMM», XXXIV, 1928, pp. 139-40.

¹⁵ *Ibid.*; cfr. anche ASIG, *Verbale CD*, 2 ottobre 1928 e «Banca Commerciale Italiana. Movimento economico dell'Italia», III, 1929, pp. 250-51.

¹⁶ Preoccupato dall'aggressività di cui danno prova le imprese non consorziate, nel febbraio del 1929 Bocciardo scrive al direttore delle Acciaierie di Terni «Ho avuto occasione di spiegarLe recentemente come tutte le ditte siderurgiche consorziate e fra queste quindi l'Ilva e la nostra società, debbono compiere subito il maggiore sforzo per rispondere prontissimamente alle richieste di profilati da parte del mercato, evitando così che le ditte siderurgiche dissidenti (Acciaierie e Ferriere Lombarde e Acciaierie di Novi Ligure) possano aumentare proporzionalmente alle ditte consorziate la loro produzione e la loro vendita e far poi di ciò argomento per domandare aumenti di quota se e quando si addiverrà alla formazione del consorzio supplementare per la produzione e la vendita dei profilati» (ARCHIVIO STORICO TERNI, *Corrispondenza amministratore delegato*, lettera di A. Bocciardo all'ingegner A. Alberti, Genova, 4 febbraio 1929).

¹⁷ ASIG, *Verbale CD*, 3 giugno 1929.

¹⁸ GRIFONE, *Il capitale finanziario* cit., p. 92.

¹⁹ «Banca Commerciale Italiana. Movimento economico dell'Italia», IV, 1930, pp. 472-73; cfr. anche *Il cartello del ferro in Italia*, in «La Finanza italiana», XXI, 21 settembre 1929, p. 203.

dei prodotti siderurgici. La seconda avrebbe avuto l'esclusività della vendita dei blumi, delle billette e di quasi tutti i profilati commerciali, in acciaio comune e di qualità: travi, tondi, sagomati, piatti, mojetta, bordione, vergella. Come si vede, molti prodotti restavano al di fuori delle competenze dell'Usi. È vero che per alcuni di questi esistevano accordi specifici di vendita: dal 1928, ad esempio, esisteva un'intesa tra produttori per la vendita di banda stagnata, lamierini, lamierini magnetici, lamiere sottili, e altri accordi regolavano le vendite di tubi, di ferroleghie, di alcuni derivati della vergella²⁰. Restavano però prive di regolamentazione le vendite di importanti prodotti, come le rotaie e le lamiere grosse (l'accordo per le rotaie sarà raggiunto poi nel luglio del 1930, quello per le lamiere nel 1931)²¹. Gli accordi per la formazione del Consorzio siderurgico italiano che sarebbero scaduti alla fine del 1931 – furono sottoscritti da tutti i maggiori produttori; le imprese che ne restavano fuori rappresentavano meno del 5% della produzione nazionale²².

Il rischio dello scioglimento del Consorzio si prospetta ancora una volta nel pieno della crisi mondiale, e precisamente quando l'Ilva rende noti i progetti di investimento che ha in corso a Novi Ligure e a Marghera²³. Il ventilato aumento delle quote di produzione assegnate all'Ilva suscita infatti l'immediata reazione di Falck, che minaccia l'abbandono immediato di ogni struttura consortile²⁴. Qualche settimana dopo, anche la Fiat manifesta la sua intenzione di uscire dal Consorzio²⁵. L'epilogo di queste ennesime diatribe si avrà, di lì a poco, con l'emanazione del decreto-legge sui consorzi obbligatori del 31 dicembre 1931 (n. 1670). Nel gennaio 1932

²⁰ Il Consorzio lamiere sottili e latta si era costituito il 15 marzo 1928. Per i tubi, saldati e senza saldatura, vi era l'Ufficio vendita tubi, costituito il 1° marzo di quello stesso anno. Cfr., anche per ulteriori dettagli, BANCA D'ITALIA, *L'economia italiana nel sessennio 1931-1936*, Istituto Poligrafico dello Stato, Roma 1938, vol. II, parte II, pp. 1155-57.

²¹ *Ibid.*, p. 1156; ASIG, *Verbali CD*, 23 giugno 1930 e 31 luglio 1930. Il Consorzio lamiere grosse si costituì il 15 novembre 1931. Esso si avvalse di un ufficio di vendita preesistente che però in pratica non aveva mai funzionato.

²² «Banca Commerciale Italiana. Movimento economico dell'Italia», v, 1931, p. 314.

²³ Cfr. più avanti, pp. 91-93.

²⁴ ASIG, *Verbale CD*, 25 giugno 1931.

²⁵ ASIG, *Verbale CD*, 7 ottobre 1931.

un decreto ministeriale impone la costituzione di un Consorzio di tutti i produttori di ferri laminati e di un altro comprendente tutti i produttori di vergella²⁶. Nel marzo successivo i dirigenti dell'Ilva annunciano: «Si è costituito totalitariamente il Consorzio dei laminati, dissidenti inclusi, che con il loro comportamento precedente costrinsero il governo ad emanare i noti provvedimenti»²⁷.

I consorzi obbligatori rappresentano il punto d'arrivo della politica di mercato dell'Ilva nel corso degli anni Venti. Con questo strumento, Bocciardo, Ardisson e Rebugia ritengono di poter affrontare i problemi di ruolo e di competitività dell'impresa che gestiscono.

4. *Il rinvio della razionalizzazione.*

Uno degli effetti della politica consortile così difficilmente perseguita è quello di portare l'Ilva nella situazione non molto piacevole di doversi sempre più affidare all'intervento governativo per convincere i concorrenti a scendere a patti. In effetti, lo scambio di favori tra l'impresa e le autorità del regime comporta per la prima non poche implicazioni negative. Ciò avviene con maggiore evidenza a partire dal 1926, quando il governo, oltre a far da mediatore nelle trattative per i consorzi, assicura grossi quantitativi di commesse, e l'impresa, da parte sua, paga il dovuto tributo alle esigenze di stabilità politica del regime affrontando in certi modi – o rinunciando ad affrontare – i problemi interni di riorganizzazione tecnico-produttiva. Molti episodi potrebbero esser menzionati a conferma di questa affermazione. Limitiamoci a quelli che maggiormente danno la misura del modo in cui la necessità di mantenere buoni rapporti con il potere politico comportò il rinvio di decisioni che pure erano ritenute indilazionabili.

Si è avuto occasione di accennare come già durante la fase

²⁶ Il decreto ministeriale che impone la costituzione del Consorzio fra produttori di laminati di ferro e di acciaio e del Consorzio derivati vergella è del 18 gennaio. La durata di entrambi i consorzi, inizialmente fissata fino al 30 giugno 1932, sarà poi prorogata al 20 febbraio 1933 dal R.D.L. 29 giugno 1932, n. 809.

²⁷ ASIG, *Verbale CD*, 5 marzo 1932.

ascendente non poche scelte di gestione aziendale fossero state compiute in risposta a pressioni provenienti «dall'alto» e, in alcuni casi, malgrado le personali convinzioni dei dirigenti dell'Ilva (esempio riapertura di Bagnoli). Solo sul finire del 1927 si registrano però i primi episodi che evidenziano un vero e proprio contrasto tra obiettivi della direzione dell'impresa e quelli del governo. Da mesi ormai, nonostante il rallentamento dei ritmi dell'attività produttiva e malgrado i quantitativi straordinari di materiale rotabile commissionato dall'amministrazione statale¹, le giacenze continuavano ad accumularsi nei magazzini e le perdite d'esercizio ad aumentare². Alla direzione dell'Ilva appariva chiaro che non avrebbe più avuto senso procedere ad ulteriori parziali riduzioni di attività in tutti gli stabilimenti, ma che si trattava piuttosto di eliminare del tutto le unità produttive marginali. In novembre, la commissione direttiva si risolveva infine a disporre la chiusura di Portoferraio e a limitare l'attività di Sestri Ponente e di Bolzaneto ad alcune produzioni speciali, in attesa di pervenire anche in questi casi alla chiusura definitiva, una volta esaurite le giacenze. L'immediato intervento di Costanzo Ciano, al quale dal 1924 Mussolini aveva affidato il ministero dei Trasporti e quello delle Poste e Telecomunicazioni, costringeva però Bocciardo e Ardissona a tornare sulle decisioni già prese e ad accontentarsi di un nuovo volume di ordinazioni da parte dell'amministrazione pubblica³. A partire da questo momento, l'esigenza di rivedere sostanzialmente l'assetto produttivo dell'impresa sarà avvertita dai dirigenti dell'Ilva in maniera sempre più pressante, ma inevitabilmente si scontrerà con il volere delle autorità politiche, preoccupate di controllare gli effetti sociali di una disoccupazione in aumento. Di fatto, nonostante le velleità «razionalizzatrici» della direzione, l'Ilva dovrà per molti anni accollarsi l'onere della gestione di stabilimenti sulla cui anti-economicità nessuno ha dubbi, ma che nel frattempo hanno

¹ Dal giugno del 1926 al settembre del 1927 l'Ilva fu destinataria di commesse da parte dell'amministrazione ferroviaria per 140 mila tonnellate di rotaie (ASIG, *Verbali CD* del 1° giugno 1926, 22 aprile 1927, 25 giugno 1927, 29 agosto 1927).

² ASIG, *Verbale CD*, 29 agosto 1927. Nel corso della seduta Ardissona dichiara che le perdite dell'esercizio in corso ammontano già a circa 13 milioni di lire.

³ ASIG, *Verbali CD* di novembre e dicembre del 1927.

assunto il carattere di veri e propri «investimenti politici».

Le istanze razionalizzatrici sembrano acquistare maggior forza allo scadere del decennio, sull'onda di alcune importanti novità che intervengono nella strategia e nella gestione dell'impresa. Un primo fatto nuovo è da collegarsi al disimpegno del Credito Italiano, che nell'autunno del 1929 decide di liquidare il suo pacchetto di azioni Ilva⁴. È la Banca Commerciale a rilevare le azioni messe in vendita, aumentando corrispondentemente il suo impegno nei confronti dell'impresa, sia in termini finanziari sia di gestione diretta. Un altro fatto nuovo – non sappiamo in qual misura collegato al primo – è che la Comit in quegli stessi mesi si orienta per mettere un po' d'ordine, per così dire, nella «sua» siderurgia, forse anche per dare ascolto alle pressioni in tal senso che vengono dall'interno della stessa Ilva. Già sul finire del 1929 questa si prepara perciò ad assorbire altre due grosse imprese siderurgiche che fanno capo alla Commerciale: la Franchi Gregorini (con stabilimenti a Lovere e a Forno Allione)⁵ e le Ferriere di Voltri (stabilimenti a Voltri, Oneglia e Darfo)⁶. In tal modo l'Ilva si apre un varco sui mercati pa-

⁴ ASIG, *Verbali CD* del 3 giugno 1929 e 30 ottobre 1929 e *Verbale Cd'A* del 30 ottobre 1929.

⁵ La società Alti Forni, Fonderie, Acciaierie e Ferriere Franchi-Gregorini (capitale sociale al 31 dicembre 1929 pari a 90 milioni di lire) era sorta durante la guerra (1916) dalla fusione della società Gio. Andrea Gregorini di Lovere (costituitasi nel 1905) con la Società metallurgica Franchi-Griffin (anno di costituzione: 1899). Dal 1921 era una delle partecipazioni siderurgiche della Banca Commerciale.

Oltre agli stabilimenti di Lovere (altiforni a carbone di legna, acciaierie Martin-Siemens, laminatoi a profilati e ferri mercantili), la società possedeva un altoforno a carbone di legna a Fiumenero e un impianto di fonderia a Brescia, entrambi inattivi nel 1929.

Con l'assorbimento della Franchi-Gregorini l'Ilva entrava in possesso anche di alcune miniere di ferro del Bergamasco e del Bresciano e degli impianti idroelettrici del Tinazzo (cfr. CREDITO ITALIANO, *Società italiane per azioni. Notizie statistiche*, C. de Luigi, Roma 1916, pp. 455 e 473; «Associazione fra le società italiane per azioni. Notizie statistiche», 1928, p. 675). Per una descrizione più dettagliata degli impianti, cfr. le tabelle 2 e 4 alle pp. 140-44, 146-47.

⁶ La società Ferriere di Voltri, l'antica impresa dei Tassara costituitasi in Spa nel 1899 (capitale sociale al 31 dicembre 1929 pari a 45 milioni di lire) dagli anni della guerra mondiale faceva parte del gruppo Terni. Nel dopoguerra la Terni aveva ceduto parte delle sue azioni alla Banca Commerciale (i Tassara avevano mantenuto nell'impresa una partecipazione di minoranza che nel '29 venne ceduta all'Ilva).

Oltre agli stabilimenti di Voltri (acciaierie Martin-Siemens e laminatoi

dani dai quali fino a questo momento è rimasta quasi del tutto esclusa, assicurandosi inoltre piú ampi margini di manovra nella gestione delle quote consortili⁷. L'assorbimento delle due società viene deliberato dall'Assemblea degli azionisti il 20 novembre 1929⁸. A conferma del nuovo impulso che s'intende dare alla politica aziendale e del ruolo piú incisivo che la banca intende svolgervi, di lí a poco – e precisamente nell'aprile del 1930 – Giuseppe Toeplitz, con una decisione senza dubbio insolita per un banchiere, si sostituisce a Bocciardo alla presidenza dell'Ilva ed entra a far parte del Comitato di direzione, mentre Bocciardo assume la carica di vicepresidente⁹.

Contemporaneamente, e coerentemente con le spinte che portano a guardare all'«espansione verso Nord-Ovest», cioè verso il mercato, e alla rincorsa del modello padano come alla soluzione dei problemi dell'Ilva – ma anche in linea con i tradizionali rapporti dell'impresa con il potere politico –, questa decide di acquisire una nuova posizione dando il suo contributo al piano per la cosiddetta «rinascita industriale» di Venezia, lanciata da Volpi di Misurata nel 1926. Nell'area veneta, l'Ilva possiede già una testa di ponte con lo stabilimento di Servola della società Alti Forni e Acciaierie della Venezia Giulia, della quale nel febbraio del 1929 ha acquistato la totalità del pacchetto azionario¹⁰. Si tratta ora di evitare che nuovi concorrenti vengano ad invadere proprio quell'area del mercato settentrionale non ancora divenuta dominio delle sue rivali piú temibili (Falck e Fiat), un pericolo

per profilati e ferri mercantili), di Darfo (forni elettrici per ghisa, acciaierie elettriche e laminatoi a lamierini e a latta) e di Imperia-Oneglia (acciaieria Martin-Siemens e laminatoi per profilati e ferri mercantili), le Ferriere di Voltri apportavano all'Ilva anche due miniere liguri situate presso Chiavari e La Spezia e gli impianti idroelettrici sul Dezzo («Associazione fra le società italiane per azioni. Notizie statistiche», p. 678; BONELLI, *Lo sviluppo* cit., pp. 144 e 181; *Ilva* cit., pp. 98, 213-20, 221-36, 263). Cfr. anche le tabelle 2 e 4 alle pp. 140-44, 146-47.

⁷ Sulle ragioni di carattere «tecnico» che indussero all'assorbimento delle due imprese cfr. AAR, 33.8; *Ilva, Notizie sul programma di concentrazione studiato dall'Ilva. Su quanto si è già fatto e su ciò che ancora si deve fare per compierlo*, s. l., maggio 1935.

⁸ In questa occasione il capitale dell'Ilva viene aumentato da 300 a 500 milioni. Cfr. anche la tabella 9 a p. 152.

⁹ ASIG, *Verbale Cd'A* del 3 aprile 1930.

¹⁰ ASIG, *Verbale CD* dell'11 febbraio 1929 e *Verbale Cd'A* del 23 febbraio 1929.

che sembra farsi concreto quando la società Cantieri navali e Acciaierie di Venezia¹¹ annuncia il progetto di costruzione di un grande centro siderurgico sul porto veneziano. Nel quadro di accordi intervenuti con il gruppo veneto, nei quali Vittorio Cini – direttamente interessato alla Cantieri navali e membro del Consiglio d'amministrazione dell'Ilva dal 1921 – svolge un ruolo di primo piano, quest'ultima subentra alla prima nella realizzazione di un grande centro di laminazione a Marghera¹². La società veneta cede nel 1929 i suoi impianti siderurgici di Udine e la fonderia già esistente a Marghera alla costituenda società Acciaierie Venete, di cui l'Ilva acquista la maggioranza. Nel 1930, oltre a Toeplitz, anche Cini diventa membro del Comitato direttivo dell'Ilva per seguire direttamente il buon esito dell'operazione e si affianca a Bocciardo nella carica di vicepresidente¹³. Anche Volpi, nello stesso anno, entra a far parte del Consiglio d'amministrazione.

Nella seconda metà del 1930, quando il progetto di Marghera è già in fase di avvio¹⁴, il dissesto delle Acciaierie e Ferriere di Novi Ligure e il coinvolgimento dell'Ilva nell'operazione di salvataggio viene ad aggiungere un ulteriore elemento al programma di espansione iniziato alla fine del 1929¹⁵. È l'Ilva, infatti che acquista lo stabilimento dell'impresa fallita, venendo incontro, come apertamente dichiarano i suoi amministratori, ad un desiderio «esternato nelle alte sfere»¹⁶.

¹¹ Sul progetto di Marghera cfr. più in dettaglio AAR, 33.8. *Ilva, Notizie sul programma di concentrazione cit., passim.*

¹² La società Acciaierie Venete viene fondata l'11 settembre 1929 con capitale di 1 milione di lire, aumentato a 30 milioni nel novembre successivo, al momento dell'acquisizione degli stabilimenti siderurgici della società Cantieri navali e Acciaierie di Venezia.

¹³ ASIG, *Verbale CD* del 3 aprile 1930.

¹⁴ La delibera del Consiglio d'amministrazione che dà l'avvio al progetto di Marghera è del settembre 1930 (ASIG, *Verbale Cd'A* del 9 settembre).

¹⁵ La società Acciaierie e Ferriere di Novi Ligure (capitale sociale al 31 dicembre 1929 pari a 36 milioni di lire) era sorta come ferriera nel 1912 ampliandosi notevolmente nel corso della guerra. Nella seconda metà degli anni Venti aveva iniziato un impegnativo progetto di ingrandimento e rinnovamento degli impianti il cui onere finanziario si era poi rivelato insostenibile a causa della stretta deflazionistica e della conseguente recessione.

Al momento del dissesto lo stabilimento comprendeva un'acciaieria Martin-Siemens, un *blooming*, laminatoi per profilati e per lamiere sottili (cfr. *Ilva cit.*, pp. 161-68; inoltre ASIG, *Verbale CD* del 29 settembre 1930). Per gli impianti di Novi, cfr. anche le tabelle 2 e 4 alle pp. 140-44, 146-47.

¹⁶ ASIG, *Verbale Cd'A* del 28 febbraio 1931.

In effetti, non appena si era prospettata l'ipotesi dello smantellamento degli impianti di Novi, Mussolini aveva convocato a Roma Ardisson e Falck, invitandoli a trovare una soluzione perché lo stabilimento continuasse a funzionare¹⁷. Considerazioni analoghe a quelle che avevano indotto ad assorbire la Franchi Gregorini e le Ferriere di Voltri, e poi ad intraprendere il progetto di Marghera, dovettero consigliare i dirigenti dell'Ilva ad impegnarsi in questa ulteriore direzione e a mettere a punto un progetto di investimenti per potenziare lo stabilimento. Tanto più che, trattandosi appunto di un salvataggio, si sapeva in partenza che il Consorzio sovvenzioni su valori industriali avrebbe agevolato l'operazione sul piano finanziario¹⁸.

Nell'estate del 1931, dopo aver concluso l'acquisto degli impianti della cessata società Ferriere di Novi, l'Ilva incorpora le Acciaierie Venete e la società Alti Forni e Acciaierie della Venezia Giulia, mentre esigenze di sistemazione finanziaria e l'opportunità di avvalersi di agevolazioni legislative ad hoc inducono al contestuale assorbimento di altre società già da tempo facenti parte del gruppo (l'Elba, proprietaria dello stabilimento di Portoferraio che l'Ilva gestiva dal 1911; la Società concessionaria delle miniere dell'Elba; le Cementerie Litoranee, con le cementerie di Bagnoli e Portoferraio; la Ligure Piemontese di Prodotti Refrattari, con stabilimento a Bolzaneto)¹⁹.

Parecchie novità intervengono dunque, tra il 1929 e il 1931, a porre all'ordine del giorno i problemi di riorganizzazione dell'assetto tecnico-produttivo dell'Ilva, e molte di

¹⁷ Archivio Storico Iri (d'ora in avanti ASIRI), *Società Ilva, Acciaierie e Ferriere di Novi Ligure*, Promemoria del 30 maggio 1931.

¹⁸ ASIG, *Verbale Cd'A* del 7 luglio 1931.

¹⁹ Sulle modalità e gli aspetti tecnici della fusione, cfr. ILVA, *Relazione del Consiglio d'amministrazione* all'Assemblea straordinaria degli azionisti del 28 luglio 1931, Società Italiana d'Arti Grafiche, Genova 1931. Cfr. anche SCALPELLI, *L'Ilva alla vigilia del piano autarchico* cit., pp. 243-44 e AAR, 33,8, *Ilva, Notizie sul programma di concentrazione* cit.

Nello stesso anno passarono all'Ilva altri due stabilimenti per la lavorazione di materiali refrattari già appartenenti a società controllate: quello di Vado Ligure, della Ferrottaie, e quello di Savona della Ferrobates.

Per quanto riguarda le norme legislative volte ad incentivare le fusioni tra società, ci si riferisce alle facilitazioni fiscali previste dal R.D.L. 23 giugno 1927, n. 1206, la cui efficacia era stata prorogata al 1935 dal R.D.L. 13 febbraio 1930, n. 37. L'applicazione di queste norme fu poi ulteriormente estesa dal R.D.L. 13 novembre 1931, n. 1434.

queste novità, come si è visto, precedono di parecchi mesi l'impatto sull'economia italiana della crisi mondiale, che si avverte invece soltanto nella seconda metà del 1930. I più significativi assorbimenti societari del biennio 1930-31 sono soltanto la formalizzazione di iniziative avviate in precedenza e non rappresentano, come talvolta si è detto²⁰, la «risposta» aziendale alla grande crisi, bensì, più semplicemente, un tentativo di ridefinire il ruolo dell'impresa e di renderlo coerente con il «modello» di crescita prevalso a livello di settore nel corso degli anni Venti.

Le spinte alla razionalizzazione che affiorano nella direzione dell'Ilva a partire dal 1929 vanno essenzialmente viste all'interno di questa logica. La crisi, ovviamente, acutizza i problemi di antieconomicità di alcuni impianti; ma è in primo luogo la stessa politica di espansione aziendale che impone, prima dello scadere del decennio, un ripensamento della divisione del lavoro tra i diversi stabilimenti siderurgici che fanno capo all'impresa, diventati nel frattempo più di una ventina. E in tal senso, appunto lavora la direzione tecnica²¹. Del resto, nei nuovi membri del Comitato di direzione, Bocciardo e Ardissonne trovano ora degli interlocutori assai meno disposti che i precedenti a svolgere un ruolo di puri osservatori, e ciò anche in forza del più diretto interesse che Toeplitz o lo stesso Cini hanno per le sorti dell'impresa. Toeplitz, ad esempio, segue attivamente l'iter degli studi per la riorganizzazione; e Cini (che peraltro non sembra proprio mosso da preoccupazioni per la redditività dell'impresa quando ribadisce – contro Bocciardo – l'opportunità di impegnare l'Ilva nel programma di investimenti a Marghera nel bel mezzo della crisi)²² non esita, già nell'estate del 1930, a mettere sotto accusa le condizioni di produttività di stabilimenti che, per conto loro, Bocciardo e Ardissonne avevano imparato a considerare come «intoccabili», cioè Portoferraio e Servola²³.

²⁰ Cfr. SCALPELLI, *L'Ilva alla vigilia del piano autarchico* cit., p. 242.

²¹ Già nell'ottobre del 1930 e in particolar modo al prospettarsi dell'acquisto di Novi si pensa di eliminare gli stabilimenti di Bolzaneto, Sestri e Milano. All'inizio del 1931 si stabilisce la chiusura definitiva degli impianti di Pra e di Oneglia (ASIRI, *Società Ilva, Acciaierie e Ferriere di Novi Ligure* cit., *passim*).

²² ASIG, *Verbale CD* dell'8 novembre 1930.

²³ ASIG, *Verbale CD* del 16 luglio 1930.

Una verifica dei limiti entro i quali avrebbero potuto esplicarsi le istanze razionalizzatrici di cui erano portatori i nuovi membri della direzione si sarebbe però avuta assai presto. Nelle stesse settimane in cui Cini invitava la direzione tecnica a studiare l'opportunità di concentrare la produzione di ghisa a Piombino e a Bagnoli «senza troppo curarsi della sorte degli altri stabilimenti»²⁴, Mussolini in persona, assieme a Ciano, aveva voluto incontrare Bocciardo a Livorno e in quella occasione, ricorrendo ad un espediente almeno insolito, si era impegnato a far acquistare tutta la ghisa prodotta a Portoferraio dalle Ferrovie dello Stato purché l'Ilva avesse tenuto in attività lo stabilimento elbano²⁵. Per di più questa prassi fu istituzionalizzata nei mesi successivi e addirittura nel febbraio del 1931 Ciano invitava i dirigenti dell'Ilva a preparare un promemoria con l'elenco delle condizioni richieste per mantenere in funzione gli impianti di Portoferraio e Servola e per far funzionare a pieno regime quelli di Piombino²⁶. Nel volger di alcune settimane, grazie ancora una volta al diretto interessamento di Mussolini, l'Ilva ottenne che lo Stato continuasse ad acquistare tutta la ghisa di Portoferraio, che l'amministrazione ferroviaria commissio-nasse un quantitativo straordinario di rotaie, che il governo rinunciassero al canone sulla sopraescavazione del minerale elbano²⁷. È evidente che, in tali condizioni, ogni considerazione «tecnica», quantunque lungimirante, non poteva che risultare soccombente.

Mentre circostanze come quelle appena descritte svuotano di ogni significato i propositi di razionalizzazione e mentre non si effettuano neppure quegli interventi che da anni appaiono indilazionabili, la direzione tecnica dell'Ilva viene incaricata di mettere allo studio un piano organico di riassetto: è facile immaginare sotto quali auspici.

Nel frattempo, la crisi mondiale acutizza e rende evidenti tutte le ragioni di debolezza che l'Ilva ha accumulato nel corso di un decennio.

²⁴ *Ibid.*

²⁵ ASIG, *Verbale CD* del 3 giugno 1930.

²⁶ ASIG, *Verbali CD* del 1° dicembre 1930, 28 gennaio 1931, 18 febbraio 1931 e *Verbale Cd'A* del 28 febbraio 1931.

²⁷ ASIG, *Verbale CD* del 12 maggio 1931.

5. *Consuntivo di dieci anni di vita aziendale.*

La politica aziendale dell'Ilva nel decennio circa che va dalla crisi postbellica all'inizio degli anni Trenta si articola dunque fundamentalmente su questi diversi piani: il tentativo di far proprio in qualche misura il « modello » siderurgico emergente; lo sforzo di assicurarsi una stabile quota di mercato attraverso i consorzi; la ricerca del rapporto privilegiato con i vertici del potere politico. Tutti questi elementi entrano in gioco volta per volta, isolatamente oppure in modo concomitante, nel determinare le decisioni d'investimento dell'impresa e rendono difficile l'individuazione di una qualche coerenza di fondo che le ispiri. In assoluto, negli anni Venti all'Ilva non si investe molto: alla fine del decennio — e prima dei nuovi assorbimenti societari del 1930-31 — gli stabilimenti principali dell'impresa non sono granché cambiati sotto il profilo impiantistico né hanno aumentato significativamente la loro capacità produttiva¹. Le acciaierie sono grosso modo quelle del periodo immediatamente postbellico e la capacità media unitaria dei forni Martin-Siemens in dotazione dell'Ilva è inferiore a quella delle Lombarde o della Fiat². I pochi investimenti importanti sono stati fatti per il potenziamento delle linee di laminazione negli stabilimenti con acciaierie a carica solida: Sestri Ponente (lamierini), Savona (latta), Torre Annunziata (vergella)³. Bagnoli è rimasto così com'era nell'anteguerra, con i suoi tre altiforni a coke che

¹ Cfr. la tabella 4 alle pp. 146-47. Tra il 1924 e il 1925 entrarono a far parte dell'Ilva altri due stabilimenti siderurgici per seconde lavorazioni: la fonderia di Cogoleto già appartenente alla società Tubi Ghisa di Cogoleto — e la trafileria milanese della società G. Bologna & C., della quale l'Ilva aveva acquisito il controllo durante la guerra. In entrambi gli stabilimenti furono fatti investimenti di modernizzazione e di ampliamento degli impianti (*Ilva* cit., pp. 229-36 e 249).

² La capacità media unitaria dei forni Martin-Siemens dell'Ilva è di circa 35 tonnellate, quella delle analoghe acciaierie delle Lombarde e della Fiat è rispettivamente di 55 e 40 tonnellate (cfr. « *Annuario dell'industria metallurgica italiana* », IX, 1932, pp. 347-49).

³ Il nuovo laminatoio per lamiere di Sestri fu installato nel 1924; quello per la produzione di latta a Savona nel 1925. Sempre nel 1925 fu completato l'impianto di assi montati a San Giovanni Valdarno (cfr. le *Relazioni* alle Assemblee ordinarie degli azionisti dell'Ilva del 1924 e 1925). Il laminatoio a vergella di Torre Annunziata fu impiantato nel 1926 (*ASIRI, Siderurgia I, Note dell'ingegner Carli*, dicembre 1932, p. 3).

avrebbero dovuto esser sei (quantunque modifiche tecniche abbiano consentito di aumentare la capacità produttiva) e con i suoi cinque Martin-Siemens che avrebbero dovuto esser dieci, mentre i progetti d'installazione di acciaierie Thomas sono stati accantonati. Anche a Piombino – a parte l'installazione di una nuova cokeria – le strutture impiantistiche son rimaste le stesse. In entrambi gli stabilimenti a ciclo completo – come del resto anche a Savona – i laminatoi continuano ad essere azionati dalle motrici a vapore dell'anteguerra⁴. Gli altiforni di Portoferraio continuano a funzionare, come hanno voluto le gerarchie del regime, e a produrre perdite d'esercizio oltre che pani di ghisa che vanno ad accumularsi nei piazzali.

Gli assorbimenti e i progetti d'investimento del biennio 1930-31 rappresentano in fondo, come abbiamo visto, nient'altro che il punto d'approdo della politica aziendale degli anni precedenti, sebbene per una valutazione definitiva di tutte quelle operazioni occorrerebbe saperne di più circa le vedute dell'azionista di controllo. La necessità di venire incontro ai politici e di sbarrare la strada a nuovi concorrenti ha portato all'acquisto di Novi Ligure e al progetto di Marghera, dopo l'assorbimento delle Acciaierie Venete. Ma in entrambi questi casi non poco deve aver contato, ancora una volta, l'illusione di poter essere più uguali alle dinamiche imprese rivali della «Padania» e di assicurarsi la presenza sui mercati delle regioni settentrionali. A parte poi le considerazioni di ordine gestionale o finanziario che possono aver consigliato alla Comit di riunire sotto la gestione societaria dell'Ilva le altre società cadute sotto il suo controllo (Franchi Gregorini e Ferriere di Voltri), l'impegno dell'impresa su questi nuovi fronti può ancora essere visto alla luce dell'obiettivo dell'«espansione verso Nord-Ovest» nonché a quello di amministrare con maggiore libertà le quote che, in sede consortile, vengono assegnate in base alla capacità produttiva.

Oltre ai fattori già indicati, sicuramente anche le possibilità e le condizioni di accesso al credito dovettero avere un peso non trascurabile nel determinare le decisioni d'investimento e la scala delle loro priorità: è significativo ad esem-

⁴ ASIRI, *Siderurgia I, Note dell'ingegner Carli* cit., p. 3.

pio che il maggior investimento negli stabilimenti a ciclo completo, la cokeria di Piombino, sia stato fatto grazie ad un finanziamento dell'impresa costruttrice – la Disticoke di Parigi – e portato a termine proprio quando le restrizioni creditizie interne costringevano a riporre nel cassetto ogni programma d'ampliamento degli impianti e addirittura a sospendere lavori già iniziati⁵.

Come si vede, la politica d'investimento dell'Ilva è il risultato di risposte ad esigenze e a pressioni di diversa natura, non di rado occasionali, e riflette nel suo complesso tutte le esitazioni con cui si muove la direzione aziendale nel quadro di una sostanziale assenza di idee direttrici⁶. Un breve consuntivo di un decennio di vita dell'impresa, basato sulle poche grandezze produttive e finanziarie che si conoscono, dà un quadro abbastanza eloquente degli esiti di questa politica.

Abbiamo visto quali e quanti fossero i motivi d'inferiorità tecnica di cui l'Ilva soffriva sulla linea di partenza degli anni Venti: condizioni esterne di mercato e di politica economica interna che «spiazzano» la tecnologia del ciclo completo, di cui l'impresa è depositaria; localizzazione periferica delle sue strutture produttive rispetto ai centri di consumo; peso degli oneri finanziari e conseguente difficoltà di programmare nuovi investimenti e ancora altre incoerenze, ivi compresi i problemi impliciti nella gestione di stabilimenti così distanti geograficamente. Altra cosa certa è che l'impresa perde l'occasione della fase ascendente del ciclo, tra il 1922 e il 1925, per intraprendere una nuova corsia di marcia, mentre la siderurgia padana comincia a cogliere i frutti di una quasi ininterrotta politica di potenziamento, rinnovamento e

⁵ ASIG, *Verbale Cd'A* del 13 ottobre 1925.

⁶ Una valutazione puntuale e severa della politica d'investimento dell'Ilva sotto la direzione Ardissonne-Rebua sarebbe venuta, all'indomani della grande crisi, dai tecnici e dagli imprenditori entrati in campo con il passaggio dell'impresa sotto il controllo pubblico. A parte i giudizi di Oscar Sinigaglia – sui quali torneremo fra breve – e dei suoi collaboratori (cfr. gli studi condotti da A. L. Bartesaghi tra il 1934 e il 1935 ed ora conservati nell'Archivio Rocca, 34.1-7) che muovendo da una logica opposta a quella della direzione dell'Ilva non potevano che approdare a valutazioni negative, disponiamo anche di giudizi come quelli di A. Carli (*Note dell'ingegner Carli* cit.) che criticano le scelte d'investimento sulla base della loro razionalità intrinseca, all'interno stesso del «modello», se di modello si può parlare, della direzione aziendale.

riorganizzazione degli impianti⁷. I dati nelle tabelle di appendice mostrano che nel biennio di piú intensa attività per tutto il settore, il 1925-26, l'impresa è attestata né piú né meno che sui livelli del 1913, mentre nel frattempo a livello nazionale la produzione di acciaio è piú che raddoppiata (cfr. tab. 5). Ma al di là di questo dato, di per se stesso indicativo della perdita di quota del complesso tirrenico, un'altra constatazione che emerge dalle statistiche disponibili è che l'Ilva non riesce neppure, se non in misura trascurabile, ad adattare la composizione della sua offerta ai mutamenti che intervengono nella domanda. Purtroppo, non disponendo dei dati relativi alla produzione nazionale di laminati nel 1925 e alla sua composizione, occorre far riferimento a quelli relativi all'intervallo 1913-30 per prendere atto della perdita di posizioni dell'Ilva (tab. 8); inoltre, anche le sommarie indicazioni sulla composizione della produzione di laminati dell'impresa, nel 1913 e nel 1925 consentono di rilevare l'impressionante sua staticità tra questi due anni (tab. 5)⁸.

Successivamente, dopo la manovra deflazionistica, il crollo della domanda interna, l'inasprirsi della concorrenza, il maggiore impatto sulla sua precaria posizione finanziaria della stretta creditizia e del conseguente aumento del costo del denaro, hanno per l'Ilva effetti disastrosi. I livelli produttivi degli anni 1927-30 indicano che questa passa direttamente dalla congiuntura negativa conseguente alla rivalutazione a quella della grande crisi senza mostrare alcun apprezzabile recupero, e a poco servono la ripresa delle ordinazioni statali di cui comincia finalmente ad essere beneficiaria e la straordinaria pressione sulla manodopera⁹. Mentre la produzione

⁷ Cfr., in questo volume, il saggio di M. Pozzobon alle pp. 198 sgg.

⁸ L'aumento della quota di prodotti piatti sul totale della produzione — peraltro modesto in valore assoluto — non è tanto dovuto ad un significativo mutamento nella struttura della produzione, quanto alla diminuita incidenza del peso delle rotaie — tipico prodotto degli stabilimenti Ilva a ciclo completo. La produzione nazionale di rotaie, oltre ad essere notevolmente diminuita rispetto al 1913, non è piú monopolio dell'Ilva, che ha ora come concorrenti la Falck e la Breda.

⁹ In una lettera del 23 ottobre 1928 al direttore delle Acciaierie della Terni, Bocciardo scrive che, nei soli primi sette mesi del 1928 il costo della manodopera per tonnellata di acciaio laminato prodotta dall'Ilva è stato del 40% inferiore a quello medio dell'anno 1927. Non solo, ma che «l'Ilva è tutt'altro che soddisfatta dei risultati ottenuti e ne persegue altri maggiori». Bocciardo prosegue riferendo di un viaggio in Germania di Ardissonne,

nazionale di acciaio registra una flessione rispetto ai livelli del 1925-26 soltanto nel 1927, e poi di nuovo nel 1931-32 (ma nel 1929 tocca il massimo storico di 2,1 milioni di tonnellate), all'Ilva occorrerà aspettare ben sette anni, cioè il 1933, per recuperare i livelli della metà degli anni Venti¹⁰. E va tenuto presente che al 1933 i dati sulla produzione Ilva includono già quelli degli stabilimenti delle società assorbite tra il 1930 e il 1931¹¹. L'Ilva perde insomma inarrestabilmente quota tanto nelle fasi ascendenti del ciclo che in quelle di bassa congiuntura e la quota dell'acciaio Ilva su quello nazionale descrive una impressionante parabola discendente: nel 1913 era stata pari al 61,3%, è il 34,1% nel 1925, il 31,1% nel 1930, il 29,2% nel 1935.

I dati sulle vendite, disponibili in maniera organica solo a partire dalla costituzione dei consorzi totalitari (1932), illustrano bene la discrepanza tra le dimensioni e le potenzialità dell'impresa e la sua posizione sul mercato e consentono un eloquente confronto con le altre imprese del settore (tabb. 11-12). Considerando le vendite di profilati dell'anno 1933, colpisce l'enorme scarto tra la capacità produttiva dell'Ilva (circa il 53% del totale) e la quota di mercato assegnatale (36,5%), specie se paragonato con le corrispondenti quote delle imprese concorrenti (alla Falck, ad esempio, spetta il 14,5% delle vendite di profilati con una capacità pari al 14,8 del totale). Ancor piú illuminanti sono i dati sulle vendite di prodotti piatti (lamiere, lamierini, bande stagnate), per i quali si può contare su un maggior grado di disaggregazione (tab. 12). Da questi risulta infatti come l'Ilva, mentre non riesce, se non in misura trascurabile, ad accedere alle aree regionali di mercato dove operano le sue maggiori rivali, non è in grado

dal quale quest'ultimo aveva tratto molti insegnamenti circa i modi in cui intensificare l'utilizzo della manodopera per pervenire ad una drastica riduzione dell'organico (ARCHIVIO STORICO TERNI, *Corrispondenza amministratore delegato*, anno 1928, lettera di A. Bocciardo all'ingegner A. Alberti, Genova, 23 ottobre 1928).

¹⁰ I dati ai quali si fa riferimento sono quelli del volume *Ilva* cit., pp. 310-11.

¹¹ Il dato indicato per il 1925 si riferisce all'acciaio prodotto negli stabilimenti di: Bagnoli, Piombino, Savona, Sestri, Pra, Bolzaneto, San Giovanni Valdarno, Torre Annunziata; quello per il 1933 si riferisce alla produzione di: Bagnoli, Piombino, Savona, Bolzaneto, San Giovanni Valdarno, Torre Annunziata, Lovere, Marghera e Udine. Gli stabilimenti di Pra e di Sestri sono inattivi nel 1933.

di assicurarsi zone di propria competenza – come fa invece la Fiat, che controlla il mercato piemontese, o anche la Falck, cui spetta il mercato lombardo – e si trova sempre a dover competere fianco a fianco con le piú dinamiche imprese concorrenti (quando non è la Falck, allora è Bruzzo, o Nasturzio, o Morteo o la Magona d'Italia). I dati sulle vendite, oltre che evidenziare l'illusorietà del tentativo di poter ottenere con la politica consortile quanto non si era in grado di conseguire con le armi della competitività, completano e confermano l'immagine di una impresa ancora incapace di trovare un ruolo ed una dimensione corrispondenti alle esigenze del mercato.

Il quadro che emerge dai pochi dati disponibili sugli investimenti, la produzione, le vendite del decennio 1922-32 trova anche riscontro nelle grandezze finanziarie e patrimoniali espresse nei bilanci ufficiali (tab. 9). Sulla linea di partenza degli anni Venti, dopo il salvataggio, l'Ilva è un'impresa indebitata, con un forte squilibrio tra i mezzi propri e quelli avuti a credito dalle banche, e la situazione non migliora negli anni successivi, che pure sono anni di alta congiuntura. Ad un certo punto, nel 1926, quando ormai tra l'altro è passato il momento che poteva ritenersi propizio per un tentativo di collocamento di azioni tra il pubblico, le banche decidono di raddoppiare il capitale sociale, trasformando in tal modo una parte dei loro crediti in capitale di rischio (cfr. fig. a p. 104). Questa decisione ha l'effetto di alleggerire temporaneamente gli oneri finanziari dell'Ilva, ma non è molto di piú di una boccata d'ossigeno. Stretta tra le difficoltà produttive dovute alle conseguenze della manovra deflazionistica e la pressione esercitata sul mercato, dentro e fuori i consorzi, dalle imprese rivali, avendo perduto durante la fase ascendente del ciclo l'occasione per un incisivo recupero in termini di *cash flow*, l'Ilva non può che aumentare nuovamente il suo indebitamento. Le banche proprietarie vengono cosí coinvolte in una sempre piú impegnativa azione di sostegno e la stessa impresa è chiamata a far la sua parte nelle complesse operazioni di ingegneria finanziaria che a tal fine si rendono necessarie¹². Nel 1929, poi, si verifica – come si è visto – il disimpe-

¹² Com'è noto, all'inizio del 1927 tanto la Banca Commerciale che il Credito Italiano costituirono dei sindacati per il sostegno delle loro azioni. In

gno del Credito Italiano, e la Comit resta sola a tenere in piedi un'impresa che, a quel punto, va sostenuta non foss'altro perché è questa l'unica strada che la banca può seguire per difendere il proprio attivo, fatto di crediti immobilizzati e di valori azionari deprezzati, e per tutelare la propria immagine nonché la dignità di credito presso il pubblico dei suoi depositanti. Com'è noto, proprio questa linea di condotta avrà implicazioni definitive sull'evoluzione e sull'esito finale dei rapporti banca-impresa. È certo, infatti, che l'indebitamento dell'impresa, mentre non diventa lo strumento per la creazione di un complesso di strutture tecnico-produttive in qualche misura funzionali agli obiettivi di un programma industriale¹³, dà un contributo importante al deterioramento della posizione della Comit nei giorni drammatici della crisi. Per contro, come avremo modo di verificare, proprio dal modo in cui si cercherà di sciogliere e poi verrà sciolto il rapporto tra la grande banca e le «sue» imprese deriveranno le premesse per una svolta nella conduzione aziendale.

6. *Mutamenti nell'assetto proprietario e ricambio manageriale.*

Le condizioni per una rottura della continuità gestionale che, con i risultati appena visti, da oltre un decennio caratterizzava la vita dell'Ilva, si verificarono a seguito delle iniziative adottate all'indomani della crisi per separare le sorti della banca da quelle dell'industria e che nel caso specifico portarono l'Ilva a diventare in via permanente di proprietà pubblica. L'operazione Sofindit (novembre 1931), la costituzione dell'Iri (gennaio 1933), il «risanamento bancario» del 1934,

entrambi i casi all'Ilva fu chiesto di dare il suo contributo al buon esito delle iniziative. A tal fine l'Ilva si servì dell'Istituto di credito industriale, una società finanziaria costituita anch'essa all'inizio del 1927 per la gestione delle partecipazioni del gruppo (cfr. ASTG, *Verbali CD* dall'ottobre 1926 al febbraio 1927).

¹³ Non altrettanto, ad esempio, era avvenuto per la Terni, a fronte del cui indebitamento all'inizio degli anni Trenta vi erano – come lo stesso Boccardo ebbe a rilevare – investimenti in impianti che consentivano al complesso umbro di essere tecnologicamente all'avanguardia in tutti i settori di attività nei quali era impegnato, dalla siderurgia bellica all'elettrochimica (cfr. BONELLI, *Lo sviluppo* cit., pp. 203-5).

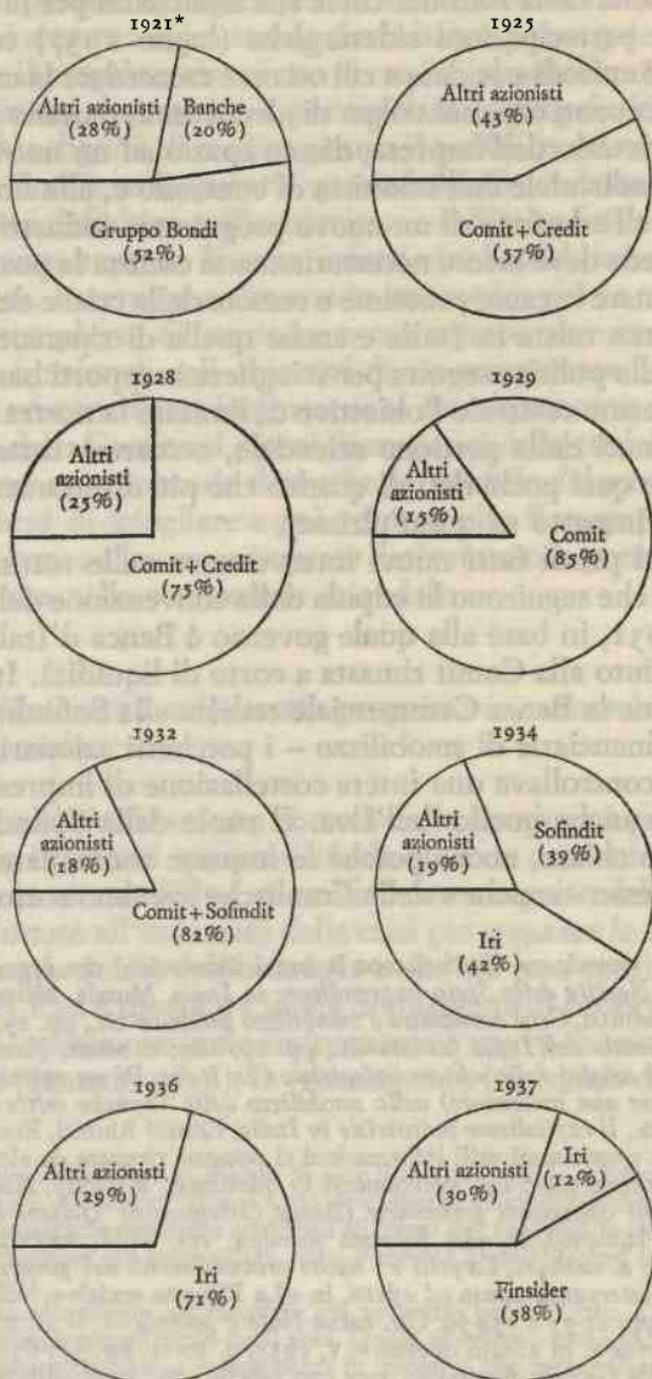
la trasformazione dell'Iri in ente permanente e la contestuale costituzione della Finsider come sua finanziaria per la gestione delle partecipazioni siderurgiche (luglio 1937) costituiscono gli episodi e le date a cui occorre raccordare la cronologia degli eventi che, nel volger di alcuni anni, mutano l'assetto proprietario dell'impresa, danno spazio ad un nuovo ruolo imprenditoriale dell'azionista di controllo e, alla fine, porteranno all'adozione di un nuovo programma industriale. In questa sede deve essere necessariamente esclusa la possibilità di esaminare le cause prossime e remote della crisi e della fine della banca mista in Italia e anche quella di ripercorrere le tappe della politica seguita per sciogliere i rapporti banca-impresa. Fermo restando l'obiettivo di limitare la nostra analisi ai contenuti della gestione aziendale, occorrerà tuttavia richiamare quei pochi dati di quadro che piú direttamente ebbero un impatto su quest'ultima¹.

Alcuni primi fatti nuovi intervennero nelle settimane e nei mesi che seguirono la stipula della convenzione del 31 ottobre 1931, in base alla quale governo e Banca d'Italia portarono aiuto alla Comit rimasta a corto di liquidità. In quell'occasione la Banca Commerciale cedette alla Sofindit – una società finanziaria di smobilizzo – i pacchetti azionari grazie ai quali controllava una intera costellazione di imprese e tra cui c'era anche quello dell'Ilva. Il ruolo della Sofindit non fu subito chiaro, anche perché le imprese controllate erano quelle stesse «amiche» della Comit che avevano sottoscritto

¹ Sulle vicende cui si riferiscono le brevi annotazioni che seguono, cfr. E. CIANCI, *Nascita dello Stato imprenditore in Italia*, Mursia, Milano 1977, *passim*; TONIOLO, *Crisi economica e smobilizzo pubblico* cit., pp. 295 e sgg.; ID., *L'economia dell'Italia fascista* cit., pp. 197-269; G. MORI, *Nuovi documenti sulle origini dello «Stato industriale» in Italia. Di un episodio ignorato (e forse non irrilevante) nello smobilizzo delle «banche miste» (1930-1931)*, in ID., *Il capitalismo industriale in Italia*, Editori Riuniti, Roma 1977. Ulteriori e spesso assai utili informazioni si possono ricavare da alcuni articoli e commenti coevi agli avvenimenti in questione: R. LEVIS, *Note su alcune recenti operazioni finanziarie (Banca Commerciale Italiana - Istituto Mobiliare Italiano)*, in «La Riforma sociale», vol. XLII, xxxviii, 1931, pp. 628-39; A. CABIATI, *La crisi e i nuovi provvedimenti del governo e Ancora sugli interventi: cause ed effetti*, in «La Riforma sociale», vol. XLIV, xl, 1933, pp. 21-33 e 154-59. Cfr. anche *Note e polemiche. Il dissesto della «Commerciale»*, in «Stato operaio», v, 1931, n. 10-11, pp. 557-63; l'articolo, scritto da Giorgio Amendola, reca una tabella con i dati sulle partecipazioni dirette e indirette della Comit nei diversi settori industriali alla fine del 1930 che sarebbero stati forniti da Raffaele Mattioli (cfr. G. AMENDOLA, *Un'isola*, Rizzoli, Milano 1980, p. 68).

Proprietà del capitale azionario dell'Ilva (1921-37).

Fonte: RIST (Ufficio rilevazioni statistiche aziendali), *Ilva. Compendio di statistiche aziendali 1925-55*, aprile 1956.



* Distribuzione delle azioni Ilva tra i presenti all'assemblea del 4 maggio 1921.

il capitale della Sofindit e che perciò si trovavano ad essere proprietarie di se stesse. Ma la società, per pattuizioni intercorse tra il governo e la Banca d'Italia, doveva essere gestita con criteri pubblici e doveva poter contare su una autonoma struttura organizzativa. Inoltre, poiché gli accordi dell'autunno 1931 prevedevano anche che un nuovo organismo, l'Istituto mobiliare italiano (Imi) avrebbe fornito il credito a lungo termine alle imprese ex Comit ritenute «sane», gli uffici della Sofindit vennero chiamati a fare da «tramite organico per le operazioni finanziarie da sottoporre all'Imi»² e dunque, a fornire al nuovo ente gli elementi necessari per decidere dello «stato di salute» delle imprese. Presso la Sofindit si venne formando un nucleo omogeneo di tecnici che avviarono una autonoma ed originale esperienza di ricerca imprenditoriale nel campo delle analisi di situazioni aziendali, ai fini della elaborazione di programmi industriali e per il controllo della loro esecuzione³. Tra questi era Oscar Sinigaglia, e a lui toccò il compito di rappresentare gli interessi del nuovo azionista all'interno dell'Ilva⁴. Nel marzo del 1932, in veste di «fiduciario» della Sofindit, Sinigaglia entrò a far parte del Consiglio d'amministrazione e del Comitato direttivo della società. Ne sarebbe divenuto presidente di lì a un anno, quando l'Iri sarebbe subentrato alla Sofindit.

L'inserimento di Sinigaglia ai vertici della società creò subito una situazione nuova. La direzione aziendale, che conti-

² BANCA COMMERCIALE ITALIANA, *Relazione del Consiglio d'amministrazione* all'Assemblea generale ordinaria e straordinaria degli azionisti del 28 febbraio 1932, Stamperia Capriolo e Massimini, Milano 1932, p. 17.

³ Su questo punto si rinvia al contributo di P. RUGAFIORI, *I gruppi dirigenti della siderurgia «pubblica» tra gli anni Trenta e gli anni Sessanta*, in questo volume, alle pp. 337 sgg.

⁴ L'unico profilo di Sinigaglia di cui disponiamo è quello tracciato da G. TONIOLO, *Protagonisti dell'intervento pubblico: Oscar Sinigaglia*, in «Economia pubblica», v, 1975, n. 8-9. Ricerche recenti, ivi comprese quelle che compaiono in questo volume, hanno tuttavia consentito di intravedere aspetti inediti dell'opera e della personalità di Sinigaglia, e tali da sollecitare un aggiornamento delle conoscenze biografiche su una delle personalità di maggiore spicco della nostra storia imprenditoriale. Alcune tracce per ricostruire l'esperienza dell'imprenditore romano, specie nel periodo precedente agli anni Trenta, che resta senza dubbio il meno noto, sono state fornite dallo stesso Sinigaglia nel corso del suo interrogatorio da parte della Commissione economica dell'Assemblea costituente del 5 marzo 1946, cui si è già fatto riferimento (MINISTERO PER LA COSTITUENTE, *Rapporto della Commissione economica cit.*, pp. 6-20).

nuava ad esser guidata da Vincent Ardissonne, si trovò infatti di fronte ad un interlocutore diverso e assai meno disposto alla delega di quanto non fossero i rappresentanti del vecchio gruppo di controllo e lo stesso Bocciardo. Forte di sue precise convinzioni in tema di politica siderurgica e con alle spalle lo staff di tecnici della Sofindit, Sinigaglia si mostrò subito intenzionato a svolgere personalmente uno specifico ruolo imprenditoriale e la direzione dell'impresa dovette predispor-si a vedere passata al vaglio dal rappresentante degli azionisti ogni sua proposta o affermazione. Questa dialettica, destinata ad accentuarsi man mano che la posizione di Sinigaglia in quanto rappresentante della proprietà si veniva rafforzando e l'Iri si dotava di una attrezzatura per svolgere un ruolo imprenditoriale, sarebbe sfociata in uno scontro durissimo tra lo stesso Sinigaglia e la direzione aziendale erede e depositaria del potere acquisito nel corso degli anni Venti. A prescindere dall'esito di questo scontro, dal quale Ardissonne uscirà vincitore nel 1935, il fatto di operare in un contesto istituzionale definito, l'apporto di idee e competenze tecniche che verrà da personalità estranee all'esperienza siderurgica del decennio precedente, la capacità di presa che le istanze tecnico-razionalizzatrici avranno nell'ambiente dell'Iri, daranno all'iniziativa di Sinigaglia il respiro di una vera e propria opera di riforma settoriale, che troverà seguaci e continuatori anche dopo la sconfitta che questi dovrà subire sul piano personale.

7. Oscar Sinigaglia all'Ilva.

Le prime avvisaglie della dialettica che si instaura ai vertici dell'Ilva dopo l'arrivo del «fiduciario» della Sofindit si hanno già nell'aprile del 1932 e proprio in relazione alla parola d'ordine della «razionalizzazione» che ormai da parecchi mesi ricorre nei verbali degli organi direttivi dell'Ilva ma che tuttavia è rimasta una formula piuttosto vaga, e in ogni caso destinata a restare una mera dichiarazione di intenti ogni qualvolta i suoi obiettivi appaiono contrastanti con i *desiderata* provenienti dal fronte politico-governativo. La razionalizzazione, come la intendono i dirigenti dell'Ilva, non è né pretende di essere una alternativa allo strumento principe

della politica consortile. La stessa strategia di acquisizione di nuovi stabilimenti, che viene presentata come rimedio decisivo al crescente indebolimento dell'impresa, è piú che altro dettata dalla logica di accaparramento delle quote di mercato nell'ambito dei consorzi e per di piú lascia ampio spazio ad istanze se non contrarie, sicuramente estranee ai principî dell'efficienza aziendale (si legga: ai compromessi con il potere politico).

Del resto, i propositi di razionalizzazione muovono pur sempre da un entroterra di opinioni e convinzioni che è quello sedimentatosi nel corso del decennio precedente e secondo cui l'inferiorità dell'Ilva è dovuta all'incongruenza della tecnologia del ciclo completo nelle condizioni di mercato dell'economia italiana.

In queste condizioni, cioè sotto il peso del condizionamento ideologico della rassegnazione alla inferiorità «naturale» del ciclo completo, alla metà del 1931 la direzione tecnica dell'Ilva ha avviato un piano di studi per la messa a punto di un disegno organico di riassetto tecnico-produttivo. Alcuni mesi dopo – ma quando già è avvenuto il ricambio nell'assetto proprietario – i verbali del Consiglio direttivo registrano una presa di posizione di Cini, che enfatizza l'esigenza di passare dalle parole ai fatti affermando che «non tanto di razionalizzazione occorre parlare, ma di chiusura definitiva degli stabilimenti»¹. Ma, a prescindere dal fatto che lo stesso Cini non tarderà a sperimentare il carattere esplosivo della sua affermazione quando si tratterà di decidere se applicarla allo stabilimento della «sua» Marghera, a sommuovere in profondità le acque fino a questo momento piuttosto tranquille delle riunioni del Consiglio, sarà la diagnosi che Sinigaglia farà dei problemi dell'Ilva già alcune settimane dopo il suo ingresso negli organi direttivi dell'impresa.

All'inizio dell'estate del 1932 il neoconsigliere sottoponeva all'attenzione dei vertici della Sofindit una prima relazione sull'assetto produttivo dell'Ilva, contenente accenti critici proprio riguardo alle piú recenti scelte industriali compiute dal vecchio gruppo dirigente². Bocciardo, Ardisson e Rebuia vennero a conoscenza delle critiche che venivano mos-

¹ ASIG, *Verbale CD*, 159ª seduta, aprile 1932.

² ASIG, *Verbale CD* del 4 agosto 1932.

se al loro operato non dal loro autore, ma dall'esterno. Nella riunione del Comitato direttivo di agosto Bocciardo, manifestando il suo disappunto, chiese chiarimenti sui giudizi espressi nella relazione presentata alla Sofindit³. Di fronte al preciso quesito di Bocciardo, Sinigaglia non poté evitare di pronunciarsi apertamente sugli orientamenti della direzione aziendale ed anzi si vide costretto a dare una valutazione del piano di riassetto al quale lavorava il servizio tecnico e di cui nel frattempo erano già emersi i contorni essenziali.

Il piano che Ardisson e Rebuja stavano mettendo a punto prevedeva la concentrazione della produzione in cinque stabilimenti principali: Marghera, Novi Ligure, Piombino, Bagnoli e Servola; la chiusura definitiva degli stabilimenti di Udine, Bolzaneto, Milano, Pra, Sestri, San Giovanni Valdarino, Oneglia, Forno Allione; la limitazione dell'attività degli stabilimenti di Lovere, Voltri, Torre Annunziata e Darfo alle sole seconde lavorazioni (laminazione e successive lavorazioni dei lingotti provenienti dagli stabilimenti principali); Portoferraio sarebbe stato adibito alla produzione di ghisa da fonderia e di ferroleghie; lo stabilimento di Savona avrebbe invece continuato a funzionare così com'era⁴.

Secondo Sinigaglia, il programma della direzione tecnica non risolveva in maniera definitiva i problemi dell'Ilva; esso rispecchiava quella che in seguito egli avrebbe definito «la concezione italiana tradizionale di laminatoi senza acciaierie e senza altiforni»⁵; soprattutto, cinque stabilimenti «base»,

³ *Ibid.*

⁴ Sul piano di concentrazione studiato dalla direzione tecnica dell'Ilva cfr. AAR, 33.8.4 cit.; AAR, 33.8.3, ILVA, *Nota riassuntiva delle relazioni della direzione tecnica*, s. l., maggio 1935; 34.4, A. L. BARTESAGHI, *Ilva 1933. Ricerca sui costi probabili della produzione concentrata in un solo stabilimento a ciclo completo capace di produrre 400 mila tonnellate annue di laminati*, s. l., aprile-maggio 1934; 33.4.i, *Ghisa* e 33.4.j, *Acciaio*. Altri elementi in ASIG, *Verbale CD* del 9 giugno 1932 e in SCALPELLI, *L'Ilva alla vigilia del piano autarchico* cit., pp. 241-49.

⁵ SINIGAGLIA, *Note* cit., pp. 27-28. Il giudizio di Sinigaglia si riferisce, per essere precisi, allo stabilimento di Marghera. Come si è già notato, Sinigaglia giudicava molto negativamente le scelte compiute riguardo ai nuovi investimenti a Novi Ligure e a Marghera, che secondo il programma della direzione tecnica avrebbero dovuto diventare due dei cinque stabilimenti «base». Sempre nelle *Note*, egli avrebbe scritto a questo proposito: «[...] si erano commessi negli ultimi anni due errori industriali gravissimi; invece di completare e migliorare gli stabilimenti esistenti, si era costruito un nuovissimo impianto di laminazione a Marghera, seguendo la concezione italiana

come venivano chiamati, erano troppi. A suo giudizio, nonostante le spese già sostenute, occorreva interrompere i lavori a Novi e non attivare Marghera⁶.

Un orientamento come quello che cominciava ad emergere dalle «controproposte» di Sinigaglia implicava evidentemente non soltanto un totale cambiamento di rotta rispetto ai criteri di gestione del passato, ma anche la rinuncia a quelle iniziative che ancor recentemente avevano consentito al management dell'Ilva di consolidare la sua posizione di interlocutore privilegiato del governo, e a quest'ultimo di veder soddisfatte le richieste avanzate per esigenze di controllo sociale. Proprio scelte come Marghera o Novi, la cui validità ora il fiduciario della Sofindit così perentoriamente metteva in discussione, avevano cementato quell'intesa tra il potere aziendale della maggiore impresa siderurgica italiana e i vertici del regime, dalla quale entrambe le parti avevano tratto giovamento. E questo dà la misura delle difficoltà che si frapponevano all'attuazione dei disegni di Sinigaglia. Difficile dire se, al di là della evidente ostilità di un Ardissonne e della diffidenza dello stesso Bocciardo, Sinigaglia percepisse tutta la natura e le dimensioni di tali ostacoli. In ogni caso è significativo il fatto che anche quando – come appunto nell'agosto del 1932 – egli si trova a dover esprimere chiare valutazioni su questo o quell'investimento, evita però accuratamente di lasciar emergere tutta la distanza che separa il suo modo di guardare ai problemi dell'Ilva da quello della maggioranza della direzione aziendale. Per Bocciardo come per Ardissonne come per lo stesso Cini la «questione Ilva» comincia, se pure, dai pochi investimenti fatti negli anni precedenti e dalla conseguente arretratezza degli impianti e giunge alla diagnosi di una eccessiva dispersione del volume di produzione nei diversi stabilimenti; e lì si arresta. Per Sinigaglia, invece, si tratta del contrasto tra la vocazione per cui l'impresa era nata, quella della produzione siderurgica di massa, e i criteri con cui era stata gestita fino a quel momento. Che, in queste con-

tradizionale di laminatoi senza acciaierie e senza altiforni; si era inoltre acquistata la piccola ferriera di Novi Ligure e vi si erano creati ingentissimi impianti di acciaierie e di laminatoi [...]. In tal modo si era ulteriormente aggravata la situazione industriale della società, che aveva già il peso di un numero eccessivo di stabilimenti» (*ibid.*).

⁶ ASIG, *Verbale CD* del 4 agosto 1932.

dizioni, sarebbe stato inutile impegnarsi in un'opera di convincimento, è quanto affermerà poi lo stesso Sinigaglia⁷, e c'è da crederci, dati i precedenti. In compenso, egli dovette confidare nella possibilità di valersi fino in fondo del potere che gli derivava dal fatto di rappresentare il gruppo di controllo, e sul momento i fatti sembrarono dargli ragione.

All'inizio del 1933, nelle settimane in cui veniva costituito e organizzato l'Iri, Sinigaglia assumeva la carica di presidente dell'Ilva che era appartenuta a Toeplitz. La successiva assunzione, da parte dell'Iri, delle imprese che erano state della Comit prima e della Sofindit poi, inserirono l'azione del neopresidente dell'Ilva in un quadro di iniziative e di studi che indubbiamente quell'azione rafforzavano. Nella nuova struttura dell'intervento pubblico furono confermati i ruoli di quel gruppo di tecnici entrati in scena nel 1932 alla Sofindit e che nel corso di quella esperienza avevano maturato una sostanziale omogeneità di vedute convergendo sull'idea di un programma siderurgico basato sul rilancio della produzione a ciclo integrale⁸. Nella nuova veste di maggior responsabile dell'impresa, e mentre si adoperava per il risanamento finanziario, Sinigaglia avviò un'opera di vera e propria riforma della mentalità aziendale. Egli cominciò col rifondare i criteri di analisi della formazione dei costi, si sforzò di abbattere convinzioni ormai cristallizzate promuovendo visite del personale tecnico in alcune grandi imprese siderurgiche europee; organizzò la messa a punto di analisi dei costi di produzione in Italia e all'estero⁹. In questo modo cercò di fondare su salde basi l'intuizione secondo la quale l'avvenire della siderurgia dovesse esser riposto nel rilancio del «ciclo integrale»; idea che sottintendeva un'ampiezza di vedute di cui forse la semplice espressione di «produzione a ciclo integrale» non dà ragione.

Disporre di un'industria siderurgica avanzata significava creare le condizioni per una siderurgia di massa, cioè per pro-

⁷ SINIGAGLIA, *Note cit.*, p. 23.

⁸ *Ibid.*, p. 22.

⁹ Il resoconto più ricco dell'opera svolta in questa fase da Sinigaglia è quello che si ricava dalle *Note cit.*, pp. 26-31. Nella documentazione archivistica dell'Iri e nell'Archivio Rocca non vi sono molte tracce di questo lavoro, a parte le relazioni di A. L. Bartesaghi che abbiamo già avuto occasione di citare.

durre grandi quantitativi di acciaio a basso costo. Le due cose non erano separabili: solo l'offerta di prodotti a basso costo avrebbe consentito di allargare il mercato interno e, a determinate condizioni, addirittura di «sfondare» su quelli esteri; solo la grande dimensione avrebbe dato luogo ad economie di scala tali da abbassare significativamente i costi. La parola d'ordine era dunque: pochi, grandi stabilimenti, collocati in posizione strategica per il rifornimento delle materie prime e funzionanti, appunto, a ciclo integrale, partendo cioè dal minerale per giungere al prodotto finito; eliminare le strozzature in tutte le fasi del processo produttivo, ivi comprese quelle finali; quindi, standardizzare il prodotto.

L'impostazione del problema non era completamente nuova, come anche avremo modo di vedere¹⁰. Di nuovo, vi era la forza di concretezza che essa assumeva grazie alle proposte di Sinigaglia e agli studi dei suoi collaboratori. L'Ilva disponeva di due stabilimenti situati sul mare e dotati di altiforni — Piombino e Bagnoli — dove si poteva e si doveva arrivare a produrre acciaio a costi europei. Soltanto, occorre che essi fossero fatti funzionare nel modo e per il fine cui erano stati inizialmente destinati, per le produzioni di massa. Qui, dunque, avrebbero dovuto concentrarsi l'attenzione e l'impegno riorganizzativo dei tecnici dell'impresa. Stabilimenti come quelli di Portoferraio o di Servola non potevano avere un futuro e di quella realtà occorreva prendere atto; ed anche l'esistenza o il peso di unità produttive in sé e per sé non antieconomiche (Savona, ad esempio) andavano sacrificati alle esigenze di una produzione concentrata e standardizzata.

È superfluo insistere oltre sull'incompatibilità tra il programma prospettato da Sinigaglia e i criteri e la pratica di conduzione aziendale seguiti fino a quel momento. Tuttavia vale la pena di notare, ancora una volta, che non si trattava di un semplice contrasto di idee. Il cambiamento dei ruoli e le alterazioni nell'assetto del potere gestionale implicite in una formula di riorganizzazione fondata, in pratica, sul rigetto della precedente esperienza, non potevano che avere effetti dirompenti a carico degli equilibri interni alla compagine aziendale. In altre parole, era una intera generazione di diri-

¹⁰ Cfr. piú avanti le pp. 124 sgg.

genti, ai livelli massimi ma anche a quelli intermedi, a percepire la propria estraneità al disegno riformatore di Sinigaglia e ad intuire che l'accettazione di una tale politica entrava in conflitto con quel principio di autoconservazione che tanto influenza la condotta di un gruppo manageriale nell'epoca della separazione tra proprietà e gestione dell'impresa.

D'altra parte, se nell'immediato l'impostazione di Sinigaglia faceva vacillare soprattutto l'assetto interno dell'Ilva, in prospettiva erano gli equilibri dell'intero settore ad essere messi in discussione. Assegnare all'Ilva la funzione di vera e propria struttura portante di una politica dell'offerta di acciaio a basso prezzo significava predisporre ad aggredire tutte quelle imprese le cui fortune erano prosperate proprio sulla marginalità della maggiore avversaria e grazie al concreto funzionamento del meccanismo consortile. Per il momento non si ha prova documentata di reazioni da parte delle altre imprese siderurgiche, ma non è difficile immaginare che la sola prospettiva dell'abbandono della decennale politica dell'Ilva creava convergenze di fatto tra le istanze di sopravvivenza del gruppo dirigente che l'aveva applicata e l'interesse delle imprese interessate a non vedere alterato lo status quo¹¹.

Tutte queste circostanze ed ipotesi sono da mettere in conto per spiegare almeno in parte i molti aspetti che restano ancora oscuri dell'episodio con cui si chiude prematuramente l'esperienza di Sinigaglia all'Ilva, prima ancora che sia stato dato l'avvio alla pratica attuazione del suo programma.

Sullo svolgimento di questa vicenda disponiamo solo di testimonianze parziali, accenni, e pochi riscontri documentari, per lo più indiretti. Il dato certo è rappresentato dall'improvviso abbandono della presidenza dell'Ilva da parte di Sinigaglia, il quale, nel marzo del 1935, chiede di non essere riconfermato nella carica di amministratore della società¹².

¹¹ Le vicende della seconda metà degli anni Trenta mostrano che questo sarebbe stato il logico sviluppo di un nuovo corso della gestione Ilva, come emerge dalla ricostruzione proposta nel saggio di F. Bonelli, A. Carparelli e M. Pozzobon.

¹² ASIG, *Verbale CD* del 22 marzo 1935. A quella riunione risultano assenti i consiglieri Sinigaglia e Ardisson, nonché il rappresentante della Soffindit in veste di sindaco, Angelo Bartesaghi. Il Consiglio prende atto che il presidente, dopo aver approvato il bilancio al 31 dicembre 1934, «ha for-

Sulle ragioni di questa decisione lo stesso Sinigaglia mantenne sempre, anche a molto tempo di distanza, il piú accurato riserbo. I sostenitori del suo programma pensarono subito ad una congiura ordita dal vecchio gruppo dirigente dell'Ilva e parlarono di «estromissione»; Agostino Rocca avrebbe poi addirittura usato il termine di «siluramento», mettendoci sulla traccia di un vano interessamento, a favore di Sinigaglia, del ministro Guido Jung, nonché di un altrettanto vano tentativo di difesa da parte dei suoi ex colleghi della Sofindit nel frattempo passati all'Iri, presso Beneduce, presidente di questo istituto¹³. Secondo una testimonianza verbale dello stesso Rocca, Sinigaglia sarebbe stato indotto alle dimissioni sotto la minaccia degli avversari di avvalersi di elementi riguardanti la sua posizione personale per sollevare la questione di legittimità sulla presidenza dell'Ilva¹⁴. D'altra parte, la protezione politica di Jung è un fatto ammesso dallo stesso Sinigaglia, il quale – nell'unico caso in cui ritiene di dover dare una spiegazione del suo gesto – dice di aver rinunciato alla carica in quanto il ministro da cui era stato chiamato a rico-

malmente disposto perché il suo nome non sia nuovamente proposto all'Assemblea per la nomina a consigliere d'amministrazione».

¹³ Così Rocca descriverà a distanza di tempo il tentativo di venire in aiuto a Sinigaglia: « Appena si ebbe il sospetto (segnalatommi da Jung e, se non erro, da Di Veroli) che prima dell'Assemblea Ilva del marzo 1935 si sarebbero chieste le dimissioni di Sinigaglia, mandai d'urgenza una relazione a Beneduce, illustrandogli la situazione e l'assoluta necessità di un intervento per assicurare la realizzazione dei programmi elaborati per i suoi [dell'Ilva] impianti a ciclo integrale. Con Einaudi elaborammo il meglio degli argomenti predisposti da Sinigaglia e Bartesaghi, da me ereditati dopo lo scioglimento della Sofindit e sviluppati in un "Ufficio studi" della Dalmime, quasi occulto, dove lavoravano Einaudi e Redaelli Spreafico. [...] Beneduce mi chiese subito una sintesi da presentare a Mussolini. Gliela consegnai il 15 marzo » (AAR, 77.32, Rocca a Manuelli, Santa Margherita Ligure, 31 dicembre 1962, p. 4).

Il «meglio degli argomenti» di cui parla Rocca è contenuto nella memoria A. BARTESAGHI e A. ROCCA, *Note sull'attuale situazione dell'industria siderurgica nazionale e sulle condizioni atte a migliorarla, con particolare riflesso all'Ilva*, s. l., marzo 1935, in AAR, 51.2.a. Sulla figura di A. Beneduce cfr. F. BONELLI, *Protagonisti dell'intervento pubblico: Alberto Beneduce*, in «Economia pubblica», IV, 1974, n. 3.

¹⁴ Rocca ebbe occasione di far riferimento all'episodio durante una conversazione con gli autori dei saggi compresi in questo volume tenutasi presso la Fondazione Einaudi di Torino il 18 gennaio 1978. Jung aveva tenuto la presidenza della Sofindit dal dicembre 1931 al luglio dell'anno successivo, quando era stato nominato ministro delle Finanze (cfr. CIANCI, *Nascita dello Stato imprenditore* cit., pp. 170 e 188).

prirla (Jung, appunto) era stato nel frattempo destituito¹⁵. E in realtà le dimissioni di Sinigaglia seguono di poche settimane la sostituzione di Jung con Thaon di Revel al ministero delle Finanze (25 gennaio). A rendere insoddisfacente, e in fondo anche poco plausibile la spiegazione data da Sinigaglia vi sono però diversi elementi. In primo luogo, Sinigaglia doveva essere sicuramente al corrente delle adesioni che i suoi programmi incontravano all'interno dell'Iri¹⁶, e non si comprende in che modo la sostituzione del ministro che aveva voluto la sua nomina potesse irrimediabilmente compromettere la posizione del presidente dell'Ilva, proprio mentre questi si apprestava a varare un programma industriale autorevolmente avallato dall'ente di controllo. Insomma, resta forte il sospetto che solo il ricorso a mezzi di pressione piuttosto pesanti abbia potuto indurre Sinigaglia a rinunciare «volontariamente» ad essere riconfermato nella sua carica. Non è poi da escludere che alcuni elementi ancora non chiari di questa vicenda possano trovare una spiegazione nel contesto di iniziative che in quelle stesse settimane venivano prese in vista della privatizzazione di alcune aziende Iri e che avrebbero visto Sinigaglia impegnato nella ricerca di possibili acquirenti dell'Ilva¹⁷. Come è anche possibile, infine, che complicazioni politiche connesse alla militanza «fascista» di Sinigaglia¹⁸ si siano saldate all'ostilità della direzione dell'Ilva, nonché ad incertezze nell'azione dell'Iri, e che tutto ciò abbia reso insuperabili le difficoltà derivanti dalla strumentalizzazione di una posizione personale.

L'episodio che vede Sinigaglia costretto ad abbandonare il campo resta dunque da chiarire nei suoi particolari e nelle sue motivazioni contingenti. Abbastanza chiara è invece la

¹⁵ MINISTERO PER LA COSTITUENTE, *Rapporto della Commissione economica* cit., p. 9.

¹⁶ Cfr. quanto si dirà tra poco a proposito della presa di posizione di Beneduce in una lettera al capo del governo.

¹⁷ E. Cianci riferisce, basandosi su una testimonianza di Thaon di Revel, di un tentativo di Sinigaglia per far acquistare il pacchetto di controllo dell'Ilva da «alcuni suoi amici» (*Nascita dello Stato imprenditore* cit., p. 305).

¹⁸ Che la vicenda abbia avuto anche dei risvolti «politici» sembra confermato dal fatto che Sinigaglia restò con il sospetto che fossero stati compromessi i rapporti di fiducia con Mussolini, presso il quale tentò invano di trovare ascolto per giustificarsi di non si sa cosa (cfr. TONIOLO, *Protagonisti dell'intervento pubblico: Oscar Sinigaglia* cit.).

duplicità del suo significato nel contesto degli eventi che stanno mettendo in discussione gli assetti tradizionali del settore. Nella memoria consegnata al presidente dell'Iri in quell'estremo tentativo – cui si accennava poc'anzi – di evitare l'«estromissione» di Sinigaglia, gli ex colleghi di Sofindit avevano sottolineato «la necessità assoluta di un intervento per assicurare la realizzazione dei programmi [di Sinigaglia]»¹⁹. Quel tentativo, si è visto, non era servito ad arrestare il corso dei fatti: ma, a pochissimi giorni di distanza dalle dimissioni di Sinigaglia, Beneduce riteneva opportuno scrivere a Mussolini che il programma di cui Sinigaglia si era fatto promotore era anche il programma dell'Iri²⁰. Si tratta di una perentoria presa di posizione che, anche e proprio perché giunge quando ormai, per così dire, «i giochi son fatti» suona come riaffermazione del ruolo dell'Iri come sede di elaborazione della politica di gruppo, e come impegno a proseguire sulla strada tracciata dal presidente dimissionario dell'Ilva. D'altra parte, l'abbandono di Sinigaglia rappresenta un incontestabile successo del gruppo dirigente che ha guidato l'Ilva nel corso degli anni Venti, il quale troverà nel nuovo presidente, Vittorio Cini, non solo un interlocutore omogeneo, ma quasi una garanzia per la propria sopravvivenza. In altre parole, mentre le intuizioni del nucleo di tecnici provenienti dall'esperienza della Sofindit vanno sempre più assumendo la dignità di indirizzo di politica settoriale dell'ente pubblico di gestione, nell'ambito aziendale la breccia apertasi con l'arrivo di Sinigaglia verrà sommersa dal ritorno agli schemi e alle pratiche di gestione da tempo sperimentate. All'Ilva tornerà così a prevalere quella stessa logica che nell'arco di un decennio ha portato, secondo i casi, a riaprire Bagnoli pur ritenendola una jattura, a mantenere a tutti i costi in attività Portoferraio con la certezza di accumulare solo perdite, e poi ad acquistare Novi Ligure, a costruire Marghera, ecc. Una logica che, se ha prodotto risultati più o meno disastrosi sotto il profilo industriale e per la gestione dell'impresa, ha recato però non pochi vantaggi in termini di potere per la burocrazia aziendale e di consenso sociale per gli esponenti del regime²¹.

¹⁹ AAR, 77.32 cit., p. 4. Alcuni brani di questa lettera sono stati riportati alla precedente nota 13.

²⁰ *Ibid.*, p. 5.

²¹ Probabilmente, anche a questo penserà Sinigaglia quando, nel secon-

Proprio per il modo in cui si conclude, e per ciò che di essa resta nell'Ilva, la breve esperienza di Sinigaglia – che per molti versi fa parte della storia siderurgica degli anni Trenta e di quella fase anticipa temi e nodi cruciali – rappresenta un po' il sigillo che chiude gli anni Venti²².

do dopoguerra, trovandosi a ribadire l'assoluta impossibilità di ricostruire gli impianti distrutti di Portoferraio, affermerà: « Bisogna che alla fine cessi questo sistema di esaminare i problemi industriali dal punto di vista politico invece che da quello tecnico ed economico, perché altrimenti le nostre industrie saranno condannate a sicura rovina » (COMITATO INTERMINISTERIALE PER LA RICOSTRUZIONE, *Discussione del programma siderurgico*, seduta del 5 agosto 1948, ore 10,30, p. 12).

²² Con l'abbandono della presidenza dell'Ilva, Oscar Sinigaglia esce per il momento di scena e si ritira a vita privata. Tornerà ad operare nel quadro dell'organizzazione imprenditoriale pubblica, come è noto, soltanto nel secondo dopoguerra. Dopo il 1935, tuttavia, egli continuerà a seguire con partecipazione l'opera degli ex colleghi della Sofindit e a collaborare con loro in privato (cfr. a questo proposito quanto si riferisce in F. Bonelli, A. Carparelli e M. Pozzobon alle pp. 241-42). Proprio in questi contatti personali tra il presidente dimissionario dell'Ilva ed i proscrittori del suo programma all'interno dell'Iri risiede la continuità tra l'azione svolta da Sinigaglia nel corso degli anni Trenta ed il ruolo che egli avrebbe avuto più tardi, come presidente della Finsider, per il rilancio della siderurgia pubblica a ciclo completo. Testimonianza emblematica di questa continuità è il già citato documento redatto nel 1937 (AAR, 52.5. Allegato, SINIGAGLIA, *Schema di un breve studio siderurgico* cit.), che anticipa il contenuto delle *Note* cit., cioè del testo che può a buon diritto ritenersi l'enunciazione programmatica della politica siderurgica dell'Iri in questo dopoguerra. Il significato delle iniziative degli anni Trenta come premessa della politica attuata durante la ricostruzione è fino ad ora rimasto nell'ombra, e a ciò ha senza dubbio contribuito lo stesso Sinigaglia, probabilmente sotto la spinta di valutazioni di opportunità politica. Così, ad esempio, nella redazione finale delle *Note* non vi è più traccia di taluni espliciti riferimenti ai precedenti degli anni Trenta, che invece comparivano in una precedente redazione del 1945, per il resto identica al testo pubblicato nel 1946 (cfr. O. SINIGAGLIA, *Il problema siderurgico italiano*, s. l., febbraio 1945, dattiloscritto, ora in: AAR, Appendice, dove l'autore esordisce con un richiamo alle analisi compiute nella seconda metà degli anni Trenta e al ruolo di Agostino Rocca).

IV.

UNA SIDERURGIA SENZA TECNICI.

1. *Liberismo degli imprenditori e statalismo dei tecnici.*

La ricerca dei fattori che è possibile chiamare in causa per spiegare perché una grande impresa come l'Ilva sia stata costretta in una posizione difensiva e per certi aspetti subalterna nei confronti delle imprese leader della siderurgia padana ci ha portato a considerare l'attitudine del suo management ad affrontare i problemi del mercato e quelli interni di gestione tecnica e finanziaria sulla base di particolari rapporti con il potere politico e in presenza di una scarsa incisività dell'intervento dell'azionista di controllo. Ne sono scaturiti elementi di giudizio sul comportamento dei protagonisti, i quali vanno ad aggiungersi al complesso quadro di ragioni di cui occorre tener conto per la comprensione degli indirizzi di crescita del settore nel corso degli anni Venti. Sorge tuttavia il sospetto che acquisizioni oggi ampiamente scontate, come quella dello stretto rapporto tra dimensioni del mercato, sviluppo di una siderurgia «di massa», abbassamento dei costi e applicazione del ciclo integrale, possano non essere state tali (e sicuramente non lo erano) alla fine della guerra o alla metà degli anni Venti. Sicché un giudizio *ex post* potrebbe incorrere nell'errore di sopravvalutare fattori quali i limiti della mentalità imprenditoriale o comunque di aggrapparsi a queste formule piuttosto vaghe per spiegare fatti che non si è in grado di spiegare altrimenti. Per questa ragione, sarebbe interessante saperne di più circa il cosiddetto «stato dell'arte», ossia sui livelli di conoscenza e sull'ordine di idee correnti cui allora potevano accedere coloro che erano chiamati a prospettarsi i termini tecnico-economici di una gestione siderurgica delle dimensioni di quelle dell'Ilva e che cosa concretamente abbiano fatto per accedervi, se mai lo fecero.

Alcuni indizi per una risposta a questo interrogativo sono impliciti nello scontro che si verificò tra il 1932 e il 1935 tra la direzione aziendale e Oscar Sinigaglia in merito alle rispettive vedute cui si ispiravano i progetti di razionalizzazio-

ne dell'assetto dell'impresa. Ma quel che sarebbe utile accertare è in che misura le istanze di cui Sinigaglia fu così deciso portatore non trovassero riscontro in precedenti opinioni, se cioè il modello di sviluppo siderurgico prevalso a partire dal dopoguerra, oltre che riscuotere l'ovvia adesione della maggioranza degli industriali, non avesse d'altra parte, già prima dello scadere del decennio, indotto qualcuno a sollevare ragionevoli dubbi sulla sua validità.

A questo fine sono illuminanti le testimonianze e gli studi di alcuni rappresentanti del mondo scientifico e tecnico, provenienti dai circuiti accademici o comunque di formazione extraaziendale. Il fatto che la nostra analisi abbia finora lasciato nell'ombra questi protagonisti della vicenda siderurgica e che vi si accenni soltanto ora, in sede separata da quella in cui si è parlato delle strutture aziendali e dei comportamenti imprenditoriali, non è casuale. Mai, infatti, come negli anni Venti, è dato di riscontrare nella storia dell'industria siderurgica un più clamoroso esempio di isolamento del mondo della ricerca scientifica e tecnica da quello dell'industria. Parlare di isolamento, anzi, non è che un eufemismo, poiché si trattò piuttosto di una contrapposizione di fondo, che non di rado diede luogo ad aperti e accesi contrasti.

L'insorgere di tale contrapposizione sembra risalire già ai mesi immediatamente successivi alla fine del conflitto: anche da questo punto di vista, infatti, la guerra non era passata invano. La simpatia e l'adesione incondizionata che molti esponenti della cultura tecnico-scientifica avevano mostrato nei confronti di una industria che muoveva i primi passi in Italia si erano notevolmente ridimensionate dopo le prodezze finanziarie nelle quali molti dei nostri *maîtres de forges* avevano impiegato i sovraprofiti di guerra. Senza contare poi l'allarme diffusosi tra i tecnici di fronte a quella corsa indiscriminata all'ampliamento della capacità produttiva: molte voci, tra cui quella di Bonaldo Stringher, si erano allora levate a mettere in guardia industriali e amministratori statali dall'improvvisazione e dalla facilità con la quale si impegnavano capitali ingenti per investire in impianti antieconomici, giustificati soltanto dagli alti prezzi e dalla temporanea sospensione della concorrenza¹.

¹ Cfr. SCAGNETTI, *La siderurgia in Italia* cit., pp. 249-57.

Man mano che le difficoltà sopraggiunte con la fine della guerra evidenziavano la portata delle distorsioni che l'espansione incontrollata del periodo bellico aveva creato nella struttura del settore, la critica dei tecnici si fece più serrata e soprattutto divenne assai più puntuale sotto il profilo della analisi e delle proposte operative. E risultava tanto più puntuale in quanto, lungi dal fare concessioni a pregiudizi antisiderurgici, partiva dal presupposto che non soltanto una moderna industria siderurgica fosse indispensabile al paese, ma anche che da un suo razionale sviluppo potesse derivare un grande impulso alla crescita di tutte le restanti attività economiche; ovvero, come diremmo con linguaggio moderno, che l'industria siderurgica potesse e dovesse avere un ruolo «trainante» dell'economia.

La risposta che le forze imprenditoriali opposero subito al tentativo dei tecnici di aprire un dialogo «con la parte più intelligente dei nostri industriali» fu un vero e proprio «serrate le fila», il cui primo segno evidente fu la chiusura dell'organo ufficiale dell'associazione imprenditoriale dei siderurgici, «La Metallurgia italiana», ad ogni apporto esterno. Alcuni tra coloro che pure in passato avevano collaborato alla rivista dei metallurgici dovettero rassegnarsi a far sentire la propria opinione dalle colonne di testate occasionali, ma sempre più spesso da quelle della «Rassegna mineraria, metallurgica e chimica», una rivista ottocentesca che finì per assurgere a vera e propria roccaforte del «dissenso tecnico», fino a diventare, nel 1928, organo ufficiale della costituenda Associazione di cultura fra i tecnici metallurgici e minerari italiani².

Ma quale era, esattamente, la visione che i tecnici avevano del problema siderurgico e per quale ragione essi furono oggetto di una così accesa ostilità da parte delle forze imprendi-

² La «Rassegna mineraria metallurgica e chimica», rivista mensile diretta da Vico Vaccaro, fu fondata nel 1894. La redazione del periodico era costituita quasi esclusivamente da personalità legate al mondo della cultura tecnico-scientifica universitaria. L'attenzione della «Rassegna» — che si presentava come «organo degli interessi morali e materiali dell'industria mineraria, metallurgica e chimica italiana» — era rivolta principalmente a temi riguardanti le nuove tecnologie, l'applicazione delle acquisizioni scientifiche all'industria, l'utilizzo razionale del patrimonio del sottosuolo.

Nel 1928, come già detto, la rivista divenne organo ufficiale dell'Associazione di cultura fra i tecnici metallurgici e minerari italiani e mutò il nome in «Rassegna mineraria e metallurgia italiana».

toriali? Va detto anzitutto che non si trattò di una visione unitaria e sempre coerente; in molti casi essa risentì dell'assenza di un rapporto diretto con la realtà dei luoghi di produzione. Del resto, è sicuramente un po' schematico appiattare tutta la gamma di sfumature e di diverse accentuazioni che indubbiamente erano presenti nell'opinione dei diversi esperti – e questi non erano affatto pochi – che intervennero nel dibattito siderurgico nel corso degli anni Venti. Poiché tuttavia si tratta pur sempre soltanto di una storia del «dover essere», ai nostri fini ha un'importanza assai relativa seguire fin nei minimi particolari le diverse analisi e proposte che furono formulate. Più interessante è invece far emergere la prospettiva d'insieme che mosse l'appassionata battaglia condotta dai tecnici, pur tra il generale disinteresse.

La prima esposizione organica del pensiero dei tecnici è un lungo articolo di Alfredo Stromboli, comparso appunto sulla «Rassegna» sul finire del 1920³. Stromboli, che nel 1920 era a capo dell'Ufficio commerciale per i forni elettrici Fiat (ma ben presto avrebbe lasciato tale incarico per dedicarsi all'attività di rappresentanza di macchinari per conto di una ditta tedesca), aveva maturato una profonda conoscenza dei problemi dell'industria siderurgica per essere stato durante la guerra «l'anima, per la parte tecnica, del Servizio siderurgico presso il ministero delle Armi e Munizioni»⁴. Ed è importante sottolineare il significato formativo di tale esperienza nell'amministrazione pubblica che richiama assai da vicino l'itinerario percorso da un ben più noto protagonista della vicenda siderurgica italiana, Oscar Sinigaglia⁵. In questa comune matrice è forse da rinvenirsi la spiegazione della presenza, nel pensiero di Stromboli come in quello di Sinigaglia, di un marcato orientamento pianificatore che, com'è noto, troverà pieno sviluppo nell'opera svolta da quest'ultimo nel secondo dopoguerra. Nell'articolo cui si accennava, Stromboli afferma senza mezzi termini che l'industria siderurgica «deve essere considerata come una vera industria di Stato, eser-

³ STROMBOLI, *L'industria siderurgica italiana nel dopoguerra* cit., pp. 73-80.

⁴ SCAGNETTI, *La siderurgia in Italia* cit., p. 420.

⁵ Cfr. TONIOLO, *Protagonisti dell'intervento pubblico: Oscar Sinigaglia* cit.

citata però dagli industriali nell'interesse del paese», e precisa:

Secondo noi lo Stato dovrebbe raccogliere tutti gli elementi per avere un'idea esatta della potenzialità di tutti gli impianti siderurgici italiani, del loro stato attuale, di quali miglioramenti sono suscettibili, del costo normale della produzione con sfruttamento razionale dell'impianto e del loro costo attuale a marcia ridotta. Dovrebbe conoscere esattamente tutti i difetti ed errori degli impianti. Dovrebbe conoscere esattamente quale dovrebbe essere il costo minimo di produzione di una tonnellata di acciaio in Italia, con i prezzi normali delle materie prime. Stabilire una comparazione esatta sui costi di produzione dei principali stabilimenti dell'estero, in relazione ai costi delle singole materie prime, e quindi dovrebbe, dopo uno studio completo di tutta la questione, arrivare alla decisione del prezzo di vendita dell'acciaio in Italia. In queste condizioni i siderurgici dovrebbero accordarsi per restringere la produzione a quei soli stabilimenti che per la loro ubicazione nei rispetti del rifornimento delle materie prime e per il loro impianto più razionale, permettano di arrivare a fabbricare l'acciaio con un certo margine, ai prezzi stabiliti dal governo⁶.

Se non fossimo a conoscenza che queste frasi venivano scritte nel 1920 potremmo tranquillamente datarle alla fine degli anni Trenta o addirittura al secondo dopoguerra; comunque, ad un momento successivo a quel «salto di qualità» nel ruolo economico dello Stato rappresentato dagli eventi successivi alla grande crisi. E questo dà abbastanza la dimensione di quanto sia erronea l'idea che solitamente si ha del grado di «coscienza siderurgica» — tanto per usare un'espressione che ricorre spesso negli scritti dei tecnici accademici — che si aveva in Italia parecchio tempo prima dell'esperienza Finsider e del piano autarchico per la siderurgia.

Sebbene non mancassero, nelle proposte dei tecnici della «Rassegna», gli echi di concetti e talora di preconetti di derivazione ottocentesca⁷, vi era comunque un nucleo comune di intuizioni decisamente moderne, in primo luogo quella secondo cui un riassetto dell'organismo siderurgico italiano non

⁶ STROMBOLI, *L'industria siderurgica italiana nel dopoguerra* cit., p. 79.

⁷ Ad esempio, restava ancora diffusa l'idea — che ricorre anche negli articoli di Stromboli — secondo cui l'Italia avrebbe dovuto far tesoro delle poche riserve di materie prime disponibili per destinare il loro utilizzo ai momenti di emergenza e che pertanto la produzione siderurgica italiana avrebbe dovuto soprattutto puntare sulla qualità, nel quadro di una «razionale» divisione internazionale del lavoro.

potesse che dipendere da una diretta assunzione di responsabilità da parte dello Stato. Oltre a quelli di Stromboli, gli interventi di Ubaldo Sequi, di Fausto Ettore Ferrari, di Federico Carnevali illustrano chiaramente questo convincimento⁸. Lo strumento attraverso il quale si pensava di poter attuare una riforma del settore era generalmente quello di un organismo consortile a carattere totalitario che avrebbe dovuto eseguire le direttive di razionalizzazione e di concentrazione dell'attività produttiva fissate in sede statale.

Altre, com'è intuitivo, erano le idee degli industriali in tema di intervento e di funzioni dello Stato, nonché di finalità della politica consortile. Quest'ultima, lungi dal doversi tradurre in uno strumento di razionalizzazione e coordinamento della produzione, doveva invece consentire alle unità marginali di restare sul mercato e assicurare sovraprofiti a quelle più efficienti. Allo Stato, poi, gli industriali chiedevano di limitarsi a tenere in piedi il tradizionale contesto protezionistico cui il fascismo aveva aggiunto l'ulteriore condizione dei bassi salari. Non va inoltre dimenticato che proprio sul terreno di una politica economica «neoliberista», nella versione datane da De Stefani, il fascismo si era assicurato il favore di un'ampia zona del mondo imprenditoriale. È facile dunque immaginarsi il tipo di accoglienza che allora poteva incontrare lo «statalismo fuori tempo» dei tecnici, e si comprende bene l'origine dell'ostilità e della diffidenza che sistematicamente circondarono le loro iniziative.

I convegni di studio che i tecnici cominciarono a promuovere fin dal 1924 al fine di allargare la riflessione sui problemi dell'industria metallurgica in Italia e di conquistare i quadri aziendali (dai direttori ai capisezione) ad una visione efficientistica e razionalizzatrice furono sottilmente boicottati dagli industriali⁹. In alcuni casi «La Metallurgia italiana» ri-

⁸ Si vedano in particolare: U. SEQUI, *Il ferro*, in «RMM», vol. LXVII, XXXIII, 1927, pp. 57-61; F. CARNEVALI, *La metallurgia in Italia*, ivi, pp. 33-37; F. E. FERRARI, *Una proposta di concentrazione della produzione italiana di acciaio Martin-Siemens in lingotti*, ivi, vol. LXIX, XXXV, 1929, pp. 145-46; U. SEQUI, *Il mercato italiano del ferro*, ivi, pp. 113-14.

⁹ A. STROMBOLI, *Note in margine al primo Convegno dei tecnici metallurgici italiani*, ivi, vol. LXI, XXX, dicembre 1924, p. 159; ID., *Il secondo Convegno dei tecnici metallurgici a Trieste. Note ed impressioni*, ivi, vol. LXIII, XXXI, novembre 1925, pp. 117-18.

portava articoli che erano palesemente una risposta a precise accuse avanzate dai tecnici della «Rassegna»; tuttavia ci si guardava bene dal menzionare il destinatario di tali risposte, onde evitare una inutile e piú che altro scomoda pubblicità. La tensione tra le due parti toccò punte di particolare asprezza all'inizio del 1928, allorché i tecnici, quasi con intento provocatorio, fondarono l'Associazione di cultura fra i tecnici metallurgici e minerari italiani. A chi infatti poteva rivolgersi la nuova associazione se non anche e soprattutto ai «tecnici» che operavano all'interno delle imprese? Comunque, mentre alcuni organi di informazione tecnica stranieri dettero risonanza e salutarono favorevolmente l'avvenimento, i siderurgici italiani non soltanto finsero di ignorarlo, ma si preoccuparono di far pervenire alle direzioni dei singoli stabilimenti circolari in cui si invitavano tutti i tecnici aziendali a partecipare con il loro contributo al miglioramento e alla diffusione de «La Metallurgia italiana»¹⁰.

Proprio l'attenzione che da parte imprenditoriale fu posta nel censurare ed ostacolare la diffusione delle opinioni dei tecnici, specialmente a partire dal 1926, lascia pensare che non fosse un semplice contrasto di vedute ad ispirare questo atteggiamento, bensí il timore che essi cominciassero a trovare degli alleati in sede politica, e le loro idee ad apparire credibili anche al di fuori del ristretto numero di assidui lettori della «Rassegna».

Da questo punto di vista, è sintomatico il fatto che solo pochi mesi dopo che il Consiglio superiore dell'economia nazionale aveva accordato l'approvazione unanime alla relazione presentata da Falck e da Bocciardo, il Consiglio dei ministri, con un provvedimento del 29 giugno del 1926 istituiva un Comitato di coordinamento per regolare «tutta la questione siderurgica italiana nell'intento di far utilizzare alla stessa minerali e, finché possibile, i combustibili italiani, aumentando la produzione di ghisa da fusione e da affinazione, di lingotti, di bloom, di billette e di profilati». Si ricorderà che a conclusioni ben diverse giungeva la relazione presentata al Consiglio superiore dai due massimi esponenti della side-

¹⁰ ID., *La nostra Associazione*, ivi, vol. LXIX, xxxiv, 1928, p. 124.

¹¹ ID., *L'industria siderurgica in Italia ha materie prime in paese?*, ivi, vol. LXV, xxxii, 1926, pp. 6-7.

rurgia italiana, tutta tesa a dimostrare la razionalità e la corrispondenza agli interessi nazionali dell'assetto produttivo esistente nel settore¹². L'approvazione di quel documento aveva rappresentato sicuramente uno dei piú significativi successi della carriera d'imprenditore di Giorgio Enrico Falck, e il fatto che a distanza di settimane se ne rimettessero in discussione alcuni punti chiave mostra che, malgrado tutto, da qualche parte cominciavano a nascere dubbi sull'opportunità di lasciare che la produzione italiana di acciaio continuasse a dipendere in maniera cosí consistente dal rifornimento di rottami. Sicuramente, all'insorgere di questi dubbi avevano contribuito l'«incidente» verificatosi con la Francia l'anno precedente¹³ e, soprattutto, la crisi valutaria del 1925, nella quale le importazioni di ghisa e soprattutto di rottami avevano avuto un peso non trascurabile. E questo spiegherebbe anche la decisione governativa dell'inizio del '26 di aumentare il limite massimo di escavazione del minerale elbano fissato l'anno precedente¹⁴.

2. *Prime formulazioni di una politica siderurgica. La relazione di Federico Giolitti e il rilancio del ciclo integrale.*

La presa di posizione governativa del giugno 1926 non restò un episodio isolato. In quegli stessi mesi, infatti, il ministro dell'Economia nazionale, Giuseppe Belluzzo, intervenne in diverse occasioni a sostenere la necessità di una piú accurata conoscenza delle risorse del nostro sottosuolo, in vista di un incremento di quella parte della siderurgia basata sull'uti-

¹² Cfr. pp. 67-68.

¹³ A questo episodio si è accennato alle pp. 58-59. Sulle cause e sul significato dell'inversione di tendenza che si verifica dopo il 1925 negli orientamenti della politica economica fascista, cfr. GUALERNI, *Industria e fascismo* cit., pp. 44-47. Gualerni riporta tra l'altro un brano di F. Vito del 1935 nel quale si afferma che già nel 1925 fu sentita «la necessità di creare un apparato industriale pressoché completo nelle sue parti fondamentali, con nuovi e piú ampi complessi industriali, a ciclo il piú possibile integrale, sia nell'ambito dell'industria pesante che in quella leggera, non solo per rimodernare il sistema rimasto arretrato, ma per adeguarlo allo sviluppo che si attuava sul piano internazionale» (*ibid.*, p. 115).

¹⁴ MORTARA, *Prospettive economiche per l'anno 1927* cit., p. 354 nota.

lizzo del minerale. Sempre nel 1927, il presidente della società Cogne¹, di proprietà dello Stato, si rivolgeva al professor Federico Giolitti, figlio di Giovanni Giolitti e ordinario di Metallurgia a Torino, per la messa a punto di uno studio sui problemi dell'industria siderurgica italiana da presentare al ministro delle Finanze, Volpi di Misurata². La relazione Giolitti è il primo documento – o almeno il primo di cui sia rimasta traccia – che contiene tutte le linee essenziali di un progetto di riconversione tecnico-produttiva e di rilancio del settore siderurgico su scala nazionale. Esso rappresenta un deciso salto di qualità anche rispetto alle analisi dei tecnici della «Rassegna»: qui, infatti, il problema siderurgico italiano non viene inteso soltanto in termini di razionalizzazione tecnica, bensì di rapporto tra tecnologie e costi di produzione, e s'individua nel rilancio del ciclo integrale la chiave di volta di una riforma siderurgica³. E i primi a percepire tutta la portata e la «pericolosità» di quel documento furono, anche questa volta, i vari Falck e Ardissonne, che anzi nel caso specifico non si limitarono a rispondere con circolari o articoli su «La Metallurgia italiana», ma pare sperimentassero con successo quella tecnica di «siluramento» che in seguito avrebbe funzionato a carico di Sinigaglia⁴.

¹ La Società anonima nazionale «Cogne» Miniere - Altiforni - Impianti elettrici era nata il 21 luglio 1923 col nome di Società anonima Ansaldo-Cogne dopo la decisione di scorporare le miniere di Cogne e gli stabilimenti siderurgici di Aosta dell'Ansaldo. Il capitale di 150 milioni fu sottoscritto per 78 milioni dalla Società Gio. Ansaldo & C. e per 72 milioni dal ministero delle Finanze. Nel 1924 le azioni dell'Ansaldo passarono alla Banca Italiana di Sconto in liquidazione e da questa alla Sezione autonoma del Consorzio sovvenzioni su valori industriali. Nel 1926 le azioni dell'Ansaldo-Cogne della Sezione autonoma passarono all'Istituto di liquidazione. Nell'ottobre del 1927 la società, posseduta per metà dall'Istituto di liquidazione e per metà dal ministero delle Finanze, cambiava la ragione sociale in Società anonima nazionale «Cogne». Cfr. AAR, 29.4, *Costituzione Società Anonima Ansaldo-Cogne*, s. l. s. d.

² AAR, 77.29, Giolitti a Rocca, Torino, 3 marzo 1938.

³ F. GIOLITTI, *Osservazioni intorno allo stato attuale dell'industria siderurgica in Italia*, s. l., novembre 1927, in AAR, 77.29.a.

⁴ Sull'episodio, così riferisce A. Rocca: «[...] di estrema efficacia la relazione del prof. Federico Giolitti, presentata nel novembre 1927 all'allora ministro Volpi. Questi la diede in pasto ad Ardissonne, Falck e Sagramoso, che cercarono di demolirla. Volpi, convinto dell'efficacia dei loro argomenti, li segnalò a Giolitti pensando di metterlo in imbarazzo e di chiudere così la questione. Egli invece seppe rispondere con estrema efficacia ed acutezza e con argomenti incontrovertibili, per cui i componenti della cricca non tro-

Nelle sue osservazioni, Federico Giolitti sottrae ogni fondamento agli argomenti addotti a sostegno della maggior convenienza dell'applicazione in Italia del «ciclo del rottame»; demolisce i calcoli riportati nella relazione Falck-Sagramoso del 1926 e afferma che la vera ragione dello stentato sviluppo dell'industria siderurgica italiana va individuata proprio nella adozione su scala troppo vasta dei processi di produzione dell'acciaio basati sull'impiego dei rottami da rifusione; che pertanto la siderurgia italiana potrà «uscire dalla sua minorità» soltanto a condizione di un capovolgimento dell'assetto esistente e quindi dell'affermazione dei processi basati sulla affinazione della ghisa liquida proveniente dall'altoforno; che, infine, a tali condizioni non vi è alcuna ragione perché i nostri stabilimenti non debbano poter competere con quelli esteri e ciò «anche nel caso piú sfavorevole [...] nel quale essi dovessero importare la *totalità* del minerale loro occorrente». Inoltre, coerentemente con il tipo di motivazione che fin dal primo dopoguerra aveva fatto dei tecnici i piú decisi sostenitori della necessità di una incisiva azione statale, Giolitti conclude auspicando la nascita, per iniziativa dello Stato, di nuovi organismi siderurgici, indipendenti dai gruppi industriali presenti sul campo, i quali non possono che essere interessati al mantenimento dei vecchi equilibri⁵.

Altri indizi possono essere assunti a conferma del progressivo farsi strada di una ipotesi di vera e propria politica di set-

varono altra soluzione che accusare Giolitti di presunta scorrettezza nell'acquisto di un altoforno per la Cogne e silurarlo, forti dell'impotenza in cui il glorioso cognome poneva, in tempo fascista, il loro avversario» (AAR, 77.32, Rocca a Manuelli, Santa Margherita Ligure, 31 dicembre 1962, p. 5).

⁵ «Sarebbe vano credere – scrive Giolitti – [...] che gli impianti industriali costituenti tale parte non sana della siderurgia italiana possano essere eliminati, se non si verificheranno fatti nuovi, atti a modificare la situazione generale della produzione siderurgica italiana. Si oppongono a ciò troppi potenti interessi, i cui effetti si sono già manifestati, appunto nella mancata eliminazione di quegli organi malati [...] nei momenti nei quali l'eliminazione o la trasformazione di impianti, che avrebbero dovuto già essere completamente ammortizzati tre o quattro volte, sarebbe stata possibile e – in taluni casi – facile. Ora, il fatto nuovo, che può dar luogo nel modo piú naturale e piú sano ad un tale processo di eliminazione, di rinnovamento e di razionale coordinazione nell'insieme della siderurgia italiana, è il sorgere di nuove aziende siderurgiche sane, indipendenti da quelli tra i gruppi finanziari ed industriali interessati al mantenimento della situazione attuale, e basate sull'impiego delle materie prime che vi scarseggiano o vi mancano» (Osservazioni cit., p. 16).

tore, che immediatamente si collega con l'altra di una nuova assunzione di compiti da parte dello Stato nella veste, a quel tempo ancora insolita, di «imprenditore».

Nel marzo del 1928 Belluzzo tenne alla Camera un discorso destinato a sollevare molti commenti e del quale sembra interessante riportare alcuni passi significativi.

Dell'industria siderurgica italiana non è piacevole parlare: essa si trova infatti nella curiosa ma spiegabile situazione di avere oggi i grandi e relativamente più moderni stabilimenti che lavorano con ritmo ridotto a meno del 50% della loro potenzialità, mentre le piccole ferriere fanno i tre turni di lavoro e nascono dove meno si penserebbe.

La produzione di qualità inferiore che trova facile collocamento perché si può vendere a basso prezzo, fa oggi la concorrenza alla produzione buona; mentre è generale convinzione che le aziende siderurgiche a produzione qualitativamente buona potrebbero produrre a molto minor costo, se le migliori potessero lavorare in pieno con una saggia organizzazione.

Fra impianti con alti forni, acciaierie, ferriere, abbiamo in Italia più di 60 stabilimenti; sono troppi e male distribuiti, ne basterebbero la metà scelti tra i più moderni, e la stessa quantità di ghisa, di acciaio e di laminati potrebbe essere prodotta con un terzo della mano d'opera, necessaria per farli funzionare tutti.

Il basso costo dei prodotti siderurgici, conseguente ad una razionalizzazione dell'industria, creerebbe, è vero, la disoccupazione di qualche migliaio di operai siderurgici, ma permetterebbe una occupazione di qualche decina di migliaia a quelli meccanici e penso non vi possa essere pertanto alcun dubbio sulla convenienza di riorganizzare una industria basilare che è oggi in una crisi grave, che ha posto in crisi le industrie estrattive del minerale di ferro e delle ligniti italiane, mentre mantiene l'inferiorità delle industrie meccaniche nazionali rispetto a quelle estere⁶.

Le formulazioni tecniche di Federico Giolitti e il giudizio sul rapporto assetto tecnico - mercato del ministro Belluzzo rappresentano una buona approssimazione al nucleo fondamentale dell'impostazione che verrà data in seguito al problema siderurgico italiano nel suo complesso. L'ambiente della cultura tecnico-accademica, dopo essere stato l'unico negli anni del riflusso privatistico e liberistico ad avere ed esprime-

⁶ *L'industria siderurgica e le ligniti nel forte discorso di S. E. Belluzzo alla Camera, nella tornata del 21 marzo 1928, in «RMM», vol. LXVI, XXXIV, 1928, pp. 50-51.*

re dubbi sulla strada che si percorreva (che era poi quella che nel breve periodo faceva comodo a Falck e alla Fiat) trovava così un alleato nel governo. Ciò accadeva per effetto delle mutate condizioni del mercato mondiale che palesavano gli inconvenienti della dipendenza dall'estero e mostravano una crescente propensione dei paesi industrializzati europei e utilizzare al proprio interno il rottame di cui disponevano. Ma anche perché alla svolta monetaria rivalutazionista si veniva configurando un nuovo quadro degli obiettivi di politica economica; un quadro che ridava vigore e presa ad istanze tendenti a delineare un interesse «nazionale» o addirittura «di regime» non proprio coincidente con quello dei maggiori gruppi privati che avevano trovato largo ascolto nella fase precedente e che comunque continuavano a disporre di notevole capacità di pressione politica.

3. *Tentativi di pianificazione. I consorzi: uno strumento inadeguato.*

Gli episodi richiamati non possono certo essere interpretati come prova di un effettivo mutamento nella politica siderurgica, ma è significativo che le critiche all'assetto organizzativo della siderurgia italiana muovano da istanze pianificatorie e vengano da sedi come quelle della cultura tecnico-economica e del governo (e certo non era stato un caso che il ministro Volpi avesse scelto un'impresa pubblica come la Cogne per il primo sondaggio di analisi tecnico-industriale per una politica diversa da quella corrente).

Le ripercussioni in Italia della crisi mondiale vennero di lì a poco a dare nuova sostanza ai motivi già emersi a partire dalla seconda metà degli anni Venti. L'istituzione dei consorzi obbligatori, alla fine del 1931, fu il primo banco di prova per una sorta di pianificazione settoriale nella quale vi fu chi credette di poter recepire le impostazioni razionalizzatrici che si venivano prospettando. Se infatti secondo il decreto del 31 dicembre l'intervento statale in materia di consorzi avrebbe dovuto limitarsi a garantire il carattere totalitario degli organismi consortili, lasciando alla categoria il compito di determinare le norme interne di funzionamento del Consorzio, ben presto si manifestò negli organi governativi la propensione ad

estendere l'ambito dell'azione statale¹. All'inizio del 1932 il Comitato corporativo centrale deliberava che allo Stato fosse riconosciuta la facoltà di disciplinare l'impianto e l'ampliamento di stabilimenti per la fabbricazione di prodotti che formassero oggetto di consorzi obbligatori e ritenne consigliabile l'istituzione della vigilanza statale sul funzionamento e sull'azione dei consorzi stessi².

Nel quadro di tali delibere va vista la nomina di una Commissione per l'industria siderurgica, presieduta da Nicola Paravano, i cui componenti vengono designati dal governo e alla quale viene affidato tra l'altro il compito di dirimere le divergenze sorte tra gli imprenditori nella fase di determinazione delle quote consortili. È qui appunto che ritroviamo i nomi dei redattori della «Rassegna mineraria e metallurgica», da Stromboli a Sequi a Ferrari, accanto a quelli di altri «tecnici»; e saranno questi ad ispezionare gli impianti per accertare la capacità delle imprese di utilizzare le quote di mercato richieste o assegnate³. Significativamente, sul finire del 1931, cessano le pubblicazioni della «Rassegna mineraria e metallurgica», quasi a significare che gli esponenti della cultura tecnica extraaziendale, vedendo nelle accresciute prerogative dello Stato lo spazio per dare concreta attuazione alle loro idee, ritengano esaurito il compito della rivista⁴.

Dopo la Commissione per l'industria siderurgica del 1932 — che faceva seguito, come si ricorderà, al Comitato di riordi-

¹ G. RIGHETTI, *L'industria italiana e l'ordinamento corporativo*, in «Anali di economia», vol. IX, 1934, n. 2, p. 323.

² Delibere tradotte poi nelle leggi n. 834 del 16 giugno 1932 e n. 141 del 12 gennaio 1933.

³ ASIG, *Verbali CD* del 26 settembre 1932 e del 15 novembre 1932 e ARCHIVIO STORICO TERNI, *Corrispondenza amministratore delegato*, lettera non firmata ad Arturo Bocciardo del 1° dicembre 1932. Lo stesso Stromboli sarà prescelto dall'Istituto mobiliare italiano (Imi), sempre nel 1932, per ispezionare gli impianti della Terni, che aveva avanzato una richiesta di finanziamento (cfr. ARCHIVIO DI STATO DI TERNI, busta 267, fasc. 1, *Promemoria sulla visita del dottor Stromboli del 22 novembre 1932*, Terni, 23 novembre 1932).

⁴ Del resto, gli stessi imprenditori, preso atto dei nuovi orientamenti governativi, mutarono decisamente atteggiamento nei confronti degli esponenti della cultura tecnica: al punto da chiamarli — o almeno da accettarne la presenza — nel Comitato tecnico dell'Associazione nazionale tra gli industriali metallurgici italiani (cfr. ARCHIVIO STORICO TERNI, *Corrispondenza amministratore delegato*, lettera citata).

namento siderurgico del 1926 – sarà la volta, all'indomani della costituzione dell'Iri, del Comitato per la siderurgia speciale bellica, primo tentativo in sede pubblica di un coordinamento interaziendale a livello di settore⁵. Si tratta di iniziative che, in momenti diversi, mostrano la diversa attitudine con cui si comincia a guardare ai problemi dell'organizzazione siderurgica italiana, nel momento stesso in cui il ruolo di quest'industria comincia ad apparire sempre piú strategico nel quadro dei nuovi obiettivi della politica del regime.

L'arco temporale preso in osservazione da questo contributo si arresta proprio alle soglie della fase in cui lo Stato si appresta a rivedere in maniera sostanziale il modo in cui si era esplicata la sua funzione a sostegno dell'industria siderurgica, e anzi a divenire il perno di tutti i mutamenti che interverranno nella struttura e nella fisionomia del settore. A partire da questo momento l'obiettivo dell'analisi dovrà spostarsi per abbracciare una nuova realtà, quella che scaturisce dagli effetti della crisi e dal definitivo scioglimento dei rapporti banca-industria, e cioè la proprietà pubblica dell'industria di base. Non saranno infatti i consorzi, né i comitati governativi, le sedi da cui scaturirà una riforma della siderurgia italiana. Per far questo sarà necessario che le istanze di razionalizzazione e di pianificazione – rafforzate e rese pressanti dalla politica autarchica e di riarmo – si congiungano alla possibilità effettiva di intervento *all'interno* dell'organizzazione aziendale.

Quanto piú dirompente potesse risultare una iniziativa di riforma che partisse dall'impresa rispetto, ad esempio, agli editoriali della «Rassegna» o alle visite agli stabilimenti dei diversi comitati di nomina governativa, lo hanno mostrato i pochi cenni al breve periodo della gestione Sinigaglia all'Ilva. Proprio l'esito di quell'esperienza, peraltro, e gli inconsistenti risultati della razionalizzazione consortile indicano che il cammino intrapreso dalla siderurgia italiana all'indomani della crisi mondiale è tutt'altro che un percorso lineare: e la storia successiva mostra quanto tempo occorrerà attendere perché dalle dichiarazioni di principio si passi ad una politica industriale vera e propria. In ogni caso, all'inizio degli anni

⁵ Cfr. su questo BONELLI, *Lo sviluppo* cit., p. 212.

Trenta troppi e troppo vincolanti sono ancora gli ostacoli che permangono su questa strada. Vi sono, da un lato, gli interessi consolidati di tutti i gruppi industriali cresciuti all'ombra della «anomalia di sviluppo» della siderurgia italiana; e c'è, d'altro canto, il problema di quelli che due decenni dopo Sinigaglia avrebbe definito gli «esuberanti», ovvero, eufemismi a parte, il problema degli operai che sarebbe stato necessario licenziare per procedere ad una effettiva razionalizzazione delle strutture siderurgiche. E, come si è visto ampiamente, agli occhi dei maggiori esponenti del regime, era questa una difficoltà di non minore peso politico della prima.

V.

CONCLUSIONI.

Alle origini del «problema siderurgico italiano» («il più grave problema industriale dell'Italia di oggi», avrebbe scritto Sinigaglia nel 1937) vi sono dunque le difficoltà di radicamento di una tecnologia avanzata in una economia «relativamente arretrata» ma anche il clamoroso insuccesso di una esperienza aziendale e imprenditoriale. Questi due diversi piani d'analisi — che peraltro rinviano entrambi ai limiti e alle incoerenze delle politiche industriali adottate nell'arco di alcuni decenni — vanno considerati come complementari e al pari essenziali per spiegare le cause della progressiva perdita di posizioni dell'esperienza siderurgica introdotta in Italia a inizio secolo, cioè la produzione di acciaio direttamente dal minerale.

A conclusione di queste note sembra perciò opportuno evidenziare l'intreccio delle vicende congiunturali, politiche e aziendali esaminate separatamente, ripercorrendone in sintesi i passaggi essenziali.

Il processo di formazione di una moderna siderurgia in Italia si inquadra in una fase dello sviluppo del settore su scala europea che ha appena acquisito, e in un arco di tempo assai breve, tecnologie che hanno dato grande impulso alla produzione di acciaio in grandi quantità e a basso costo (dal

convertitore Bessemer, ai forni Martin-Siemens, al convertitore Thomas). Sottoprodotto di questo sviluppo è stata una crescente disponibilità di rottami all'interno dei sistemi industriali più avanzati e, di conseguenza, un graduale mutamento nel rapporto storico tra prezzi della ghisa e prezzi del rottame, al punto che quest'ultimo comincia ad apparire come materia prima alternativa alla ghisa. Questa tendenza di mercato, che già si profila negli ultimi decenni dell'Ottocento, si accentua notevolmente a partire dallo scadere del secolo. L'Italia, nella sua posizione di *late comer* si trova a poter cogliere il «vantaggio» di importare le ultime acquisizioni che offre il mercato, e tra queste, appunto, la possibilità di produrre acciaio in forni Martin-Siemens utilizzando il rottame dei vicini paesi europei. In tal modo, quando in Italia si perviene alla creazione dei grandi stabilimenti siderurgici costieri dotati di altiforni per la produzione di ghisa, queste nuove strutture produttive si trovano a dover condividere il ristretto mercato interno con un'area in espansione di imprese che hanno colto l'occasione della «nuova» siderurgia del rottame. Il gioco degli interessi in campo, la necessità di pervenire ad una forma di convivenza tra le diverse componenti del settore e alcune incoerenze di politica industriale hanno l'effetto di preservare quella parte di siderurgia basata sulla rifusione del rottame dai rischi di destrutturazione e consentono a questa di giungere alla vigilia della guerra senza aver subito l'impatto dell'entrata in campo delle nuove unità produttive della siderurgia del minerale. Su queste premesse viene poi ad innestarsi, come abbiamo visto, la congiuntura bellica, che esalta talune incoerenze di sviluppo della fase precedente trasformandole in vere e proprie «distorsioni» negli indirizzi di crescita del settore.

Proprio avendo presenti le premesse implicite nel lascito dell'età giolittiana e i caratteri della crescita del settore negli anni di guerra, abbiamo indicato nel salvataggio dell'Ilva e nella riconferma della protezione doganale a favore della ghisa due fatti in qualche misura capaci di riequilibrare le condizioni che in quel momento operavano a danno della siderurgia a ciclo completo. Si può aggiungere che quei due episodi avrebbero potuto esplicitare i loro effetti nel senso indicato qualora si fosse verificata una rapida inversione di tendenza

nelle condizioni del mercato internazionale (del tipo, ad esempio di quella verificatasi in questo dopoguerra), oppure, alternativamente, se fossero stati l'inizio di una politica industriale e doganale decisamente intesa a favorire il recupero della siderurgia dal minerale. In entrambi i casi, però, i fatti operano in senso contrario. La congiuntura siderurgica – e a dire il vero non solo siderurgica – degli anni Venti è, a livello internazionale, tutt'altro che tale da rendere attuale un rilancio in Italia della grande siderurgia di base. In sede politica, dopo un breve intermezzo che sembra promettere un ritorno alla politica industriale prebellica, risulta sconfitto quel disegno di completamento della matrice industriale che si può leggere tra le righe della relazione con cui viene presentata la tariffa doganale nel giugno del 1921, laddove si parla del ruolo delle «industrie-chiave». Anche clamorosamente sconfitto, nel quadro della politica economica neoliberista del fascismo, è lo «statalismo» più o meno riformatore dei tecnici accademici, i quali, pur non giungendo ad anticipare una visione organica di politica industriale attenta alle funzioni delle interdipendenze settoriali del tipo ad esempio di quella che emergeva dagli scritti di un Lanino, affermavano comunque l'assoluta necessità di disporre di una siderurgia efficiente e individuavano nell'azione pianificatrice dello Stato l'unico strumento in grado di assicurare uno sviluppo equilibrato di questa industria. In effetti, quello della siderurgia di base, è sicuramente uno dei non numerosi esempi in cui il liberismo di De Stefani parve far sul serio. Con le modifiche apportate nel 1923 alla tariffa giolittiana (eliminazione del dazio sui rottami e diminuzione di quello sulla ghisa) si abbandonava anche la filosofia implicita nella tariffa doganale del 1887, che aveva imposto una pari dazio sulla ghisa e sul rottame, e ciò mentre l'andamento dei prezzi relativi avrebbe richiesto un intervento di tipo esattamente opposto, anche soltanto per ristabilire condizioni di parità con il periodo prebellico. In realtà, la politica industriale del fascismo in campo siderurgico, di cui le modifiche tariffarie del '23 sono soltanto un episodio, mostra come, almeno fino alla metà degli anni Venti, sia prevalsa la concezione secondo cui l'Italia poteva al massimo aspirare ad una siderurgia «di qualità» non disponendo delle condizioni per una siderurgia «di quantità», cioè di mas-

sa. Concezione che, pur non essendo affatto nuova, in questa fase ha anche il vantaggio di corrispondere perfettamente agli interessi di consistenti nuclei industriali di vecchia e recente costituzione.

In questo quadro in cui la congiuntura interna ed internazionale e gli orientamenti di politica economica rendono inattuale un recupero delle ambizioni siderurgiche dell'età giolittiana, si colloca la parabola discendente dell'Ilva. Diciamo soltanto si colloca, perché la perdita di ruolo e di posizioni cui va incontro questa impresa non è semplicemente l'esito delle situazioni che spiazzano la siderurgia a ciclo completo. La rilettura proposta delle vicende dell'Ilva ha anzi mostrato in qual misura le condizioni di sviluppo di questa società abbiano inciso sul destino dell'esperienza industriale di cui è depositaria. Segnata fin dall'inizio da una pesante ipoteca, quella del compromesso tra siderurgia dal minerale e siderurgia ligure e ternana «a carica solida», l'Ilva giunge alle soglie degli anni Venti senza che al suo interno sia stata fatta una decisa opzione a favore dell'uno o dell'altro indirizzo industriale. Come nel Consorzio del 1911, anche nell'Ilva del 1921 convivono, sotto lo stesso tetto societario, quelle che possono definirsi le due «anime» della siderurgia italiana. La crisi cui va incontro la grande Ilva di Max Bondi e le modalità del suo salvataggio fanno sí che all'interno stesso dell'impresa maturino le condizioni perché tra le due «anime» sia quella della siderurgia a ciclo completo ad essere sacrificata. Anzitutto, dopo la contestuale liquidazione del vecchio gruppo dirigente e del programma industriale che questo dichiarava di perseguire, e dopo il ridimensionamento che si accompagna alla «sistemazione» dell'Ilva, questa giunge all'appuntamento con la nuova politica economica del regime in condizioni sicuramente non tali da poter efficacemente contrastare gli orientamenti emergenti. L'Ilva «ricostituita» non è l'impresa di Bondi che poteva mettere in campo tutti i mezzi possibili per influenzare la politica industriale di un governo, qualunque esso fosse (dalla manipolazione della stampa, alle «persuasive» alleanze con le imprese rivali, al controllo dei centri finanziari... fino all'acquisto di voti per mandare in Parlamento i suoi dirigenti). Se guardiamo con occhi disincantati a ciò che asetticamente siamo soliti definire «il processo d'indu-

strializzazione», allora anche in una indagine storica potrà accampare un diritto di dignità l'ipotesi secondo cui un'impresa di questo tipo avrebbe potuto condizionare se non la politica internazionale (come dice la Robinson riferendosi alle grandi imprese statunitensi), sicuramente la politica interna.

Ma anche al di là di queste considerazioni circa il potere di pressione dell'Ilva, resta il fatto che nel 1921-22 viene riconfermato l'antico compromesso tra le due siderurgie — emblematizzato da un Bocciardo che è contemporaneamente alla guida dell'Ilva e della Terni — che in questa fase si rivelerà davvero letale per la siderurgia a ciclo completo in forza del mutato contesto esterno all'impresa. In effetti, i migliori alleati di Falck e della Fiat (cioè della siderurgia del rottame) sono proprio all'interno dell'Ilva. Bocciardo e Ardissonone sono tra i primi ad esser convinti del fatto che una siderurgia di massa basata sulla produzione di ghisa in altoforni a coke non è alla portata di un paese come l'Italia. Nel tentativo di ovviare a quella che ai loro occhi appare sempre più come una ineliminabile ipoteca iniziale sulla vita dell'impresa (la ghisa, appunto), s'impegnano in una difficile e tutto sommato non troppo coerente azione di inseguimento del «modello» delle imprese rivali, e su un terreno sul quale queste ultime sono per definizione destinate a risultare vincenti. La sorte degli stabilimenti dotati di altiforni è non soltanto quella di lavorare in condizioni di perenne sottoutilizzo, ma perfino di produrre buona parte dell'acciaio con il procedimento «a carica solida», e di essere impegnati su linee di produzione che sono al tempo stesso insufficienti quantitativamente e troppo varie qualitativamente per rendere possibile la continuità del processo produttivo e dunque l'applicazione del ciclo integrale. Il progressivo snaturamento della vocazione originaria dell'Ilva, in altri termini, fa sí che questa colga tutti gli svantaggi e nessuno dei vantaggi che potevano derivare dal disporre delle strutture produttive più avanzate per concezione tecnico-industriale e per organicità del processo di produzione. In queste condizioni, quel poco o quel tanto di potere che l'Ilva può mettere in campo viene utilizzato non già per assicurare alla siderurgia dal minerale le premesse e i tempi tecnici per diventare struttura portante dell'apparato siderurgico (che

anzi l'acciaio italiano e della stessa Ilva verrà prodotto con una quota sempre crescente di rottami), bensì al fine di garantire, tramite i consorzi, un livello dei prezzi interni tale da compensare l'elevato costo dei suoi prodotti. Ma una volta che la maggiore impresa siderurgica presente sul mercato diventa, di fatto, unità marginale e però continua a disporre di un significativo potere di condizionamento del mercato stesso, il livello generale di efficienza del settore finisce per essere pesantemente influenzato da tale stato di cose. La politica dell'Ilva consente non soltanto alle Ferriere Lombarde o alla Fiat di prosperare e di godere di una posizione di rendita, ma permette anche la sopravvivenza di imprese arcaiche e palesemente inefficienti. Ad esempio, fa sí che ancora alla fine degli anni Venti una produzione come quella del ferro da rimpasto possa in molti casi risultare perfino competitiva con quella dell'acciaio comune.

In sostanza, anche se dal mancato sviluppo dell'industria della ghisa liquida non scaturí, come aveva temuto il ministro dell'Industria del governo Giolitti nel 1921, «la distruzione della nostra siderurgia», sicuramente negli anni Venti furono vanificati molti dei costi sostenuti nel decennio prebellico, e si credè, appunto, «il problema siderurgico italiano», le cui dimensioni, all'indomani della grande crisi, nessuno poteva piú ormai ragionevolmente ignorare. Ed era un problema che se dal punto di vista tecnico si poneva in termini di dilemma tra siderurgia del minerale a ciclo completo e siderurgia del rottame, nei termini in cui poteva essere accessibile ad un qualsiasi osservatore non esperto di tecniche e tecnologie, si esprimeva in pochi dati di fatto: il costo dei prodotti siderurgici italiani andava dal doppio al triplo di quello degli altri paesi industrializzati; il consumo di acciaio di un italiano era pari, nel 1929, a circa un terzo di quello di un francese, di un tedesco o di un inglese (e circa sette volte inferiore a quello di un americano). Altri confronti, come ad esempio quello con il parallelo sviluppo della siderurgia di un altro paese «arrivato tardi», il Giappone, non farebbero che confermare il quadro che si è cercato di delineare.

Tutte queste constatazioni, che in qualche misura offrono materia per quel ripensamento dello sviluppo della siderurgia italiana negli anni Venti che era tra gli obiettivi della ricerca,

possono costituire tra l'altro un primo punto di partenza per valutare la politica economica del fascismo e, forse, per rivedere alcuni schemi entro i quali è stata costretta la storia industriale dell'Italia di questo secolo.

Produzione di ferro e acciaio in Italia dal 1913 al 1938

Anno	Ferro (migliaia di tonnellate)	Acciaio (migliaia di tonnellate)
1913	1.000	1.000
1914	1.000	1.000
1915	1.000	1.000
1916	1.000	1.000
1917	1.000	1.000
1918	1.000	1.000
1919	1.000	1.000
1920	1.000	1.000
1921	1.000	1.000
1922	1.000	1.000
1923	1.000	1.000
1924	1.000	1.000
1925	1.000	1.000
1926	1.000	1.000
1927	1.000	1.000
1928	1.000	1.000
1929	1.000	1.000
1930	1.000	1.000
1931	1.000	1.000
1932	1.000	1.000
1933	1.000	1.000
1934	1.000	1.000
1935	1.000	1.000
1936	1.000	1.000
1937	1.000	1.000
1938	1.000	1.000

Consumo di ferro e acciaio in Italia dal 1913 al 1938

Anno	Ferro (migliaia di tonnellate)	Acciaio (migliaia di tonnellate)
1913	1.000	1.000
1914	1.000	1.000
1915	1.000	1.000
1916	1.000	1.000
1917	1.000	1.000
1918	1.000	1.000
1919	1.000	1.000
1920	1.000	1.000
1921	1.000	1.000
1922	1.000	1.000
1923	1.000	1.000
1924	1.000	1.000
1925	1.000	1.000
1926	1.000	1.000
1927	1.000	1.000
1928	1.000	1.000
1929	1.000	1.000
1930	1.000	1.000
1931	1.000	1.000
1932	1.000	1.000
1933	1.000	1.000
1934	1.000	1.000
1935	1.000	1.000
1936	1.000	1.000
1937	1.000	1.000
1938	1.000	1.000

Consumo di ferro e acciaio in Italia dal 1913 al 1938 (continuazione)

Anno	Ferro (migliaia di tonnellate)	Acciaio (migliaia di tonnellate)
1913	1.000	1.000
1914	1.000	1.000
1915	1.000	1.000
1916	1.000	1.000
1917	1.000	1.000
1918	1.000	1.000
1919	1.000	1.000
1920	1.000	1.000
1921	1.000	1.000
1922	1.000	1.000
1923	1.000	1.000
1924	1.000	1.000
1925	1.000	1.000
1926	1.000	1.000
1927	1.000	1.000
1928	1.000	1.000
1929	1.000	1.000
1930	1.000	1.000
1931	1.000	1.000
1932	1.000	1.000
1933	1.000	1.000
1934	1.000	1.000
1935	1.000	1.000
1936	1.000	1.000
1937	1.000	1.000
1938	1.000	1.000

Fonte: Ufficio Nazionale di Statistica, *Annuario di Statistica*, 1939, p. 100.

Il consumo di ferro e acciaio in Italia dal 1913 al 1938 mostra un aumento costante, con un'accelerazione notevole a partire dal 1928. Questo riflette l'espansione industriale e l'investimento in infrastrutture durante il periodo fascista.

Tabella I.

Siderurgia italiana e di alcuni paesi industrializzati: dati di confronto di lungo periodo.

Fonti: Fino al 1938, *Ilva* cit., pp. 324-25, 328-29, 336-37. Le serie storiche del volume *Ilva* sono sostanzialmente omogenee con quelle riportate da SVENNILSON, *Growth and stagnation* cit., *passim* e, dopo il 1930, con quelle dello « Statistisches Jahrbuch für die Eisen- und Stahlindustrie » (poi « Statistisches Jahrbuch der Eisen- und Stahlindustrie ») di Düsseldorf, pubblicazione annuale dal 1929. Da quest'ultima fonte provengono anche i dati relativi al dopoguerra.

Produzione di ghisa (valori assoluti in migliaia di tonnellate).

	Italia	Giappone	Francia	Inghilterra	Germania ^c	Usa
1900	24 ^a	...	2 714	9 103	7 550	14 010
1905	143	...	3 077	9 761	9 507	23 360
1913	427	244	5 207	10 424	16 761	30 203
1926-29*	547	1 367	9 114	6 083	13 847	39 804
1935-38*	739	3 320	6 227	7 468	14 701	31 282
1959-62*	2 877	13 783	13 783	14 423	24 256	58 895
1972-75*	10 679	85 234	19 757	14 742	34 781	81 857

Produzione di ghisa (numero indice, media 1959-62 = 100^d).

	Italia	Giappone	Francia	Inghilterra	Germania ^c	Usa
1900	0,8	...	19,8	63,1	-	23,8
1905	5,0	...	22,5	67,7	-	39,7
1913	14,8	1,8	38,0	72,3	-	51,3
1926-29*	19,0	9,9	70,6	42,2	-	67,6
1935-38*	25,7	24,1	47,5	51,8	-	53,1
1959-62*	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
1972-75*	371,2	618,4	145,5	102,2	143,4	139,0

Tonnellate di ghisa prodotte per ogni tonnellata di acciaio.

	Italia	Giappone	Francia	Inghilterra	Germania ^c	Usa
1900	...	?	1,73	1,83	1,19	1,35
1905	0,53	?	1,36	1,65	0,99	1,15
1913	0,46	?	1,11	1,34	0,89	0,95
1926-29*	0,29	0,71	1,09	0,78	0,93	0,78
1935-38*	0,34	0,59	0,96	0,65	0,80	0,77
1959-62*	0,34	0,58	0,81	0,65	0,75	0,67
1972-75*	0,49	0,78	0,81	0,62	0,74	0,66

Nota: Il segno (...) indica un ammontare inferiore all'unità minima rilevata.

* Media.

^a Ghisa prodotta in altiforni a carbone di legna.

^b Le statistiche sulla produzione giapponese per il periodo precedente al 1913 sono spesso contrastanti. In genere la quantità indicata è inferiore all'unità minima rilevata.

^c Fino al 1920 i dati per la Germania includono anche il Lussemburgo; il dato indicato per il 1926-29 esclude la produzione della Saar; quello relativo agli anni Trenta è calcolato, nel caso della Germania, come media del triennio 1935-37, per-

Produzione di acciaio (valori assoluti in migliaia di tonnellate).

	Italia	Giappone	Francia	Inghilterra	Germania ^c	Usa
1900	135	...	1 565	4 979	6 362	10 351
1905	270	...	2 255	5 905	9 606	20 344
1913	934	...	4 687	7 786	18 935	31 802
1926-29*	1 864	1 848	8 984	7 813	14 854	51 106
1935-38*	2 161	5 550	6 773	11 436	18 270	40 638
1959-62*	8 398	23 645	16 826	22 115	32 389	88 239
1972-75*	21 611	108 920	24 466	23 599	46 718	123 922

Produzione di acciaio (numero indice, media 1959-62 = 100^d).

	Italia	Giappone	Francia	Inghilterra	Germania ^c	Usa
1900	1,6	...	9,3	22,5	—	11,7
1905	3,2	...	13,4	26,7	—	23,1
1913	11,1	...	27,9	35,2	—	36,0
1926-29*	22,2	7,8	53,4	35,3	—	57,9
1935-38*	25,7	23,9	40,2	51,7	—	46,0
1959-62*	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
1972-75*	257,3	460,6	145,4	106,7	144,2	140,4

Consumo pro capite di acciaio (in kg)*.

	Italia	Giappone	Francia	Inghilterra	Germania ^c	Usa
1900	8	...	38	88	86	124
1905	14	...	48	100	104	236
1913	31	...	102	124	186	294
1926-29*	54	46 ^f	152	152	172	408
1935-38*	53	75 ^f	123	211	218	303
1959-62*	197	222	296	362	487	491
1972-75*	394	681	452	413	612	651

ché i dati al 1938 includono l'Austria. Per il secondo dopoguerra la produzione cui ci si riferisce è quella della sola Repubblica Federale.

^d Calcolato sui dati del prospetto precedente.

* Il consumo pro capite è dato dalla produzione interna di acciaio in lingotti più il saldo importazioni-esportazioni di acciaio grezzo e di laminati ragguagliati a lingotti (compresi i tubi in acciaio), il tutto diviso per l'ammontare della popolazione nell'anno considerato.

^f Per questi anni il consumo pro capite di acciaio in Giappone (che le fonti indicate non forniscono) è stato ottenuto dividendo il dato relativo al consumo interno indicato in «Statistical year book for 1956. The Japan Iron & Steel Federation», per la popolazione giapponese negli anni corrispondenti.

Tabella 2.

Alcuni dati sull'organizzazione tecnico produttiva della siderurgia italiana alla fine degli anni Venti.

Fonti: «Assometal. Annuario dell'industria metallurgica italiana», IX, 1932⁴, e XVI, 1939⁶, *La produzione dell'acciaio Martin-Siemens in Italia*, in «Rassegna mineraria e metallurgica italiana», XXXV, 1929, p. 119; *Ditte italiane che possiedono laminatoi*, ivi, p. 182; *Laminatoi per ferro e per acciaio esistenti o in costruzione in Italia al 1° gennaio 1930*, ivi, XXXVI, 1930, pp. 23-26; NUSI (Nuova unione siderurgica italiana), *Dati sulle vendite*, dal 1929 (produzioni delle diverse imprese), ora in AAR, Appendice, «Associazione fra le società italiane per azioni, Notizie statistiche», 1928¹², 1930¹³; ARCHIVIO DI STATO DI TERNI, busta 267, *Relazione della società Terni alla Commissione per l'industria siderurgica costituita con decreto ministeriale 28 settembre 1922*, pp. 41, 43, 46-47.

	Anno di costituzione ^a	Somma di bilancio - 1929 (milioni di lire) ^b	Immobilizati in impianti - 1929 (milioni di lire) ^f	Capacità produttiva di acciaio e/o di ferro (migliaia di tonn.) ^b	Numero di stabilimenti siderurgici	
1. Elba	1899	122,7	58,5 ^g	-	I	
2. Alti Forni e Acc. Venezia Giulia	1923	79,5	42,7 ^g	1572,7	I	
3. Ilva	1897	793,7	365,7 ^g		II	
4. Franchi Gregorini	1905	222,7 ^c	85,4 ^c		3	
5. Ferriere di Voltri	1899	97,0 ^c	31,9 ^{c,g}		3	
6. Acc. e Ferriere di Novi	1912	73,3	35,4		I	
7. Cantieri navali e Acc. di Venezia	1917	37,2 ^d	14,2 ^d		2	
8. Società an. nazionale Cogne	1923	286,9 ^c	187,0 ^c		-	I
9. Società nazionale Aosta Acciaierie	1924	94,7 ^c	41,8 ^c		79,5	I
10. Ansaldo Società anonima	1922	-	-		223,0	2
11. Acciaierie e Ferriere Lombarde	1906	202,4	84,7		417,5	6
12. Società Terni	1884	-	-	290,0	I	
13. Fiat	1906	-	-	309,2	2	
14. F.lli Redaelli	1920	99,9	39,2	101,7	5	
15. Società E. Breda	1899	-	-	162,2	I	
16. F.lli Bruzzo	1901	-	-	100,6	I	
17. La Magona d'Italia	1900	83,6	33,8 ^g	215,2	I	
18. Acc. e Trafilerie del Cravetto	1918	6,0	2,3	22,0	2	
19. Acc. e Ferriere del Caleotto	1896	17,5	2,6	89,5	I	
20. Metallurgica Cobianchi	1906	13,9	3,1	31,5	I	
21. Siderurgica Togni	1916	13,6	5,0	81,7	I	
22. Stabilimenti Nasturzio	1875	-	-	49,8	I	
23. Metallurgica Ossolana	1907	17,8	3,2	31,5	I	
24. Ferriera di Chivasso	1918	12,6 ^c	4,8 ^o	-	I	
25. Stabilimenti di Dalmine	1906	109,4	28,6	118,1	I	
26. Ferro e Metalli - Palermo	1896	16,9	7,5 ^g	-	I	
27. Industrie metall. e mecc. modenesi	1924	8,4	3,4	-	I	
28. Fonderie milanesi Vanzetti	1895	8,1	2,9	-	I	
29. P. M. Ceretti	1910	14,2	7,0 ^g	16,7	I	

segue Tabella 2.

	Anno di costituzione *	Somma di bilancio - 1929 (milioni di lire) ^b	Immobilitati in impianti - 1929 (milioni di lire) ^f	Capacità produttiva di acciaio e/o di ferro (migliaia di tonn.) ^h	Numero di stabilimenti siderurgici
30. Acc. e Ferr. Vicentine A. Beltrame	1895	-	-	16,0	I
31. Acc. Elettr. Sesto San Giovanni	1917	6,2	2,4	-	I
32. F.lli Orsenigo	1926	3,7	0,5	-	I
33. Sala - Vicenza	1924	7,3	4,4	-	I
34. Officine e fonderie Galtarossa	1920	7,1	2,7	8,0	I
35. Ferro & C. - Bussoleno	1922	7,5	1,3	-	I
36. F.lli Morteo	1907	12,4	4,2 ^g	-	I
37. Laminatoio nazionale	1906	5,1	2,7	-	I
38. Cantieri metallurgici italiani	1916	12,8	5,2	-	I
39. Ferriera E. Magliola	-	-	-	-	I
40. Metallurgica Laziale	1924	1,5 ^e	1,5 ^e	-	I
41. Metallurgica Marcora	1913	-	-	-	I
42. Metallurgica Valdostana	1921	2,7 ^c	2,3 ^c	-	I
43. Ferriera della Spezia	1925	3,6 ^c	2,9 ^c	-	I
44. Ing. Nicola Romeo & C.	1918	-	-	-	I
45. F.lli Sanguinetti	1922	3,5	1,1	19,0	I
46. Ferriera Montanella	1898	3,0 ^d	1,0 ^d	9,0	I
47. Ferriera A. Ercole	1910	-	-	9	I
48. S. A. Ind. e Comm. A. Bagnara	1913	23,3	0,6	14,0	I
49. Ferriera Pugliese	1923	11,5	4,6	15,0	I
50. Stabilimento Metall. Ligure	1905	7,4	4,0	27,0	I
51. Ferriera di Crema - Stramezzi & C.	1913	-	-	32,0	I
52. Laminatoio di Arlenico	1904	5,5	1,0	27,0	I
53. Ferriera di Arquata Scrivia	-	-	-	-	I
54. Edoardo Spadaccini	-	-	-	-	I
55. Fabbrica italiana Tubi	1928	16,2	2,6 ^g	-	I

... *

* Alle imprese elencate vanno inoltre aggiunte: una decina di traferie provviste di impianti per la laminazione a freddo (le principali: Traferie e Corderie Italiane di Sesto San Giovanni, Ferriere G. Gerosa, Officine Metallurgiche Broggi, Traferie e Punterie Lecchesi Aldè, Ditta Giuseppe Bonaiti, Ditta Rocco Bonaiti, Ditta C. Ponziani); circa ottanta imprese di traferia ed altre lavorazioni finali; alcune fonderie di ghisa e/o di acciaio più o meno integrate con produzioni meccaniche e in alcuni casi dotate di acciaierie elettriche di piccole dimensioni (tra queste: Fonderie A. Necchi, Fonderia della Bonacina; Ditta L. Taliani, Fonderia Ghisa Malleabile e Acciaio, Ditta Sozena e Michetti, La Motomeccanica); alcune imprese essenzialmente elettrochimiche produttrici di ghisa « elettrica » e ferroleghie (le principali: Officine Calusco d'Adda, Officine Elettrochimiche Trentine, Società Chimica del Masino, F.lli Galtarossa).

^a L'anno indicato è generalmente quello della costituzione dell'impresa in società per azioni. Nelle note che seguono, secondo il numero d'ordine indicato in tabella a fianco della denominazione delle imprese, si forniscono altre informazioni per i

segue Tabella 2.

ditte Rubini & C. (Dongo) e Migliavacca (Vobarno) avviando un programma di espansione e riorganizzazione. 13. La Fiat incorporò le Ferriere Piemontesi nel 1917, i cui impianti di Avigliana e di Torino risalivano rispettivamente agli anni Novanta dell'Ottocento e ai primi del secolo successivo. 14. La società di fatto Giuseppe e Fratello Redaelli, già esistente ai primi dell'Ottocento, fu trasformata in società in nome collettivo nel 1870 e infine in anonima nel 1920. 15. Impianti siderurgici dal 1916. 16. Società in accomandita semplice. 18. La ditta Luigi Cravetto fu fondata nel 1884. 20. Fondata come ditta nel 1855. 22. Ditta. 23. Trae origine dalla società in accomandita semplice V. & F.lli Ceretti, fondata nel 1893. 24. Costituitasi in collettiva nel 1915 e trasformata in anonima nel 1919. Nel 1928 lo stabilimento della Ferriera di Chivasso fu acquistato dalla Società anonima Acciaierie e Ferriere nazionali, costituita alla fine del 1926 per iniziativa dei maggiori gruppi siderurgici italiani al fine di rilevare gli stabilimenti di imprese minori e di provvedere alla loro definitiva chiusura. 25. Nasce come Società anonima Tubi Dalmine (filiazione della Mannesmann AG). La Società anonima Stabilimenti di Dalmine viene costituita nel 1920 dopo il passaggio degli stabilimenti in mani italiane. 28. Fondata nel 1888 come società in accomandita semplice. 29. L'azienda fu fondata da Pietro Maria Ceretti nel 1796. 32. L'impresa esisteva da parecchi decenni come ditta collettiva. 33. Nel 1928 la Sala (Società anonima laminatoi acciaierie di Vicenza) viene assorbita dalla Società anonima Acciaierie e Ferriere nazionali (cfr. la nota 24). 35. Fondata nel 1876 come società in accomandita semplice. 38. All'atto della costituzione, la società rilevò gli impianti già esistenti della società in accomandita M. Cattori & C. 40. Alla fine del 1928 lo stabilimento cessa di funzionare. 41. Fondata come Trafilerie di Busto Arsizio, la ditta assume la denominazione indicata nel 1918, in concomitanza con l'esecuzione del programma di costruzione dell'acciaieria completa di laminatoi. 46. Sorta nel 1898 con la denominazione Sanguineti & C., diventa nel 1919 Società anonima Ferriera di Pontedecimo e nel 1921 Ferriera Montanella. 47. Ditta. 51. Società in accomandita semplice.

^b La somma di bilancio è ricavata aggregando le voci del passivo riportate in «Associazione fra le società italiane per azioni. Notizie statistiche» cit. Non si conoscono i dati relativi alle imprese non costituite in Spa. Non vengono inoltre riportati i dati relativi ad imprese la cui attività era in prevalenza meccanica, o non esclusivamente siderurgica oppure polisettoriale (Ansaldo, Terni, Fiat, Breda, ing. Nicola Romeo & C.). I dati di bilancio, salvo alcune eccezioni (cfr. note c-e) sono quelli degli esercizi chiusi nel corso del 1929.

^c Dati relativi all'esercizio chiuso nel 1927.

^d Dati relativi all'esercizio chiuso nel 1928.

^e Dati relativi all'esercizio chiuso nel 1926.

^f I dati, per i quali valgono le avvertenze di cui alla nota b, sono al netto degli ammortamenti, salvo le eccezioni segnalate (cfr. nota g).

^g Dato al lordo del fondo ammortamenti.

^h I dati indicati sono quelli forniti in uno studio della società Terni (cfr. *Relazione della società Terni* cit., pp. 41-43) e si riferiscono agli anni 1931-32. Si può tuttavia assumere che tra il 1929 e il 1932 non vi siano state variazioni di rilievo nella dotazione impiantistica dei singoli stabilimenti. Gran parte delle imprese per le quali non si conosce la capacità produttiva erano inattive all'inizio degli anni Trenta.

¹ Gli impianti per questo tipo di produzione sono da tempo inattivi.

¹ Altiforni a carbone di legna.

Tabella 3.

Consorzio Ilva. Stabilimenti e consistenza degli impianti nel 1913^a.Fonti: SCAGNETTI, *La siderurgia in Italia* cit., pp. 229-38; *Ilva* cit., *passim*.

	Portoferraio	Bagnoli	Piombino	Savona	Torre Annunziata	San Giovanni Valdarno	Bolzaneto	Sestri Ponente ^b	Pra	Follonica
Lavorazioni di base:										
altiforni (numero e capacità)	3 x 180	3 x 250	2 x 200 1 x 80	-	-	-	-	-	-	-
forni elettrici per ghisa e ferroleghie (numero)	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
forni Martin-Siemens (numero e capacità)	-	5 x 50	5 x 50	6 x 30 1 x 15	3 x 25	-	4 x 25	1 x 15 5 x 7	3 x 25	-
convertitori Bessemer	2 x 8	-	-	-	-	-	-	-	-	-
impianti di pacchettaggio	-	-	-	-	-	-	-	x	-	-
impianti di puddellaggio	-	-	-	-	-	x	-	-	-	-
Fonderie per:										
getti di acciaio	-	-	-	x	-	-	-	x	-	-
getti vari di ghisa	-	-	x	x	-	x	-	-	-	x
tubi di ghisa	-	-	x	x	-	-	-	-	-	x
Laminatoi:										
blooming	-	1	1	1	-	-	-	-	-	-
treni a profilati e a ferri mercantili	-	2	4	4	4	4	3	2	2	-
treni a vergella	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-
treni a larghi piatti e a lamiere	-	-	-	1	-	-	-	1	1	-
treni a lamierini e a latta	-	-	-	5	-	-	1	2	-	-
Altre lavorazioni:										
laminatoi a freddo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
trafilerie	-	-	-	-	-	x	-	-	-	-
chioderie	-	-	-	-	x	x	-	-	-	-
bullonerie	-	-	-	-	-	-	-	-	x	-
fabbricazione di molle	-	-	-	-	-	-	-	x	-	-

^a Gli stabilimenti sono quelli gestiti dall'Ilva in base agli accordi del 1911. La capacità produttiva degli altiforni è espressa in tonn./giorno, quella dei forni Martin-Siemens in tonn./colata. Il segno x indica la presenza di impianti del tipo considerato.

^b Compresi gli impianti di Chiaravagna e Multedo.

Tabella 4.

Stabilimenti siderurgici dell'Ilva e loro consistenza impiantistica al 1932^a.Fonti: «Assometal. Annuario dell'industria metallurgica italiana», IX, 1932; *Ilva* cit., *passim*.

	Bagnoli ^b (1918)	Piombino ^b (1918)	Savona ^b (1918)	Torre Annunziata ^b (1918)	San Giovanni Valdarno ^b (1918)	Bolzaneto ^b (1918)	Sestri Ponente ^b (1918)	Pra ^b (1918)
Lavorazioni di base:								
altiforni (numero e capacità)	3 x 350	2 x 300 1 x 160	-	-	-	-	-	-
forni elettrici per ghisa e ferroleghie (numero)	-	4	-	-	-	-	-	-
forni Martin-Siemens (numero e capacità)	5 x 60	3 x 50 2 x 40	1 x 40 5 x 35	3 x 30	3 x 30	4 x 25	12 x 15 1 x 15	3 x 30
forni elettrici per acciaio (numero e capacità)	-	2 x 0,5	-	-	-	-	-	-
Fonderie per:								
getti in acciaio comune	-	x	x	x	-	-	x	-
getti in acciaio speciale	-	-	-	-	-	-	-	-
getti vari in ghisa	x	x	x	x	x	-	-	-
tubi di ghisa	-	-	x	-	-	-	-	-
Laminatoi (numero):								
blooming	1	1	1	-	-	-	-	-
treni a profilati e ferri mercantili	2	3	8	4	4	2	1	3
treni a vergella	-	-	-	1	1	-	-	-
treni a larghi piatti e a lamiere	-	-	2	-	-	-	-	1
treni a lamierini e a latta	-	-	9	-	-	-	2	-
Altre lavorazioni:								
laminatoi a freddo	-	-	x	-	-	-	-	-
trafilerie	-	-	-	x	x	-	-	-
chioderie	-	-	-	x	x	-	-	-
bullonerie	-	-	-	-	-	-	-	-
fabbricazione di molle	-	-	-	-	-	-	-	-

^a Tra parentesi, salvo diversa indicazione, l'anno di acquisizione dello stabilimento da parte dell'Ilva. La capacità produttiva degli altiforni è espressa in tonn./giorno; quella dei Martin-Siemens e dei forni elettrici in tonn./colata. Il segno x indica la presenza di impianti del tipo considerato.

^b Bagnoli, Piombino, Savona, Torre Annunziata, San Giovanni Valdarno, Bolzaneto, Sestri, Pra: stabilimenti dati in gestione all'«Ilva esercente» in base agli accordi del 1911 e confluiti nel 1918 nella società Ilva Alti Forni e Acciaierie d'Italia.

Portoferraio ^e (1931)	Follonica ^d	Cogoleto (1924)	Milano (1925)	Loyere (1930)	Porro Allione (1930)	Voltri (1930)	Oneglia (1930)	Dario (1930)	Iservola (1931)	Novi Ligure (1931)	Marghera (1931)	Uffine (1931)
3 x 250	-	-	-	-	-	-	-	-	1 x 300 2 x 250	-	-	-
-	-	-	-	-	5	-	-	12	-	-	-	-
-	-	-	-	2 x 35 2 x 25	-	1 x 20 2 x 10	3 x 35	-	2 x 30	1 x 40 4 x 25	-	2 x 20
-	-	-	-	2 x 2,5 1 x 8 2 x 20	-	-	-	1 x 5 1 x 7	-	-	2 x 6 1 x 2,5	-
-	-	-	-	x	-	-	-	-	-	-	x	-
-	-	-	-	x	-	-	-	-	-	-	x	-
-	x	-	-	x	-	-	-	-	-	-	-	x
-	-	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-
-	-	-	-	3	-	4	2	-	-	6	2	3
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	6	-	-	-	-
-	-	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	x	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	x	-	-	-	-	-	-

^e Lo stabilimento di Portoferraio, anch'esso dato in affitto all'«Ilva esercente» nel quadro degli accordi del 1911, era rimasto in gestione all'Ilva anche dopo il 1918. Nel 1931 l'Ilva assorbì la società Elba, proprietaria dello stabilimento.

^d La gestione dello stabilimento di Follonica, che era e restava di proprietà demaniale, era legata all'appalto delle miniere dell'isola d'Elba, di cui, com'è noto, era assegnataria la società Elba.

^e Due altiforni a carbone di legna da 6 tonnellate ciascuno, inattivi nel 1932.

^f Un altoforno a carbone di legna da 4 tonnellate, inattivo nel 1932.

Tabella 5.

Produzione Ilva negli anni 1913, 1925, 1930 e 1935^a (in tonnellate).

Fonti: Per i dati relativi al 1913, ASCD, *Inch. Spese*, busta 18. Produzioni Ilva 1911-1917. Per gli anni successivi, *Ilva. Compendio di statistiche aziendali*, a cura dell'Ufficio rilevazioni e studi aziendali (Rist), aprile 1956, ora in AAR, Appendice.

	1913	1925	1930	1935
A. Ghisa	418 454	466 494	446 164	480 540
B. Lingotti	531 591	608 859	542 328	644 277
profilati ^b	224 647 ^c	262 478	251 063	340 596
piatti ^d	50 319 ^e	80 180	68 811	91 047
rotaie e rotaiette	171 592	110 148	117 537	78 660
materiale d'armamento ferroviario	28 631			
ruote e cerchioni	-	-	14 435	-
C. Totale laminati ^f	475 189	452 806	451 846	519 741
D. Altre lavorazioni				
latta	3 444 ^g	7 965	7 421	19 923
molle	1 116	-	1 532	790
filo crudo	?	4 770	5 118	7 301
punte	?	2 935	2 567	3 405
corda spinosa	?	22	369	879
trafilati	?	2 007	2 101	2 387
bulloni	?	-	3 617	5 914
E. Fonderia				
getti di acciaio	-	1 857	4 765	7 587
getti di ghisa	13 253	20 421	12 787	14 190
tubi e pezzi speciali di ghisa	-	15 593	19 156	17 875
F. Altre produzioni non siderurgiche				
coke	?	335 224	434 500	521 602
ferroleghe	?	4 658	25 345	17 617
catrame	?	5 012	13 197	17 164
solfato	?	2 057	4 956	6 534
benzolo	?	871	2 395	3 180

^a I dati relativi al 1913 riguardano le produzioni di tutti gli stabilimenti gestiti dall'«Ilva esercente» in base agli accordi del 1911, cioè quelli delle società che nel 1918 formeranno l'Ilva, Alti Forni e Acciaierie d'Italia nonché lo stabilimento di Portoferraio della società Elba. Per l'individuazione degli stabilimenti cui si riferiscono i dati del 1925, 1930 e 1935, cfr. la tabella 4.

^b L'aggregato «profilati» comprende: vergella, profili per trafiliera, tondo in barre, altri profilati mercantili.

^c Di cui: barre, profilati e travi: tonnellate 182 821; vergella: tonnellate 4882; barre ed altri profili in ferro comune: tonnellate 36 944.

^d Comprende: lamiere grosse e sottili, larghi piatti, bande nere e stagnate.

^e Di cui: lamiere da 4 mm e larghi piatti: tonnellate 39 167; lamiere sottili: tonnellate 11 152.

^f Esclusi i semilavorati (bloom e billette).

^g Il dato si riferisce ai bidoni (semilavorato per la produzione di latta).

Tabella 7.

Produzione degli stabilimenti Ilva nel 1933.

Fonte: ALB, 34-4-1, *Ilva 1933. Spese di lavorazione degli stabilimenti di Bagnoli, Piombino, Portoferraio, Servola, Savona, S. Giovanni, Torre Annunziata e Udine. Quote dedotte dalle analisi di costo dei prodotti*, s. l. s. d.

	Servola	Portoferraio	Bagnoli	Piombino	Savona	Lovere	Bolzaneto	Torre Annunziata	San Giovanni 1/2 Ilva	Udine	Marghera
Ghiaccia	78,6	123,1	131,3	88,2	-	-	-	-	-	-	-
Acciaio	-	-	166,1	148,4	133,1	27,6	70,2	47,6	28,1	16,5	1,8
Bloom	-	-	152,2	121,7	92,5	-	-	-	-	-	-
Laminati ^a											
ai treni grossi	-	-	54,6	42,3	52,8	?	-	-	-	-	?
ai treni medi	-	-	-	11,4	17,7	?	23,3	17,0	11,7	1,6	?
ai treni piccoli	-	-	-	3,4	23,3	?	17,6	4,3	20,8	12,3	?
ai treni speciali ^b	-	-	-	-	62,0	?	-	45,6	8,3	-	?
Rotaie	-	-	26,7	25,1	86,8	?	-	-	-	-	?
Materiale d'armamento ferroviario	-	-	-	13,7	9,0	?	-	-	-	-	?
Sbozzati	-	-	5,0	-	21,2	?	11,9	-	0,8	0,6	?

^a Esclusi lamierini, latta e laminati di ferro. Gli altri stabilimenti dell'Ilva erano inattivi nel 1933.^b Treni a serpentaggio (San Giovanni Valdarno e Torre Annunziata), semicontinuo (Torre Annunziata), universale (Savona), a lamiera grosse (Savona).

Tabella 8.

Composizione della produzione di laminati dell'Ilva e in Italia nel 1913, 1930 e 1935 (migliaia di tonnellate).

Fonti: Per i dati nazionali, *Ilva* cit., p. 356; per quelli aziendali, ASCD, *Incb. Spese*, busta 18 e *Ilva. Compendio di statistiche aziendali* cit.

A. Valori assoluti e composizione percentuale.

	1913		1930		1935	
	valori assoluti	% sul totale	valori assoluti	% sul totale	valori assoluti	% sul totale
Italia						
Prodotti lunghi ^a	734,9	82,2	1179,9	75,2	1369,2	71,8
di cui: rotaie e armamento ferrov.	173,6	19,4	?	?	100,6	5,3
Prodotti piatti ^b	141,6	15,8	306,1	19,5	422,4	22,2
Tubi senza saldatura	17,9	2,0	82,1	5,3	115,4	6,0
Totale	894,4	100,0	1568,0	100,0	1907,0	100,0

	1913		1930		1935	
	valori assoluti	% sul totale	valori assoluti	% sul totale	valori assoluti	% sul totale
Ilva						
Prodotti lunghi	432,1	88,9	383,1	84,8	428,7	82,5
di cui: rotaie e armamento ferrov.	171,6	35,3	132,0	29,2	88,1	17,0
Prodotti piatti	53,8	11,1	68,8	15,2	91,0	17,5
Tubi senza saldatura	-	-	-	-	-	-
Totale	485,9	100,0	451,9	100,0	519,7	100,0

B. Incidenza percentuale della quota Ilva sul totale nazionale.

	1913	1930	1935
Prodotti lunghi	58,8	32,5	31,3
di cui: rotaie e armamento ferrov.	99,0	?	87,6
Prodotti piatti	38,0	22,5	21,6
Tubi senza saldatura	-	-	-
Totale	54,3	30,8	27,2

^a La voce «prodotti lunghi» comprende, oltre alle rotaie e al materiale d'armamento ferroviario, le travi a T e a U, la vergella e il bordone, i tondi, i quadri ed altri profilati di diverse sagome.

^b Lamiera, lamierini, banda stagnata.

Tabella 9.

Principali voci dell'attivo e del passivo del conto patrimoniale dell'Ivva dal 1922 al 1931.

Fonte: Elaborazioni in base ai bilanci ufficiali presentati all'Assemblea degli azionisti.

	1922	1923	1924	1925	1926	1927	1928	1929	1930	1931
Attivo										
Impianti	241,1	245,7	248,1	272,8	297,2	326,1	341,8	365,7	488,1	769,2
Magazzini	251,4	245,0	228,8	267,6	293,5	233,6	189,8	232,0	294,3	282,9
Partecipazioni	28,3	31,4	70,7	72,1	76,0	83,0	83,9	83,5	179,3	60,8
Altri impieghi finanziari	16,8	13,1	29,4	17,1	35,0	4,1	15,2	3,5	23,5	13,9
Disponibilità in fondi liquidi	4,3	5,6	7,5	13,0	14,3	11,5	10,0	8,9	13,9	17,3
Crediti a clienti e anticipi a fornitori	62,2	64,5	76,4	75,7	97,9	34,6	32,1	29,1	66,1	42,3
Altre attività	59,8	57,4	56,7	71,3	50,5	39,5	25,5	36,8	36,9	33,8
Totale	663,9	662,7	717,6	789,6	864,4	732,4	698,3	759,5	1102,1	1220,2
Passivo										
Capitale sociale	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	300,0	300,0	300,0	500,0	536,0
Riserve, fondi di ogni genere, utili	85,8	99,3	105,2	115,8	123,1	115,9	141,9	153,9	183,7	250,8
Debiti consolidati	139,6	133,0	126,1	118,8	111,0	103,6	96,0	88,0	79,5	134,2
Debiti fluttuanti	252,2	244,6	299,6	356,5	412,8	167,1	107,9	152,8	263,9	211,6
Debiti per: cedole su azioni e obbligazioni	12,6	13,2	12,8	12,5	12,2	11,2	10,7	11,0	11,0	11,0
Altre passività	23,7	22,6	23,9	36,0	55,3	34,6	41,8	53,8	63,9	76,6
Totale	663,9	662,7	717,6	789,6	864,4	732,4	698,3	759,5	1102,1	1220,2

Tabella 10.

Vendite di profilati di ferro e di acciaio distribuite per regioni nel 1933 (in migliaia di tonnellate).

Fonte: NUSI, *Statistiche delle vendite di profilati*, anno 1933, ora in *IASI*, Appendice.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Traffico ferri a U	Tondo in acciaio omogeneo	Profilati in acciaio omogeneo	Vergella	Profilati in ferro comune	In complesso da 1 a 5	In % sul totale nazionale	Totale profilati ^a	In % sul totale nazionale	Capacità produttiva ^b	In % sul totale nazionale
Lombardia	31,8	41,9	36,7	20,4	24,8	155,6	24,9	177,4	26,0	1230	30,5
Piemonte	28,0	22,2	13,9	5,2	10,8	80,1	12,8	89,7	13,2	600	14,6
Liguria	8,0	12,8	12,9	1,1	5,8	40,6	6,6	46,1	6,8	900	21,9
Emilia	16,9	12,7	8,9	3,9	8,4	50,8	8,1	55,1	8,1
Veneto	8,8	20,1	14,9	3,2	4,9	51,9	8,3	54,3	8,0	400	9,8
Toscana	11,1	11,9	8,3	5,3	5,1	41,7	6,7	44,6	6,5	400	9,8
Marche	3,6	5,5	4,2	1,2	0,5	15,0	2,4	15,5	2,3	—	—
Umbria	2,7	2,0	1,9	...	1,1	7,7	1,2	8,1	1,2	200	4,9
Lazio	13,4	26,3	3,6	2,6	8,0	53,9	8,6	56,1	8,2
Abruzzo	6,3	4,2	1,5	0,1	0,8	12,9	2,1	13,1	1,9	—	—
Campania	14,0	15,6	5,1	0,7	5,1	40,5	6,5	42,8	6,3	350	8,5
Puglie	5,7	10,9	3,1	0,1	2,4	22,2	3,6	24,0	3,5
Lucania e Calabria	1,6	7,7	1,3	0,1	0,2	10,9	1,7	11,0	1,6	—	—
Isole	9,1	19,4	6,2	0,2	5,3	40,2	6,5	43,8	6,4
Totale	161,0	213,2	122,5	44,1	83,2	624,1	100,0	681,5	100,0	4100	100,0
% sul totale	23,6	31,3	18,0	6,5	12,2	91,6		100			

Nota: Il segno (...) indica un ammontare inferiore all'unità minima rilevata.

^a Comprende oltre ai prodotti indicati nelle colonne 1-5, le vendite di alcuni semilavorati (acciai e billette), la moietta, il tondo in ferro comune, gli scarti.^b Le stime indicate, largamente approssimative (ma non esistono dati più precisi sulla capacità di laminazione dei profilati disaggregati a livello regionale) si basano sui dati relativi alle imprese riportati nella tabella 10 (colonna 10). Nel caso di imprese con stabilimenti in più regioni (Iva) si è tenuto conto del numero e del tipo di laminatoi per profilati dei singoli stabilimenti, in base alle indicazioni dell'«Assometal. Annuario dell'industria metallurgica italiana», 1932.

Tabella II.
Vendite di profilati di ferro e di acciaio distribuite per imprese nel 1933* (in migliaia di tonnellate).

Fonte: ISTAT, *Statistiche delle vendite*, a. n. 1933, ora in IAR, Appendice.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Travi a U	Tondo in acciaio omogeneo	Profilati in acciaio omogeneo	Vergelle e bordone	Profilati in ferro comune	In complesso da 1 a 5	In % sul totale nazionale	Totale profilati	In % sul totale nazionale	Capacità produttiva	In % sul totale nazionale
1. Ilva	62,0	38,1	39,8	1,2	2,2	143,3	23,0	149,2	21,9	?	-
2. Fianchi Gregorini	4,2	9,2	6,3	0,1	...	19,8	3,2	20,6	3,0	?	-
3. Navi Ligure	12,3	17,6	8,1	...	-	38,1	6,1	38,4	5,6	?	-
4. Ufine	1,2	8,6	4,9	0,2	-	14,8	2,4	15,2	2,3	?	-
5. Valtri	2,3	14,1	5,1	...	2,5	24,1	3,9	25,2	3,7	?	-
6. <i>Ita</i> in complesso	82,0	87,6	64,2	1,5	4,7	240,1	38,6	248,6	36,5	2170,0	52,9
7. Lambrade	22,2	13,9	18,3	8,1	25,3	87,9	14,1	98,7	14,5	605,0	14,8
8. Fiat	7,1	9,3	5,6	4,6	0,6	27,1	4,3	38,7	5,7	360,0	8,8
9. Breda	13,7	6,1	12,1	-	-	31,9	5,1	33,1	4,9	203,0	4,9
10. Redaelli	-	9,8	0,8	11,5	-	22,1	3,5	23,8	3,5	142,0	3,4
11. Tirmi	10,3	16,7	0,1	0,1	-	27,3	4,4	27,9	4,1	205,0	5,0
12. Togni	11,3	6,5	2,1	-	-	20,0	3,2	20,7	3,0	65,0	1,6
13. Ansaldo	12,4	1,9	1,9	-	-	16,2	2,6	16,5	2,4	62,5	1,5
14. Buzzo	2,0	9,0	...	-	-	11,0	1,8	11,1	1,6	64,0	1,5
Altre	...	52,1 ^e	17,3 ^f	18,2 ^g	52,6 ^h	140,3	22,5	162,4	23,8	228,5	5,6
Totale	161,0	213,2	122,55	44,1	83,2	624,1	100,0	681,5	100,0	4100,0	100,0

Nota: Il segno (...) indica un ammontare inferiore all'unità minima rilevata.

* Nella fonte utilizzata i dati si riferiscono talora ai singoli stabilimenti e talora all'impresa nel suo complesso. Nelle note che seguono si forniscono indicazioni rispettivamente sulle società di appartenenza degli stabilimenti e sulle unità produttive delle imprese considerate.

1. Si tratta degli stabilimenti che l'Ilva possedeva al 1929 (per la loro individuazione, cfr. la tabella 4). 2. Stabilimento di Lovere (ex Franchi Gregorini). 3. Stabilimento di Novi Ligure (ex Acciaierie e Ferriere di Novi). 4. Stabilimento di Udine (ex Cantieri navali e Acciaierie di Venezia). 5. Stabilimento di Voltri (ex Ferriere di Voltri). 6. Gli stabilimenti di cui alle note 2-7 vennero acquisiti da parte dell'Ilva negli anni 1930-31 a seguito dell'incorporazione delle rispettive società. 7. Stabilimenti di Sesto San Giovanni, Vobarno, Dongo, Milano. 8. Stabilimenti di Torino e Avigliana. 9. Stabilimento di Sesto San Giovanni. 10. Rogoredo. 11. Terni. 12. Borscia. 13. Cornigliano. 14. Bolzaneto.

^b Include, oltre ai prodotti indicati nelle colonne da 1 a 5, le vendite di semilavorati (acciai e billette), la moietta, il fondo in ferro comune, gli scarti.

^c I dati sulla capacità produttiva risultano da una indagine compiuta nel 1932 dalla società Terni (cfr. *Relazione della società Terni alla Commissione per l'industria siderurgica costituita con decreto ministeriale 28 settembre 1932*, Tipografia Italiana, Genova, s. d.). Poiché le stime in questione considerano solo le imprese dotate di acciaierie (escludono cioè le ferriere, che invece sono comprese nei dati della Nusi) si è ritenuto di accrescere il dato complessivo fornito dalla Terni (3,9 milioni di tonnellate) di circa 200 mila tonnellate, tenuto conto delle vendite di queste ferriere (Orsenigo, Como; Laminatoio nazionale; Stabilimento metallurgico di Bussolengo ed altre minori).

^d Società P. M. Caretti (Villadossola).

^e Altre 21 imprese, tra le quali: Galtarossa, Verona (10,6); Ferriere di Modena (6,3); Cobianchi, Omegna (5,3); Metallurgica Ossolana, Villadossola (5,5).

^f Altre 17 imprese, tra le quali: Beltrame, Vicenza (4,0); Ferriere di Modena (3,4); Cravetto, Verrès (2,6); Ferriere Pugliesi, Giovinazzo (2,1).

^g Altre 8 imprese tra cui il Laminatoio nazionale di Sesto San Giovanni (14,2).

^h Altre 11 imprese, tra le quali: Stramezzi, Crema (6,8); Laminatoio di Arlenico, Lecco (7,8); Sanguineti, Genova (9,1); Stabilimento metallurgico ligure, Genova (8,2); Bagnara, Genova (5,1).

Tabella 12.

Vendite di prodotti piatti distribuite per imprese e per aree regionali *.

Fonte: NUSI, *Statistiche delle vendite*, anno 1933 e 1935, ora in AAR, Appendice.

Lamiere grosse. 1933 (in migliaia di quintali).

Imprese ^a	Ilva	Lombarde	Bruzzo	Ansaldo	Terni	Fiat	Totale	% sul totale nazionale
Lombardia	42,1	130,7	39,5	5,3	3,7	1,9	223,2	28,9
Liguria	68,3	5,4	40,8	55,6	3,2	...	173,3	22,5
Piemonte	26,7	17,3	21,3	6,5	0,3	65,9	138,0	17,9
Veneto	36,6	23,4	10,8	0,7	4,3	...	75,8	9,8
Toscana	19,0	2,3	12,5	1,2	9,2	...	44,2	5,7
Emilia	17,6	8,1	13,2	0,6	1,7	0,1	41,3	5,3
Altre regioni	39,3 ^b	1,3	13,0	1,5	21,3 ^c	0,1	76,5	9,9
Totale	249,6	188,5	151,1	71,4	43,7	68,0	772,3	100,0
% sul totale nazionale	32,3	24,4	19,6	9,2	5,7	8,8	100,0	

Lamiere sottili. 1933 (in migliaia di quintali).

Imprese ^d	Magona	Terni	Ilva	Bruzzo	Lombarde	Morteo	Fiat	Redaelli	Altre ^e	Totale	% sul totale nazionale
Lombardia	59,1	22,8	46,3	50,7	61,5	5,5	3,2	42,4	40,3 ^f	331,8	36,1
Piemonte	36,2	10,6	9,7	17,5	3,7	14,1	66,3	0,2	3,3	161,6	17,6
Liguria	2,0	4,5	19,7	20,5	0,3	27,8	0,1	...	2,2	77,1	8,4
Toscana	48,3	5,8	4,0	1,5	0,1	3,7	...	-	-	63,4	6,9
Veneto	41,3	7,4	21,3	11,2	9,7	6,8	0,1	1,7	4,9	104,4	11,4
Emilia	23,1	9,1	4,1	6,5	4,2	1,2	0,1	0,6	0,7	49,6	5,4
Altre regioni	48,7 ^g	64,9 ^h	1,5	1,4	0,2	5,5	0,1	-	8,6	130,9	14,2
Totale	258,7	125,1	106,6	109,3	79,7	64,6	69,9	44,9	60,0	918,8	100,0
% sul totale nazionale	28,1	13,6	11,6	11,9	8,7	7,0	7,6	4,9	6,6	100,0	

* Le cifre in corsivo segnalano un volume di vendite superiore al 20% del totale regionale.

Nota: Il segno (...) indica un ammontare inferiore all'unità minima rilevata.

^a Localizzazione delle unità produttive: Ilva: Savona, Sestri; Lombarde: Sesto San Giovanni; Bruzzo: Bolzaneto; Ansaldo: Cornigliano; Terni: Terni; Fiat: Torino.^b Di cui 15,4 migliaia di quintali in Campania e 13,5 in Sicilia.^c Di cui 10,1 migliaia di quintali in Umbria e 6 in Campania.^d Localizzazione delle unità produttive: Magona: Piombino; Terni: Terni; Ilva: Darfo, Savona, Sestri; Bruzzo: Bolzaneto; Lombarde: Sesto San Giovanni; Morteo: Pegli; Fiat: Torino; Redaelli: Rogoredo.^e Acciaierie Elettriche Sesto San Giovanni, Nasturzio (Cornigliano), Cantieri metallurgici italiani (Castellammare di Stabia).^f Di cui 33,4 prodotte dalle Acciaierie Elettriche di Sesto San Giovanni.^g Di cui 17,0 in Campania e 12,5 nel Lazio.

Banda stagnata nazionale. 1933.

Imprese ¹	Magona	Nasturzio	Ilva	Terni	Cantieri metallurgici	Totale	% sul totale nazionale
Lombardia	57,1	6,2	33,1	8,2	-	104,6	39,0
Liguria	9,0	21,0	16,9	1,4	...	48,3	18,0
Piemonte	5,7	2,2	3,6	...	-	11,5	4,3
Emilia	19,7	4,1	2,7	1,1	-	27,6	10,3
Veneto	8,2	1,6	5,2	0,7	-	15,7	5,9
Toscana	11,6	0,6	0,4	1,9	-	14,5	5,4
Campania	5,0	0,2	-	5,9	16,6	27,7	10,4
Altre regioni	9,4 ¹	0,2	-	2,5 ^m	5,9 ⁿ	18,0	6,7
Totale	125,7	36,1	61,9	21,7	22,5	267,9	100,0
% sul totale nazionale	46,9	13,5	23,1	8,1	8,4	100,0	

Banda stagnata semiestera. 1935^p.

Imprese ¹	Cantieri metallurgici	Nasturzio	Terni	Magona	Ilva	Totale	% sul totale nazionale
Liguria	-	18,5	0,4	2,2	25,8	46,9	26,8
Veneto	-	5,2	-	0,2	2,2	7,6	4,4
Toscana	-	-	4,0	7,2	10,0	21,2	12,1
Campania	55,6	5,9	15,7	9,2	4,6	91,0	52,1
Altre regioni ^q	0,6	2,9 ^r	0,8	0,2	3,6 ^s	8,1	4,6
Totale	56,2	32,5	20,9	19,0	46,2	174,8	100,0
% sul totale nazionale	32,1	18,6	12,0	10,9	26,4	100,0	

^b Di cui 10,5 in Umbria e 18,0 in Campania.

¹ Localizzazione delle unità produttive: Magona: Piombino; Nasturzio: Cornigliano; Ilva: Savona e Darfo; Terni: Terni; Cantieri metallurgici italiani: Castellammare di Stabia.

¹ Di cui 5,4 migliaia di quintali in Sicilia e 2,4 nel Lazio.

^m Di cui 1,7 migliaia di quintali nelle Puglie.

ⁿ Di cui 2,9 migliaia di quintali nelle Puglie e 2,7 in Sicilia.

^p Per banda stagnata semiestera s'intende la latta prodotta con semilavorati (bidoni) acquistati all'estero e introdotti in Italia in regime di temporanea importazione. I primi dati disponibili sono quelli relativi al 1935.

^q Sono comprese le vendite alle colonie. Oltre alle regioni indicate, soltanto la Sicilia, le Puglie e, in misura irrilevante, le Marche, consumano banda stagnata semiestera. Alle colonie è destinato solo lo 0,2% delle vendite (circa 300 quintali).

^r Quasi interamente vendute in Sicilia.

^s Di cui 1,9 nelle Puglie e 1,7 in Sicilia.

Tabella 13.

Ripartizione per grandi aree regionali della produzione e del consumo di prodotti finiti nel 1936^a (in migliaia di tonnellate; A = Produzione; B = Consumo; C = Differenza).

Fonte: Nostre elaborazioni su dati Iri, ASIRI, *Siderurgia* cit., fasc. 2.

	Profilati ^b			Lamiere			Lamierini			Latta		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Piemonte, Lombardia e Liguria	444	317	+127	164	112	+52	90	102	-12	20	21	-1
Emilia, Venezie e Toscana	83	154	-71	-	37	-37	44	36	+8	22	13	+9
Umbria, Marche, Lazio e Abruzzo	27	57	-30	13	7	+6	19	6	+13	4	1	+3
Italia meridionale e insulare	61	87	-26	-	21	-21	1	10	-9	5	16	-11
Totale	615	615	-	177	177	-	154	154	-	51	51	-

^a I dati, sicuramente di provenienza Nusi, si riferiscono alle spedizioni (produzione) e alle ordinazioni (consumo) e non tengono conto del movimento delle scorte.

^b Soltanto i profilati le cui vendite sono regolate dalla Nusi, escluse cioè le rotaie, la vergella destinata alle trafile, i tubi senza saldatura.

Tabella 14.

Distribuzione per aree regionali dei consumi di prodotti siderurgici nel 1937^a.

Fonte: ASIRI, *Siderurgia* cit., fasc. 2.

	Consumo nazionale		Consumo pro capite
	migliaia di tonnellate	%	
Piemonte, Lombardia e Liguria	1011	57,3	93,5
Emilia, Venezie e Toscana	380	21,6	31,1
Umbria, Marche, Lazio e Abruzzo	146	8,3	23,3
Italia meridionale e insulare	227	12,8	16,6

^a Non si conoscono i criteri adottati per la valutazione del consumo regionale. La stessa fonte avverte comunque che si tratta di dati approssimativi.

Premessa.

Una mappa che mettesse in evidenza la suddivisione, verso il 1936, dell'apparato di produzione siderurgico italiano secondo la sua appartenenza all'area, rispettivamente, pubblica e privata rivelerebbe altresí una coincidenza tra la linea di demarcazione esistente tra queste due aree e quella che potrebbe essere tracciata, sul piano geografico, seguendo lo sviluppo della catena degli Appennini dal confine francese al litorale adriatico. A nord del margine meridionale della pianura Padana si concentrano praticamente quasi tutte le aziende sia grandi che piccole e medie rimaste private, nelle mani di gruppi industriali, familiari e non, che da sempre o da lungo tempo ne detenevano le redini; a sud operavano invece le imprese, tutte grandi, passate sotto il controllo pubblico¹.

¹ Alla metà degli anni Trenta le imprese rimaste private e dotate di impianti di acciaieria e laminazione a caldo erano: in Val d'Aosta: Cravetto (a Verrès); in Piemonte: Fiat (due stabilimenti siderurgici e due di grande fonderia a Torino e Avigliana), Metallurgica Ossolana e Ceretti (Villadosola), Cobianchi (Omegna); in Lombardia: A.F.L. Falck (otto stabilimenti nella regione), Breda (uno stabilimento siderurgico e uno di grande fonderia a Sesto San Giovanni), Redaelli (tre stabilimenti in Lombardia e uno a Napoli), Acciaierie Elettriche e Laminatoio Nazionale (Sesto San Giovanni), Caleotto (Lecco), Orsenigo (Figino Serenza); nelle Tre Venezie: Beltrame (Vicenza), Galtarossa (Verona); in Emilia: A. F. Modenesi (Modena); in Liguria: Ferriera di Bolzaneto (Genova-Bolzaneto), Nasturzio (Genova-Campi); nell'Italia centromeridionale: Magona (Piombino), A. F. Pugliesi (Giovinazzo), Ferro e Metalli (Palermo). Altre imprese a capitale privato, ma che gestivano soli impianti di laminazione a caldo, senza acciaieria, si trovavano dislocate in Val d'Aosta (una), Piemonte (quattro), Lombardia (sei), Liguria (sei), Tre Venezie (due). Si potevano inoltre contare, in Piemonte e Lombardia, alcune aziende di una certa importanza dedite alla fonderia (Savigliano, Vanzetti, Pracchi, Tosi), mentre le fonderie minori erano complessivamente una decina, sparse in tutta Italia. Le lavorazioni secondarie a freddo e di trafleria - esercitate da piccole aziende artigianali, oltre che da

Infine, guardando piú addentro all'organizzazione tecnica di queste «due» siderurgie si ha modo di constatare che il processo basato sul ciclo integrale² era appannaggio delle unità produttive tirreniche e pubbliche mentre nell'area settentrionale si concentravano le unità produttive la cui esperienza tecnico-industriale era delimitata dall'uso del rottame³. In so-

alcuni stabilimenti di grandi imprese (Falck, Fiat, Redaelli) – erano particolarmente localizzate nelle aree torinese, milanese e lecchese.

Gli impianti pervenuti sotto il controllo pubblico erano localizzati a nord degli Appennini nei casi degli stabilimenti di Aosta della Cogne, di Novi Ligure, Darfo, Lovere, Trieste-Servola e Marghera dell'Ilva e di Dalmine della Dalmine; in Liguria si trovavano invece gli stabilimenti di Savona, Bolzaneto, Cogoleto, Vado Ligure, Voltri e Sestri Ponente dell'Ilva e quello di Genova-Campi della Società italiana acciaierie di Cornigliano (Siac), e nell'Italia centromeridionale quelli della Terni e di Piombino, Portoferraio, San Giovanni Valdarno, Follonica, Bagnoli e Torre Annunziata dell'Ilva.

L'unico caso di impianti controllati congiuntamente da capitale pubblico e privato è quello dell'Acciaieria e Tubificio di Brescia, una media impresa il cui capitale era posseduto al 50% dall'Ilva, la restante metà dalla Falck. Altre, meno precise e definibili, cointeressenze tra capitale pubblico e privato sono espressione di legami persistenti tra l'imprenditorialità siderurgico-meccanica genovese (rappresentata dai Bruzzo, Piaggio, Bombrini, Bocciardo, Orlando) e quelle imprese (Ilva, Terni, Ansaldo e Siac) che nell'ambiente industriale e finanziario genovese erano cresciute prima di passare all'Iri. Questi imprenditori, con la loro presenza nei consigli di amministrazione delle aziende Iri, sanzionavano di fatto la continuità dei profondi legami tecnico-produttivi oltreché finanziari sempre intercorsi tra la siderurgia genovese minore (e la Magona di Piombino) e la grande siderurgia, anch'essa con una forte tradizione «genovese», in seguito irizzata.

Per notizie e dati sulle strutture impiantistiche e le potenzialità della siderurgia italiana durante gli anni Trenta si vedano: «Assometal. Annuario dell'industria metallurgica italiana», IV, 1932, e V, 1934, e VI, 1939 (d'ora in poi «Assometal. Annuario», 19...), che riepilogano, soprattutto nei repertori posti a fine volume, lo stato degli impianti di tutte le imprese e le loro caratteristiche. Un quadro d'insieme della complessa articolazione del settore alla fine degli anni Venti, costruito coordinando dati e notizie di varia provenienza, viene fornito per la prima volta, in questo volume (alle pp. 139-43), da A. Carparelli.

² Per la definizione dei processi produttivi siderurgici si rinvia alle avvertenze premesse al suo saggio da A. Carparelli (pp. 5-6, nota 2).

³ Con i suoi tre centri dotati di altiforni a coke (Piombino, Bagnoli e Servola) l'Ilva deteneva il monopolio della produzione di ghisa da affinazione per prodotti commerciali di base; le altre imprese erano perciò costrette ad acquistare da questi centri o dall'estero la ghisa in pani necessaria al processo di fusione dei rottami e corrispondente al 20-30% dell'intera carica dei loro forni. Nella seconda metà degli anni Trenta quasi tutte le imprese padane si erano attrezzate a produrre la ghisa loro necessaria con impianti che costituivano una forma di miniciclo integrale elettrosiderurgico; sull'importante significato che la siderurgia privata assegnava alle scelte in tal modo compiute si rimanda a quanto esposto in varie parti del successivo saggio di F. Bonelli, A. Carparelli e M. Pozzobon.

stanza, sotto tre diversi profili — dell'assetto proprietario, della dislocazione geografica, del processo produttivo adottato — si ha netta ed immediata la sensazione di trovarsi dinanzi, se pure con qualche eccezione⁴, ad una fondamentale duplicità della struttura siderurgica italiana.

D'altra parte non ci vuole molto per rendersi conto che un'analisi anche non approfondita delle diversità tra l'una e l'altra di queste due sezioni dell'organizzazione siderurgica italiana comporta di spingere le osservazioni ben al di là dell'orizzonte temporale degli anni Venti-Trenta; e, inoltre, che tali osservazioni non possono limitarsi a prendere in esame il processo di riassetto societario e tecnico-produttivo avviatosi con la costituzione dell'Iri e dal quale risulterà evidenziata, appunto, la fisionomia dualistica del settore. In realtà, investendo i principali e più noti centri di interesse industriale e finanziario legati all'attività siderurgica, le complesse vicende che si svolgono nel periodo 1922-35 hanno l'effetto di fare emergere, e quasi di palesare nella loro essenza, diversità che risalgono a più antica data. Del resto anche la tenacia e l'asprezza con cui i siderurgici «privati» si oppongono ai programmi di potenziamento del ciclo integrale, voluti dall'Iri⁵, non possono che indurre a indagare sulle ragioni non contingenti e meno prossime delle possibilità espansive delle imprese da essi rappresentate.

Da queste considerazioni — e cioè dalla constatazione dell'esistenza di una duplicità di strutture e dagli interrogativi

⁴ Come è inevitabile che accada per ogni trattazione volutamente schematica e di prima impostazione, anche questa formulazione, volta ad evidenziare la duplicità della struttura siderurgica italiana, meriterebbe d'essere approfondita e precisata. Ciò nondimeno la caratterizzazione qui esposta delle due sezioni del settore appare piuttosto significativa. Le «eccezioni» cui si fa cenno nel testo sono rappresentate da imprese, al 1936, «pubbliche» nell'area padana e «private» nell'area peninsulare. Esaminare i casi di queste eccezioni significherebbe ripercorrere le tappe e le caratterizzazioni dei loro processi formativi e del loro sviluppo fino agli anni Trenta, compito apparso purtroppo inconciliabile con la dimensione di questo contributo. In via di prima approssimazione si può comunque ipotizzare che sia nel caso degli stabilimenti Ilva di Darfo, Lovere, Novi Ligure e Servola, che in quelli di Dalmine e Aosta, appare come pregiudiziale al passaggio nell'area proprietaria pubblica il fatto di essere stati gestiti da società che avevano adottato delle pratiche di conduzione imprenditoriale e dei processi di finanziamento incentrati entrambi su legami profondi con le grandi banche miste.

⁵ A questa vicenda è dedicato in questo volume il successivo saggio di F. Bonelli, A. Carparelli e M. Pozzobon.

che ne discendono circa le ragioni che l'hanno determinata e le tappe attraverso cui si è venuta manifestando – nasce l'esigenza di tentare una ricostruzione del percorso compiuto nel primo trentennio del Novecento dalle imprese siderurgiche «private» e «padane»⁶. I primi risultati di questo tentativo sono esposti nelle pagine che seguono e sono quelli che, con qualche fondamento, ritengo debba attendersi chiunque abbia presente l'indisponibilità di un qualsiasi supporto storiografico in qualche modo compiuto dal quale poter partire per disporre anche soltanto di un abbozzo di schema interpretativo.

Non è il caso, a questo riguardo, di dedicare spazio a lamenti sulla trascuratezza, per non dire l'indifferenza, di cui ha dato prova la storiografia (economica e non) nei confronti di questa pur importante componente della realtà industriale italiana. Va però almeno notato che a parte alcuni lavori ormai datati⁷ riguardanti unicamente alcuni aspetti delle fasi di sviluppo ottocentesche e del primo Novecento, e a parte le

⁶ Prima della crisi 1929-33 tutte le imprese siderurgiche italiane andrebbero definite come «private», con l'unica eccezione degli impianti di Aosta della Cogne (già dell'Ansaldo e specializzati in produzioni belliche), dei quali lo Stato aveva acquisito fin dai primi anni Venti il controllo; anche dopo l'irizzazione dell'Ilva, della Terni, della Dalmine e della Siac le restanti imprese siderurgiche sono definibili come «private». In questo saggio, invece, per il complesso di ragioni che saranno esposte più avanti ed attinenti principalmente alle affinità dei processi formativi e delle linee di conduzione tecnico-imprenditoriali proprie ad alcune esperienze industriali localizzate in Piemonte e Lombardia, per siderurgia «privata» è da intendersi un insieme di imprese (A.F.L. Falck, Fiat, Redaelli, Caleotto, Cobiانchi, Ceretti, Metallurgica Ossolana ed alcune altre minori) nel quale sono circoscritti e vengono sostanzianti i caratteri di continuità dello sviluppo della esperienza siderurgica «padana».

⁷ Il riferimento obbligato in questo caso è A. FRUMENTO, *Imprese lombarde nella storia della siderurgia italiana. Il contributo dei Falck*, vol. I, 1833-1913, A.F.L. Falck, Milano 1952. Oltre alla interessante traccia interpretativa delineata da Frumento dei processi formativi della moderna siderurgia padana (e che purtroppo si ferma alle soglie della prima guerra mondiale), sui poli siderurgici che qui interessano si vedano alcune altre parziali ricostruzioni, anch'esse di vecchia data: C. DELLA VALLE, *Lecco e il suo territorio*, Società Geografica Italiana, Roma 1954, pp. 82-101; A. GIARRATANA, *L'industria bresciana e i suoi uomini negli ultimi cinquant'anni*, supplemento ai «Commentari dell'Ateneo di Brescia», Tip. Geroldi, Brescia 1957; pp. 30-77; U. VAGLIA, *L'arte del ferro in Val Sabbia e la famiglia Glisenti*, ivi, 1959; B. BONI, *Note di storia metallurgica della Valle d'Ossola*, in *Pietro Maria Ceretti*, s. n. t. (pubblicazione celebrativa aziendale); sul periodo preunitario: M. ABRATE, *L'industria siderurgica e meccanica in Piemonte dal 1831 al 1861*, Museo Nazionale del Risorgimento, Torino 1961.

ricerche, piú recenti e impostate sui problemi siderurgici odierni, di un gruppo di geografi economici⁸, gli unici riscontri dell'esistenza di una storia della siderurgia padana e privata, di sue dinamiche economiche e finanziarie e di sue specificità industriali e produttive, sono rintracciabili nella pubblicistica in un certo modo politica e sindacale, e polemica, del periodo della «ricostruzione» e dei primi anni Cinquanta⁹, oppure nella produzione agiografica e tecnico-economica promossa da questa stessa siderurgia¹⁰. Del resto si può anche osservare che sia opere generali sulla storia dell'industria italiana che studi o ricerche specifici su aree regionali o sul settore metalmeccanico, tanto per la fase dell'industrializzazione quanto per la prima guerra mondiale ed il ventennio fascista,

⁸ Ernesto Massi e un gruppo di suoi allievi, tra i quali Mario Fumagalli, hanno indagato a fondo sugli effetti economici e sociali prodotti da vari insediamenti siderurgici e sulle trasformazioni dei processi produttivi legate ai rifornimenti di materie prime ed energetici; dai risultati di queste ricerche non sono completamente estranei, anche se trattati in via subordinata rispetto ai problemi siderurgici attuali, alcuni elementi di definizione dei processi storici di localizzazione e sviluppo delle aree siderurgiche italiane. Per quanto qui interessa, tra i vari contributi di questo gruppo sono da ricordare *Geografia dell'acciaio*, 2 voll., a cura di E. Massi, Giuffrè, Milano 1977², in particolare il I volume ad opera di Massi e Fumagalli; E. MASSI, *Tipi geografico-economici nell'evoluzione della siderurgia italiana* e M. FUMAGALLI, *I mutamenti nei fattori di localizzazione della siderurgia dalla prima metà del secolo XIX ad oggi: il caso particolare dell'Italia*, entrambi in *La siderurgia italiana dall'Unità ad oggi*, Atti del Convegno di Piombino, 30 settembre - 2 ottobre 1977, numero speciale di «Ricerche storiche», VIII, gennaio-aprile 1978, n. 1; alcune ricerche sulla «siderurgia alpina» coordinate da Massi, pubblicate da «Notiziario di geografia economica» e delle quali verranno dati piú avanti gli estremi.

Di Fumagalli si segnalano anche il sempre valido *La siderurgia padana. L'industria dell'acciaio a settentrione degli Appennini* (A.F.L. Falck, Milano 1961) e la preparazione del volume celebrativo promosso dall'Associazione industrie siderurgiche italiane (Assider) *Steel in Italy* (Poligrafiche Bolis, Bergamo 1977), al quale si rimanda per l'ottima cartografia.

⁹ Riferimenti non molto estesi alla storia della siderurgia padana sono infatti rintracciabili in alcuni pamphlet e articoli prodotti nel 1946-53 in difesa e accusa della siderurgia in genere ed a favore o contro il piano Sinigaglia e la costituzione della Comunità europea del carbone e dell'acciaio (Ceca).

¹⁰ In questa categoria sono da includere anche FRUMENTO, *Imprese lombarde* cit. e una serie di ricerche economico-statistiche compiute sotto la direzione dello stesso Frumento e pubblicate a Milano dalle A.F.L. Falck (una trentina in tutto, tra le quali anche FUMAGALLI, *La siderurgia padana* cit.), che rappresentano un corpus unico ed essenziale per lo studio della siderurgia italiana dal 1938 al 1956-57.

Le altre imprese siderurgiche che ci interessano non hanno prodotto altrettanto, purtroppo, limitandosi a sporadici fascicoli celebrativi.

sembrano quasi completamente ignorare i processi formativi, l'attività e le complesse esperienze formatesi in campo siderurgico nell'area lombarda e piemontese e poi divenute asse portante dell'industria dell'acciaio rimasta privata¹¹. Al cen-

¹¹ Rarissimi accenni ai nomi delle imprese più di spicco della siderurgia padana e telegrafici commenti alle produzioni da essa conseguite si trovano infatti nelle più note storie generali dell'industria italiana. Tra gli studi di carattere regionale è da rilevare, per il Piemonte, che Valerio Castronovo (*Economia e società in Piemonte dall'Unità al 1914*, Banca Commerciale Italiana, Milano 1969) dedica attenzione alla decadenza della siderurgia subalpina (pp. 60-64) ma non alla sua rinascita ai primi del Novecento; per l'economia e l'industria lombarda, mancando una ricerca d'insieme o più ricerche settoriali di data recente, nei classici studi di Luzzatto e di Saporì ci è dato di imbatterci in dati produttivi generici, parziali cronologie di alcune attività e giudizi troppo sommarî (G. LUZZATTO, *L'evoluzione economica della Lombardia dal 1860 al 1922*, in *La Cassa di Risparmio delle Province Lombarde nella evoluzione economica della regione*, Alfieri & Lacroix, Milano 1923; A. SAPORÌ, *Attività manifatturiera in Lombardia dal 1600 al 1914*, Assolombarda, Milano 1959 e *L'economia milanese dal 1860 al 1914*, in *Storia di Milano*, Fondazione Treccani, Milano 1962, vol. XV).

Tra i lavori specificamente dedicati al settore siderurgico, sia il vecchio ma sempre utilissimo libro di Giulio Scagnetti (*La siderurgia in Italia*, Ind. Tip. Romana, Roma 1923) che il saggio di Silvio Leonardi (*L'industria siderurgica italiana dall'Unità alla prima guerra mondiale*, in «Movimento operaio», VIII, 1956, n. 5, ora parzialmente riprodotto in *L'industrializzazione in Italia (1861-1900)*, a cura di G. Mori, Il Mulino, Bologna 1977, da cui si citerà), presentano, oltre ai dati produttivi regionali, una visione generale dei processi di decadenza della siderurgia «valligiana» senza poi percorrere, se non molto fugacemente, le tappe, le motivazioni e gli effetti delle trasformazioni avvenute dallo scadere dell'Ottocento. Dedicava invece un minimo spazio alla siderurgia padana, ma per gli anni Venti e Trenta, s. GOLZIO, *L'industria dei metalli in Italia*, Einaudi, Torino 1942. Altri contributi più recenti (pubblicati in *La siderurgia italiana dall'Unità ad oggi*, Atti del Congresso di Piombino cit.) hanno fornito utili elementi di riflessione sulla decadenza (G. MORI, *La siderurgia italiana dall'Unità alla fine del secolo XIX*) e sull'ammodernamento della siderurgia lombarda (G. DE VECCHI e L. BOSISIO, *Localizzazione e primo sviluppo dell'industria siderurgica a Sesto San Giovanni. Dalle Fonderie Camona alle Acciaierie Falck (1893-1911)*) e P. HERTNER, *La società «Tubi Mannesmann» a Dalmine. Un esempio di investimento internazionale (1906-1917)*. Una buona sistemazione cronologico-statistica della siderurgia lombarda in L. DAVITE, *I lavoratori meccanici e metallurgici in Lombardia dall'Unità alla prima guerra mondiale*, in «Classe», IV, febbraio 1972, n. 5, pp. 335-66, e ora, limitatamente al Bresciano, in F. FACCHINI, *Alle origini di Brescia industriale. Insedimenti produttivi e composizione di classe dall'Unità al 1911*, Micheletti, Brescia 1980, cap. I.

Per l'età giolittiana e la prima guerra mondiale, deboli riferimenti a quanto qui interessa in R. A. WEBSTER, *L'imperialismo industriale italiano*, Einaudi, Torino 1974 e in A. CARACCILO, *La grande industria nella prima guerra mondiale*, in *La formazione dell'Italia industriale*, a cura di A. Caracciolo, Laterza, Bari 1969. Ignorano completamente l'esistenza della siderurgia non confluita nell'Iri le più recenti ricerche sulla struttura industriale nel periodo fascista.

tro delle attenzioni restano così le vicende e le implicazioni (politiche, sociali ed economiche) generate dalla nascita e dalla crescita delle esperienze industriali venute poi a far capo dell'Iri: Ilva, Ansaldo e Terni soprattutto¹².

Si è continuato cioè a studiare quella che nelle pagine di questo saggio verrà definita come «siderurgia peninsulare» o «tirrenica», e che rappresenta a tutti gli effetti l'interlocutore naturale con il quale l'«altra» siderurgia, quella che rimarrà privata, dialogherà e si confronterà per tutto il corso della sua storia. Ma tracce concrete di questo interlocutore «altro» raramente sono reperibili anche negli studi che ne devono ammettere l'esistenza perché impegnati a spiegare le dispute che l'Iri ingaggiò con esso¹³; dispute riproposte, tra l'altro con forza, nel periodo della ricostruzione.

Nella stessa storiografia, ormai sostanziosa, che si è occupata della Fiat, sono difficilmente rintracciabili elementi di analisi e di interpretazione di un certo peso, che trattino della non indifferente presenza dell'impresa torinese nel settore siderurgico. Non si giunge infatti al di là di qualche notizia e di alcuni dati¹⁴, mentre anche il solo fatto che la Fiat sia stata l'unica grande industria meccanica italiana che sia riuscita a concretizzare un ciclo verticale, che parte dalla produzione di acciaio e laminati in grande stile, rappresenta indubbiamente un problema di storiografia economica ed industriale al quale dovrebbero essere dedicate maggiore riflessione e maggiori ricerche.

Tutto ciò va detto, ovviamente, non per indulgere ad una

¹² Il ruolo di queste imprese è, d'altronde, stato di fondamentale importanza nello svolgimento del processo di sviluppo industriale italiano, soprattutto nel determinare specificamente molte delle particolarità di intervento dello Stato in economia, e quasi «naturalmente» ad esse è stata soprattutto rivolta l'attenzione della storiografia.

¹³ Ci si riferisce soprattutto a G. TONIOLO, *Protagonisti dell'intervento pubblico: Oscar Sinigaglia*, in «Economia pubblica», V, 1975, n. 8-9, pp. 21-23; L. AVAGLIANO, *Lo sviluppo dei settori Iri e il rapporto Stato-gruppi privati (1933-1939)*, in «Rassegna economica», XL, settembre-ottobre 1976, n. 5, pp. 1131-50; V. CASTRONOVO, *L'industria siderurgica e il piano di coordinamento dell'Iri (1936-1939)* e L. DE ROSA, *La siderurgia italiana dalla ricostruzione al v centro siderurgico*, entrambi in *La siderurgia italiana dall'Unità ad oggi*, Atti del Convegno di Piombino cit.

¹⁴ Compendiati tutti in V. CASTRONOVO, *Giovanni Agnelli*, Utet, Torino 1971 (soprattutto pp. 135-36, 181-93, 320-24, 521-25), che non esprime tuttavia un giudizio sufficientemente esplicativo di una visione organica della presenza Fiat nella siderurgia italiana e della qualità di tale presenza.

rassegna «in negativo» della bibliografia disponibile – il che potrebbe avere un senso preciso, tra l'altro, solo nel quadro di un piú generale consuntivo storiografico riguardante la storia dell'industria italiana¹⁵ – ma per sottolineare le difficoltà incontrate nel corso della ricerca ed anche per giustificare la decisione di fornire – come si cerca di fare con questo contributo – una visione di carattere generale, schematica e per punti, della componente siderurgica padana nel primo trentennio del Novecento. Il lavoro, non era – e non è, data la provvisorietà di queste prime note – né semplice né agevole. Si trattava anzitutto di scavare alla ricerca di elementi significativi, in una massa di notizie, dati e informazioni, senza apporti da archivi industriali e bancari¹⁶ e poi di ricollocare con pazienza i molti frammenti rintracciati per trarre alcune sezioni di un mosaico che si presentasse a grandi linee in forma coerente. La visione generale di cui si diceva prima si è così rivelata necessaria al fine di poter meglio delineare l'insieme di questioni e di nodi essenziali (che in molti casi restano allo stadio di convincimenti e di giudizi non ancora sufficientemente amalgamati tra loro) sui quali dovrebbe basarsi, in futuro, uno schema piú organico di trattazione della materia.

¹⁵ Secondo Giorgio Mori, tenendo conto delle carenze di studi che si registrano per altri settori dell'industria e dell'economia italiana, la situazione nel caso della siderurgia sarebbe da valutare positivamente dal momento che si dispone ormai « di una ragguardevole messe di materiale documentario, di attendibili serie statistiche, di accreditate biografie aziendali » (*La siderurgia italiana dall'Unità alla fine del secolo XIX* cit., p. 7). Per altro verso si può dire che in base all'esperienza di questa indagine, le argomentazioni sin qui espresse possono ancora essere sintetizzate con l'affermazione secondo cui: « Nel corso di decenni, le informazioni e le testimonianze contenute originariamente in pochi saggi e memorie sono state trasmesse acriticamente da un autore all'altro, senza che si sia fatto alcun apprezzabile sforzo per allargare il campo di osservazione » (F. BONELLI, *Per una nuova storia della siderurgia italiana*, in « Rivista Finsider », XI, 1976, n. 1-4, p. 38). L'argomento « siderurgia padana » è stato sicuramente una delle « zone d'ombra » di cui allora parlava Bonelli (p. 37) e di cui si auspicava l'esplorazione, anche e soprattutto per sperimentare nuove « chiavi di lettura » della storia siderurgica italiana.

¹⁶ Il carattere di primo approccio assegnato a queste note ha fatto sì che la ricerca potesse essere portata a termine anche prescindendo dalle fonti archivistiche aziendali. Ma per approfondire le questioni che vengono qui poste in rilievo, di estrema rilevanza si rivelerebbe la possibilità di accedere, almeno, agli archivi delle Acciaierie e Ferriere Lombarde Falck, della Fiat (anche limitatamente all'attività siderurgica), della Redaelli, dell'Acciaieria e Ferriera del Caleotto.

1. *La modernizzazione delle strutture ottocentesche.*

A prescindere dalle diverse basi di partenza, nelle diverse aree geografico-economiche del paese, del processo di industrializzazione e delle condizioni generali in cui esso si manifesta¹, i fattori-chiave che piú direttamente operano nel senso della costituzione di un'originale duplicità della siderurgia italiana devono essere ricercati nella dimensione e nella qualità della domanda iniziale di prodotti siderurgici nel momento in cui l'industrializzazione italiana muoveva i suoi primi decisi passi, andava costituendo un primitivo, ma duraturo, terreno di specifiche interdipendenze settoriali e si avviava ad esprimere le proprie potenzialità come le proprie contraddizioni².

¹ Non può apparire casuale il fatto che anche a proposito della siderurgia si giunga a delineare un dualismo che trova uno dei suoi poli concentrato nelle due regioni nordoccidentali, riconosciute sedi di altri e ben piú forti contributi al dualismo economico italiano. I modi e le particolarità con i quali, sul finire del secolo XIX, la siderurgia lombardo-piemontese seppe rinnovarsi – nonostante la mancanza di minerale, le difficoltà di trasporto del carbone e la pericolosissima concorrenza esercitata dai centri sorti nell'Italia peninsulare – testimoniano sufficientemente il notevole grado di penetrazione raggiunto dalle varie componenti della struttura sociale ed economica delle due regioni. In altre parole, il processo di riammodernamento siderurgico è potuto avvenire – difficile spiegare in altro modo – grazie all'esistenza, in Piemonte e Lombardia, di un tessuto precedente e preesistente di relazioni economiche ed esperienze produttive variamente strutturato e pronto a raccogliere e a tradurre in manifestazioni concrete tanto le condizioni sociali quanto le circostanze congiunturali di stimolo e di promozione per iniziative tecnico-industriali innovative. Di un tessuto, cioè, che proviene inevitabilmente da lontano: dalle trasformazioni in senso capitalistico dell'agricoltura, dalle iniziali attività che combinavano agricoltura e manifattura, dall'appartenenza delle economie lombarda e piemontese (anche se in posizioni marginali) ai grandi circuiti europei, dalle esperienze travasate da questi in quelle.

In questo senso si vedano le sempre importanti riflessioni suggerite piú volte da Luciano Cafagna: sulle cosiddette «partenza da lontano» dell'industrializzazione italiana e «prima mano di vernice industriale» che tingeva le regioni nordoccidentali, sulle ragioni della loro «autosufficienza» e sull'accumulo in esse di esperienze propulsive, sul concorso di fattori «esterni» ed europei al loro processo di sviluppo (cfr., tra l'altro: la scelta antologica *Il Nord nella storia d'Italia*, Laterza, Bari 1962; *Intorno alle ragioni del dualismo economico in Italia*, in *Problemi storici dell'industrializzazione e dello sviluppo*, a cura di A. Caracciolo, Argalia, Urbino 1965; *L'avventura industriale di Giovanni Agnelli e la storia imprenditoriale italiana*, in «Quaderni storici», VIII, 1973, n. 22, pp. 148-60).

² Per disporre di nuovi elementi di comprensione sul progressivo radicarsi nelle due regioni nordoccidentali delle esperienze industriali e sulle con-

Sul piano cronologico, si tratta di considerare il momento in cui la vecchia struttura produttiva rappresentata dalla «ferriera» cede il passo alla moderna acciaieria (con o senza laminatoi); mentre il campo di osservazione, sotto il profilo geografico-economico, non può che essere costituito dalla siderurgia lombardo-piemontese. È infatti nelle due regioni subalpine che tra la fine dell'Ottocento e la vigilia della prima guerra mondiale si vengono configurando i nuclei della siderurgia padana che utilizza rottame e che, come si è anticipato, è destinata a restare in gran parte privata³.

dizioni generali e particolari che contribuirono a renderne duraturi gli effetti, come sulla stratificazione sociale che ne conseguì, appare necessario riconsiderare e superare i confini entro i quali si è sviluppato negli anni Sessanta il noto dibattito sull'industrializzazione italiana (compendiato in *La formazione dell'Italia industriale* cit.). Nel presentare la più recente scelta antologica che registra lo «stato dell'arte» a più di un decennio da quel dibattito (*L'industrializzazione in Italia* cit.), Giorgio Mori richiama con forza la necessità «pressante e indilazionabile» di nuove ricerche «sul campo» e in questi ultimi anni sembra che un'esigenza del genere cominci ad essere soddisfatta ad opera di alcuni giovani studiosi. Varie sollecitazioni per il futuro della ricerca fornisce indubbiamente F. BONELLI, *Il capitalismo italiano. Linee generali d'interpretazione*, in *Storia d'Italia. Annali I. Dal feudalesimo al capitalismo*, Einaudi, Torino 1978.

Per quanto qui interessa specificamente, di estrema utilità si rivelerebbe predisporre dei quadri schematici sulla formazione di interdipendenze settoriali nell'industria settentrionale, individuando i poli tecnici, quelli produttivi e quelli finanziari attorno ai quali si venne strutturando tale insieme di interdipendenze. Uno studio cioè delle fasi dei «flussi produttivi» e dei livelli di integrazione (interni ed esterni) presenti nelle varie economie regionali.

³ Tra le varie direzioni di ricerca che riuscirebbero meglio a concretizzare le osservazioni che vengono fatte in questo saggio è da prendere anzitutto in considerazione il problema «domanda», sull'analisi della quale, per la fine Ottocento e l'età giolittiana, le tecniche sono tutte da inventare, mentre le fonti sono da costruire con un lunghissimo lavoro di setaccio della bibliografia dell'epoca e delle documentazioni fornite dagli archivi comunali, delle camere di commercio e così via. Tra gli altri, elementi da non sottovalutare sono quelli relativi al mercato del lavoro, alle caratteristiche di certi inurbamenti ed alla formazione della classe operaia addetta alle lavorazioni siderurgiche in senso moderno (importanti considerazioni ed elementi su questi aspetti in DAVITE, *I lavoratori meccanici e metallurgici in Lombardia* cit.; S. MERLI, *Proletariato di fabbrica e capitalismo industriale. Il caso italiano: 1880-1900*, La Nuova Italia, Firenze 1972, vol. I; FACCHINI, *Alle origini di Brescia industriale* cit.).

È da riconsiderare, inoltre, la collocazione degli imprenditori siderurgici fondatori di nuove iniziative o rinnovatori di vecchie (ed è il caso più frequente) nel più generale panorama delle imprenditorialità lombarda e piemontese ed il loro modo di esprimerne i «valori» di «cultura industriale» in senso lato ed approntare strumenti idonei all'amplificazione del processo di sviluppo. Una prima sistemazione dei caratteri di questa impen-

Il polo siderurgico milanese — della cui nascita sono protagonisti imprenditori scesi dal Lecchese (Falck, Redaelli) e dalla Brianza o già impegnati in attività minori nel capoluogo — è quello che si presenta come il piú promettente: per la modernità delle sue strutture primarie (i complessi acciaieria-laminatoi dei Redaelli e soprattutto di Falck), per la presenza di cicli produttivi integrativi a valle delle medesime, e per il fatto di presentarsi anzitutto come una «risposta» alla nuova domanda industriale generata dall'espansione economica del capoluogo lombardo tra Otto e Novecento⁴. Il Lecchese è invece sede di una diversa e originale esperien-

ditorialità in G. BAGLIONI, *L'ideologia della borghesia industriale nell'Italia liberale*, Einaudi, Torino 1974; si veda anche F. AMATORI, *Entrepreneurial typologies in the history of industrial Italy (1880-1960): a review article*, in «The Business history review», LIV, 1980, n. 3, soprattutto pp. 361-66.

In generale, sul processo di rinnovamento della siderurgia lombarda e piemontese cfr. FRUMENTO, *Imprese lombarde* cit., *passim* (alle pp. 119-121 e 188-89 si veda un'utile cartografia della siderurgia italiana, rispettivamente al 1870 e sul finire del secolo); FUMAGALLI, *La siderurgia padana* cit., *passim*; M. ABRATE, *Tableau schématique de la métallurgie italienne avant l'adoption des procédés modernes*, in «Revue d'histoire de la sidérurgie», v, 1964, n. 2, pp. 173-85; DAVITE, *I lavoratori meccanici e metallurgici in Lombardia* cit.; sui dati produttivi e sulle strutture SCAGNETTI, *La siderurgia in Italia* cit., *passim*; LEONARDI, *L'industria siderurgica italiana* cit., pp. 344-345 e FACCHINI, *Alle origini di Brescia industriale* cit., pp. 5-29.

Per utili, anche se sintetici, spunti sulle motivazioni economiche dell'«opera innovatrice di gran portata» possibile nella siderurgia lombarda sul finire del secolo XIX, cfr. L. CAFAGNA, *Recenti studi sulla storia dell'industria lombarda*, in «Rivista storica del socialismo», I, luglio-settembre 1958, n. 3, pp. 258-61, ove sono esposte anche importanti considerazioni sull'originalità dei progetti e delle realizzazioni di Giorgio Enrico Falck.

⁴ Le iniziative sono: 1888, inizio dell'attività della Fonderia milanese di acciaio condotta da Carlo Vanzetti, a Milano, specializzatasi sempre piú nelle operazioni di fonderia; 1894-98, costruzione di un'acciaieria-laminatoio a Rogoredo (periferia sud-est di Milano) da parte dei fratelli Ezechiele e Costante Redaelli e di Giorgio Enrico Falck (uscito poi nel 1905 dall'iniziativa), siderurgicamente provenienti tutti dal Lecchese; 1898, avvio di un laminatoio per tubi a Milano - P.ta Romana ad opera della ditta Lurani & Mappelli, impianto poi inglobato nel 1911 dalle Acciaierie e Ferriere Lombarde (d'ora in poi A.F.L.); 1906, fondazione delle A.F.L. ad opera di G. E. Falck e di alcuni imprenditori bresciani e lariani, e costruzione di un grande complesso acciaieria-laminatoi a Sesto San Giovanni (periferia nord-est di Milano), entrato in funzione nel 1908; 1906, costituzione del Laminatoio Nazionale, con impianti di sola laminazione a caldo a Sesto San Giovanni, ad opera di imprenditori milanesi e comaschi (E. Pozzi, T. Giussani, L. Spadaccini, V. Orsenigo, L. Faini), tutti già impegnati in minori attività sideromeccaniche. Su tutto ciò cfr. FRUMENTO, *Imprese lombarde* cit., *passim*; le ampie schede sulle varie imprese sestesi contenute in *Sesto San Giovanni fascista industriale*, a cura del Fascio di combattimento di Sesto San Gio-

za industriale: qui le officine artigiane che si dedicano a operazioni di trafiliera e utilizzano vergella (per ricavarne buloneria, chioderia varia, fil di ferro, reti, funi, ecc.) costituiscono anch'esse la propaggine nuova e vitale dell'attività siderurgica che, piú a monte (in Valsassina), si è venuta estinguendo per l'esaurimento dei giacimenti di ferro; e qui sono i trafilieri che, associandosi tra loro, si pongono in grado di produrre acciaio da laminare in vergella (nell'acciaieria e laminatoio della Ferriera del Caleotto) emancipandosi da Falck e dai Redaelli per il rifornimento del semilavorato⁵. Diverso, ancora, è il caso del rinnovamento e dell'ampliamento della tradizione siderurgica delle valli bresciane (Val Camonica anzitutto), dove le nuove strutture produttive si caratterizzano subito per la loro vocazione alle produzioni speciali (tubi e grandi fucinati ad esempio), per essere destinate ad integrarsi con lavorazioni meccaniche e, in ogni caso, per la loro quasi esclusiva appartenenza a complessi aziendali e/o societari di-

vanni, Tip. Bono e Beveresco, Sesto San Giovanni 1934; DE VECCHI e BOSSIO, *Localizzazione* cit.

Sulla centralità, per l'impianto di acciaierie nell'area milanese, del fattore «mercato» si espresse piú volte lo stesso G. E. Falck, le cui opinioni sono riportate in FRUMENTO, *Imprese lombarde* cit., pp. 178 e 211; per quanto riguarda la costituzione delle A.F.L. se ne vedano le pp. 200-13; nuovi importanti elementi su quest'ultimo episodio, nel senso di una sostanziale ritrosia di Falck verso un intervento della Banca Commerciale Italiana all'iniziativa piú impegnativo che non la semplice partecipazione della Banca al sindacato di collocamento delle azioni, sono stati forniti da A. CONFALONIERI, *Banca e industria in Italia. 1894-1906*, Banca Commerciale Italiana, Milano 1976, vol. III, pp. 328-33.

Per una visione d'insieme sull'espansione urbana del Milanese cfr. G. CONSONNI e G. TONON, *Casa e lavoro nell'area milanese. Dalla fine dell'Ottocento all'avvento del fascismo*, in «Classe», IX, ottobre 1977, n. 14, pp. 166-217; molti dati riassuntivi in E. DALMASSO, *Milano capitale economica d'Italia*, Angeli, Milano 1972.

⁵ Lo stabilimento del Caleotto sorse nel 1896, gestito in forma associativa dai molti trafilieri utilizzatori, ma solo nel 1908 entrò in funzione l'acciaieria; gli stessi trafilieri, sempre associandosi, nel 1908 entrarono in possesso anche del Laminatoio di Arlenico, sempre a Lecco. Sulle rive del lago, piú a nord, erano attivi l'antica Ferriera di Dongo (dove prestò la sua opera a metà dell'Ottocento Georges Henri Falck, proveniente dall'Alsazia e nonno del Falck fondatore delle A.F.L., delle quali la ferriera donghese fu uno dei tre nuclei costitutivi) e a Dervio un opificio di trafiliera dei Redaelli. Questi ultimi, sempre con Falck, gestirono fino all'inizio del Novecento il Laminatoio di Malavedo, sopra Lecco, produttore di vergella. Cfr. DELLA VALLE, *Lecco e il suo territorio* cit., pp. 91-97; A. SICA, *Fattori geografici nella crisi della siderurgia lecchese*, in «Notiziario di geografia economica», III, 1972, n. 1-2, pp. 28-31, e *Acciaierie e Ferriera del Caleotto 1896-1936*, Tip. Grassi, Lecco 1936, pp. 10-53.

retti dall'esterno (Falck nel caso di Vobarno; Ferriere di Voltri, prima e poi Ilva nel caso di Darfo; Metallurgica Italiana degli Orlando nel caso della Metallurgica Bresciana a Brescia) oppure integrate in grandi complessi meccanici, anch'essi diretti dall'esterno (Franchi-Griffin e Gregorini, poi Franchi-Gregorini nel caso di Brescia-Sant'Eustacchio e di Lovere, passato poi quest'ultimo stabilimento anch'esso all'Ilva)⁶.

La siderurgia della Val d'Ossola si rinnovò anch'essa ma, potendo contare, a seguito dell'apertura del traforo del Sempione, sui rottami ed il carbone francesi e tedeschi, fece a meno di scendere in pianura, mantenne la zona di mercato di sua competenza e continuò ad avvalersi della disponibilità stagionale di una manodopera che aveva familiarità da secoli con l'attività siderurgica⁷. Dalla Valle di Susa le attività siderurgiche si propagarono verso la pianura, cioè verso Torino e per ragioni che sono facili da intuire se si pensa allo sviluppo edilizio e industriale di questa città. Poté qui ripetersi, se pure con qualche particolarità sulla quale non possiamo soffermarci, l'esperienza milanese. Anche nell'area torinese si fe-

⁶ Sul finire dell'Ottocento impiantarono nuovi macchinari sia la Franchi a Brescia che la Gregorini a Lovere, imprese fusesi poi nel 1915, mentre in Val Trompia era operante l'acciaieria dei Glisenti. Nel 1902 l'impianto esistente a Darfo fu rilevato dalla Ferriere di Voltri dei fratelli Tassara e riammodernato; la vecchia ma molto attiva Ferriera di Vobarno partecipò alla fondazione delle A.F.L. nel 1906 e con un ruolo di primo piano; nello stesso anno a Brescia sorsero le Officine Metallurgiche Togni e la Metallurgica Bresciana, entrambe su iniziative preesistenti e ammodernate. Cfr. GIARRATANA, *L'industria bresciana* cit., VAGLIA, *L'arte del ferro* cit., FACCHINI, *Alle origini di Brescia industriale* cit., R. SIMONCELLI, *La Val Camonica, una valle siderurgica alpina*, Istituto di Geografia economica dell'Università di Roma, Roma 1973, *passim*. Su Darfo e Lovere cfr. *Ilva. Altiforni e Acciaierie d'Italia 1897-1947*, Istituto Italiano d'Arti Grafiche, Bergamo 1948, pp. 203-8 e 221-25; sulla Franchi WEBSTER, *L'imperialismo* cit., pp. 249-52.

Nel 1908 avvenne anche la costruzione, ma nel Bergamasco, dell'impianto di Dalmine ad opera della tedesca Mannesmann e specializzato nella produzione di tubi senza saldatura. Cfr. HERTNER, *La società* cit., pp. 105-14, e A. SCALPELLI, *Dalmine 1919*, Editori Riuniti, Roma 1973, pp. 61-63.

⁷ Nel 1906 venne aperto il traforo del Sempione e nel 1905-907 vennero avviate le costruzioni di tre nuove acciaierie di modeste dimensioni ad opera di iniziative già esistenti: la Metallurgica Cobianchi ad Omegna, e a Villadossola la P. M. Ceretti e la Metallurgica Ossolana, quest'ultima di un altro ramo della famiglia Ceretti. Cfr. BONI, *Note di storia metallurgica* cit., E. FLORIDIA, *Le attività siderurgiche quale fattore di urbanizzazione di Villadossola e di equilibrio socioeconomico nella regione ossolana*, in «Notiziario di geografia economica», II, 1971, n 3-4, pp. 145-47, e inoltre *La Sisma. Origini e sviluppi*, s. n. t. [ma 1954], pp. 3-4 (Sisma è la denominazione assunta dalla Metallurgica Ossolana a partire dal 1940).

ce sentire l'azione di stimoli che portarono alla raccolta di forze imprenditoriali e di capitali per la produzione di acciaio, e questa volta sin dentro la cintura cittadina e con un rapporto con l'industria meccanica ancora piú diretto e funzionale di quello che è dato riscontrare nell'area milanese⁸. La siderurgia della Valle d'Aosta dovette invece attendere, per rinnovarsi, gli anni della prima guerra mondiale e i disegni industriali dell'Ansaldo dei Perrone (per lo sfruttamento delle miniere di Cogne e l'applicazione dell'energia elettrica ai processi siderurgici), che la misero in grado di produrre ghisa, acciaio e ferroleghie⁹.

Come si può arguire da questa rapida rassegna, la polarizzazione siderurgica lombarda e piemontese è l'esito di un processo estremamente complesso, ricco di specificità locali e sostanzialmente diverso da quello che dà luogo, nello stesso volgere di tempo, alla nascita dei grandi complessi produttivi dell'area tirrenica. Il fattore di supporto di queste strutture industriali emergenti nelle due regioni settentrionali fu essenzialmente – come si è già anticipato – il mercato locale che esse servivano. I prodotti finali che uscivano dagli stabilimenti siderurgici lombardi e piemontesi erano prevalentemente destinati ai settori utilizzatori situati nelle stesse zone (edilizia abitativa ed industriale, trasporto dell'energia, dell'acqua e del gas, in genere infrastrutture urbanistiche) o tutt'al piú organizzati secondo una dimensione di mercato regionale. Non si dimentichi a questo proposito il già ricordato sviluppo esteso dei centri urbani che si ebbe a verificare nell'età giolittiana. La domanda di «ferri», tubi, fili e reti indotta da questa espansione, senza precedenti nella storia italiana, delle

⁸ Nel 1899 fu impiantata un'acciaieria ad Avigliana dalla ditta Vandel & C., operante già dall'inizio del decennio, divenuta nel 1906 Ferriere Piemontesi. Queste ultime avviarono nello stesso 1906 la costruzione di un complesso acciaieria-laminatoi in Torino. In quel periodo a Torino sorsero altre attività minori, soprattutto di fonderia. Cfr. G. SPINELLI, *La siderurgia della Val di Susa*, in «Notiziario di geografia economica», I, 1970, n. 4, pp. 13-16. Sullo sviluppo urbano ed industriale dell'area torinese nell'età giolittiana cfr. CASTRONOVO, *Economia e società* cit. P. GABERT, *Turin ville industrielle*, P.U.F., Paris 1964, ed i molti dati raccolti negli *Allegati* a R. GABETTI, *Architettura, industria, Piemonte negli ultimi cinquant'anni*, Cassa di Risparmio, Torino 1977.

⁹ Sulle circostanze che concorsero a promuovere tra il 1912 e il 1916 la nascita dell'impianto di Aosta-Cogne cfr. R. A. WEBSTER, *La tecnocrazia italiana e i sistemi industriali verticali: il caso dell'Ansaldo (1914-1921)*, in «Storia contemporanea», IX, 1978, pp. 218-21.

aree urbane e delle loro infrastrutture di servizi fu coperta quasi interamente dalle produzioni delle acciaierie e laminatoi ivi localizzati.

Analogamente i profilati di ogni genere, le vergelle, i tubi ed i prodotti di fonderia furono i semilavorati siderurgici sui quali poterono contare i nascenti nuclei dell'industria meccanica, sia in Piemonte che in Lombardia, mentre le medesime industrie, per il reperimento dei semilavorati siderurgici necessari alle loro lavorazioni piú complesse, richiedenti laminati piatti (ad esempio locomotive e caldaie soprattutto) e acciai speciali, dovettero ricorrere all'importazione od alle forniture provenienti dai centri liguri o toscani o dalla Terni. Durante l'età giolittiana le acciaierie lombarde e piemontesi si erano in pratica venute organizzando per coprire prevalentemente la domanda locale di beni che potevano essere prodotti da impianti che non necessitavano di eccessivi immobilizzi di capitali.

In altre parole, possiamo ipotizzare che si sono operate sia una differenziazione che una simmetria tra mercato nazionale e mercati locali per prodotti siderurgici diversi. L'esempio delle lamiere e delle rotaie è perfettamente calzante: per questi prodotti la scala di mercato era appunto quella nazionale e la loro produzione monopolizzata dai complessi peninsulari – unici a possedere le strutture impiantistiche e ciò necessarie – che si fondavano sulle commesse statali e sulla cantieristica. Per i vari profilati e travi (a T, a U, a L, ecc.) e ferri mercantili (tondi, quadri, piatti), per i tubi saldati o senza saldatura di piccole e medie dimensioni, per i trafilati derivati dalla vergella, per tutti questi prodotti la dimensione complessiva della domanda era ancora sostanzialmente frazionata nei vari mercati agenti su scale locali e l'offerta proveniva di conseguenza dalle imprese locali, sia medie che piccole. Le quali non partecipavano al grande «giro» delle commesse statali, ritenendo inutile tentare di competere con i gruppi Terni, Elba, Ilva, Piombino, ed accontentandosi dei profitti loro assicurati, appunto, dai non limitati mercati locali¹⁰.

¹⁰ La constatazione dell'impossibilità, per la siderurgia lombarda e piemontese, di produrre i grandi profilati (rotaie) e le lamiere discende da una semplice lettura e interpretazione delle strutture tecnico-impiantistiche possedute dalle imprese e desunte da varie fonti già citate oltre che, soprattutto, da ASSOMETAL, *The metallurgic industry in Italy. Description of some*

Le connotazioni tecnico-produttive della siderurgia padana incorporano dunque, e non soltanto, tutto il dato «storico» costituito da preesistenti e specifiche esperienze produt-

of the principal works, a cura di U. Grioni, Tip. Bertieri & Vanzetti, Milano s. d. [ma 1910 o 1911], pubblicato in occasione di un viaggio compiuto in Italia nel 1910 da alcuni membri delle strutture direttive dell'Iron and Steel Institute di Londra. Questa fonte utilissima, alla quale si rimanda per le parti dedicate alle imprese lombarde e piemontesi, fornisce uno spaccato dettagliatissimo sulle strutture produttive dell'intera siderurgia italiana nel primo decennio del secolo.

Il quadro di prodotti finali possibili alle imprese che stiamo seguendo risulta limitato proprio a quelli (citati nel testo) componenti il normale utilizzo di ferro e acciaio nei comparti gravitanti comunque dall'edilizia civile e industriale alle infrastrutture di servizi. D'altronde, grandi dotazioni impiantistiche sarebbero state impossibili a queste imprese dato il quasi esclusivo ricorso che esse fecero a pratiche di autofinanziamento della propria attività, salvo il caso maggiore delle A.F.L. (ma con i dubbi già segnalati a proposito della portata dell'intervento Comit) o quello della bresciana Franchi (appoggiata e salvata dalla Comit nel 1895-96). Per il resto, le coordinate finanziarie delle nuove iniziative appaiono improntate all'aggregazione autonoma di forze imprenditoriali omogenee e di capitali locali, provenienti sia da precedenti attività metallurgiche e/o direttamente dalla rendita fondiaria, o ancora dalle attività seriche (soprattutto nel Lecchese e nel Comasco): in queste coordinate si inquadrano sia le «nuove» Ferriere Piemontesi, facenti parte di un gruppo finanziario torinese e metalmeccanico (cfr. CASTRONOVO, *Giovanni Agnelli* cit., p. 75), che le esperienze lecchesi e in buona misura le attività dei Redaelli e di Falck (legato, anche da legami di parentela, con gli Scalini e i Rubini, facenti parte dell'oligarchia serica comasca oltre che proprietari della Ferreria di Dongò).

La portata del rinnovamento della vecchia siderurgia valligiana è rapidamente leggibile a livello produttivo: nel 1886 le produzioni delle due regioni rappresentavano poco più di $\frac{1}{3}$ dell'intera produzione nazionale di ferro e acciaio (di 185 300 tonnellate), della quale la sola Lombardia deteneva il 17%, per la maggior parte però di ferro (ribollito, omogeneo, pacchetto) anziché di acciaio; nel 1903 la partecipazione lombarda e piemontese alle 341 500 tonnellate di ferro e acciaio nazionali era valutata attorno ad $\frac{1}{3}$, con sempre però predominante il ferro-pacchetto; nel 1913 il 27% dell'acciaio italiano (933 500 tonnellate) era prodotto dalle due regioni, per $\frac{1}{3}$ in Lombardia, mentre fortemente in ribasso era la quota di ferro-pacchetto. La ghisa, essendo per forza esclusa dal modello tecnico della siderurgia padana, non riveste qui interesse.

All'interno dei dati del 1913 è interessante verificare le posizioni delle imprese che stiamo seguendo. Esse produssero infatti, in quell'anno, 203 700 tonnellate di acciaio in lingotti, il 23% di quello prodotto in Italia, e nelle seguenti proporzioni: A.F.L. 72 200 tonnellate, Redaelli 17 300, Caleotto 19 300, Ferriere Piemontesi 65 900 e le tre ossolane insieme (Ceretti, Cobianchi e Metallurgica Ossolana) 29 000. Per i dati generali cfr. SCAGNETTI, *La siderurgia in Italia* cit. e LEONARDI, *L'industria siderurgica italiana* cit.; per quelli particolari del 1913 sulle imprese si veda l'elaborazione fatta in DALMINE UFFICIO STUDI, *Elementi per uno studio sulla siderurgia in Italia. Fascicolo allegato n. 13. Dati statistici vari*, Dalmine, giugno 1937, p. 20, in Ar-

tive ma sono anche un esito del modo stesso in cui l'«imprenditore» dà una risposta al problema del mercato. È una prima constatazione, questa, che a sua volta ne introduce un'altra relativa all'insieme delle pratiche di comportamento organizzativo, gestionale e finanziario sulla cui base certe condizioni esterne alle imprese (la tecnologia, le possibilità del mercato anzitutto) diventano fatti interni all'impresa, elementi, appunto, di un modello di sviluppo aziendale.

Questa ulteriore chiave/proposta di rilettura della vicenda siderurgica italiana, affiancandosi a quella che fa da filo conduttore del contributo di Antonia Carparelli, può appunto aiutarci a comprendere quasi «per contrasto» il *modus operandi* delle forze emergenti all'interno dell'area lombardo-piemontese e destinate a diventare le principali interlocutrici e antagoniste della siderurgia che di lì a poco diventerà pubblica. Si tratta però di una diversità che, proprio perché attiene a modelli di sviluppo aziendali, è destinata ad emergere alla distanza, perché solo alla distanza – come è agevole intuire – tali modelli danno i loro frutti e diventano visibili. Traducendo in concreto questa assunzione, si può dire che le premesse che nell'età giolittiana conferiscono alla siderurgia padana una propria e peculiare capacità e continuità espansiva trovano verifica nel corso delle successive congiunture degli anni di guerra e degli anni Venti. Se pure soltanto per sommi capi e schematicamente, dobbiamo perciò tentare di individuare i fattori attraverso cui la siderurgia delle due regioni settentrionali seppe avviare durante la guerra e realizzare nel decennio successivo una sua maggiore presenza sul mercato nazionale dei prodotti d'acciaio.

chivio di Agostino Rocca (d'ora in poi AAR), 42.1.11. Questa elaborazione è stata compiuta sui dati (forniti per provincia) del Servizio minerario e si basa sulla comparazione tra questi dati e gli impianti attivi e produttori di lingotti in ogni provincia: in quelle di Como e Torino gli unici impianti erano quelli del Caleotto e delle Ferriere Piemontesi, in quella di Novara troviamo i dati accorpate per le tre imprese, mentre lo scorporo delle produzioni A.F.L. e Redaelli (uniche acciaierie attive nel Milanese al 1913 che producessero lingotti) è stato possibile grazie ad un'altra fonte sulle A.F.L. (Archivio dell'Istituto milanese per la Storia della Resistenza e del movimento operaio – Isrmo – di Sesto San Giovanni, Fondo Falck, di parte operaia, carte Pugnetti, busta 18, *Stabilimento Unione: relazione d'esercizio 1948*, giugno 1949, p. 17, ove è riportata la produzione annua di lingotti dell'acciaieria delle A.F.L. Falck dal 1909 al 1948).

2. *L'impulso della grande guerra e la definizione dei caratteri essenziali di sviluppo della siderurgia lombarda e piemontese.*

Il primo passo nella direzione prescelta ci porta a tener conto delle implicazioni che derivarono – nel quadro della fondamentale opzione/costrizione per l'utilizzo del rottame – dalle applicazioni dell'elettricità in siderurgia, l'innovazione alla quale sono connesse le principali novità di carattere tecnico-impiantistico che vennero introdotte negli anni di guerra e nell'immediato dopoguerra e che spostarono i tradizionali confini tecnologici e produttivi della siderurgia italiana¹. Queste novità riguardarono essenzialmente l'uso dell'energia elettrica nei processi di produzione dell'acciaio inseriti in un ciclo di acciaieria-laminazione (e non di fonderia). Tuttavia, se per quanto riguarda l'impianto di motori elettrici per muovere i cilindri dei laminatoi – uso per il quale maggiormente si introdusse l'energia elettrica in siderurgia, e fin dall'inizio del secolo – si può parlare di acquisizione tecnologica generalizzata a tutta la siderurgia italiana, dove invece l'acquisizione si deve considerare circoscritta ad un numero limitato di imprese è negli usi termici dell'energia per la produzione di ghisa e acciaio, cioè nell'impianto di forni elettrici. La caratteristica fondamentale e fortemente innovativa dei forni elettrici rispetto ai processi produttivi di affinazione dell'acciaio tradizionalmente usati (convertitori o forni Martin-Siemens), consiste nel fatto che il forno elettrico, oltre a presentare il vantaggio di pervenire rapidamente a temperature elevate e in

¹ In generale, sull'evoluzione delle tecniche e le trasformazioni dei processi produttivi siderurgici, le cui innovazioni in acciaieria maturarono tutte tra il 1870 e i primi anni del Novecento, si rimanda a R. SCHUBERT, *The steel industry*, in *History of technology*, edited by C. Singer, E. J. Holmyard, A. R. Hall, T. Williams, Clarendon Press, Oxford 1958, vol. V (trad. it., dalla quale si cita, Boringhieri, Torino 1965, pp. 57-70); D. S. LANDES, *The unbound Prometheus*, University Press, Cambridge 1969 (trad. it., dalla quale si cita, Einaudi, Torino 1978, pp. 117-27, 283-88, 326-51). Sulle tecnologie dei processi di produzione dell'acciaio e le loro forme specifiche – aspetti questi di importanza fondamentale per comprendere le osservazioni che si vengono facendo in questo saggio – si vedano il recente G. VIOLI, *Processi siderurgici*, Etas Kompass, Milano 1977², e gli utili « manuali »: E. GARUFFA, *Siderurgia moderna. La fabbricazione della ghisa, del ferro e dell'acciaio*, Hoepli, Milano 1920; A. PICCININI, *Fabbricazione della ghisa e dell'acciaio*, ivi 1938; M. ASTUTI, *Impianti siderurgici a ciclo integrale*, ivi 1942.

tutta la gamma necessaria ai processi chimici di affinazione dell'acciaio, permette poi di regolarle facilmente secondo le caratteristiche chimico-fisiche dell'acciaio che si vuole ottenere; risultato questo che non si rivelava possibile con i convertitori e poco con i Martin. In sostanza il forno elettrico consentiva di produrre tutte le gamme di acciai, dai piú comuni a tutti quelli speciali, alcuni dei quali di impiego limitatissimo. Dal punto di vista delle materie prime il principio tecnologico del forno elettrico introduceva nella siderurgia italiana un fattore nuovo ed importante: avrebbe permesso di ricorrere ad una fonte energetica largamente disponibile nel paese. Per altro verso, l'uso di questo nuovo strumento di produzione avrebbe però fatto aumentare la quantità globale di rottami impiegati come materia prima ed in gran parte importati².

Fino alla prima guerra mondiale l'uso dei forni elettrici era rimasto limitato – in tutta Italia se ne contavano meno di una decina – e circoscritto alle produzioni di fonderia³. Anche se nel primo quindicennio del secolo la produzione ita-

² Le importazioni di rottame dell'Italia restano sempre tra le piú alte di tutti i paesi industriali. Cfr. *Ilva* cit., pp. 332-33, al quale si farà d'ora in poi riferimento per i dati statistici generali, essendo l'appendice statistica al volume dell'*Ilva* il miglior compendio esistente, almeno fino a tutti gli anni Quaranta, dei dati statistici raccolti dal Servizio minerario e dall'Istat.

³ SCAGNETTI, *La siderurgia in Italia* cit., p. 214. La distinzione tra impiego dei forni in fonderia o in acciaieria è di importanza fondamentale per comprendere le direzioni di utilizzo dell'acciaio, nonché per inquadrare l'evoluzione delle tecniche di produzione e organizzazione dell'industria meccanica. Ciò soprattutto in riferimento agli indirizzi seguiti dalle imprese nell'aumento della capacità produttiva attuato nella prima guerra mondiale. Mentre la fonderia (grande, media e piccola) restava vincolata alle caratteristiche rigide di un'industria organizzata anzitutto sulla « commessa » (e non a caso fu potenziata in guerra), il ciclo acciaieria-laminazione contribuiva invece ad estendere i confini dell'intera metalmeccanica, di quella di trasformazione come di quella di montaggio, e induceva ulteriori divisioni del lavoro. Su questi problemi, in generale, cfr. LANDES, *The unbound Prometheus* cit., pp. 346-50 e 391-400; sul caso italiano cfr. A. PESCAROLO, *Riconversione industriale e composizione di classe. L'inchiesta sulle industrie metalmeccaniche del 1922*, Angeli, Milano 1979, pp. 38-49. Sulle caratteristiche della « professionalità » della forza-lavoro nell'età giolittiana e sui riflessi che su questa provocarono le trasformazioni dei processi produttivi avviate dalla guerra cfr. *ibid.*, pp. 80-89; M. ANTONIOLI, *Dalla lega di mestiere alla federazione d'industria (1898-1914)*, e B. BEZZA, *Il sindacato di massa tra riorganizzazione capitalistica e fascismo (1915-1925)*, entrambi in *La Fiom dalle origini al fascismo 1901-1924*, a cura di M. Antonioli e B. Bezza, De Donato, Bari 1978, in particolare e rispettivamente alle pp. 14-18 e 88-98.

liana di energia elettrica si era moltiplicata con ritmi notevolissimi, l'impiego di forni elettrici per la produzione di acciaio da laminare non si era diffuso soprattutto per gli alti costi di produzione determinati, da un lato, dal prezzo dell'energia (di cui ne doveva essere consumata una grande quantità), e dall'altro dalla bassa capacità produttiva unitaria dei forni. L'occasione propizia per affrancare la produzione di acciaio dai prezzi stabiliti per l'energia dai potenti gruppi finanziari che ne controllavano la produzione e la distribuzione, fu il noto decreto Bonomi del settembre 1916, che sanciva la possibilità per tutte le industrie impegnate nelle forniture militari – le quali costituivano, in quel momento, gran parte della struttura produttiva, e in primo luogo la siderurgia – di ottenere concessioni di acque pubbliche e di installare proprie centrali idroelettriche⁴. Un buon numero di aziende siderurgiche, di varie dimensioni, ma soprattutto le più prossime ai ricchi torrenti e salti d'acqua alpini – quelle lombarde e piemontesi – procedettero allora all'esecuzione di più o meno grandi e complessi sistemi di sfruttamento delle cadute d'acqua e di produzione dell'energia, destinando a questi impieghi sostanziose parti dei profitti di guerra che venivano realizzando⁵. All'inizio degli anni Venti, quando tutti i programmi di investimento in questo senso furono portati a termine od abbandonati a metà strada, si contavano in Italia alcuni impianti di vere e proprie acciaierie dotate di forni elettrici: l'impianto di Aosta dell'Ansaldo (poi Cogne), quello di Dal-

⁴ Sullo sviluppo dell'industria elettrica in Italia, sul decreto citato e su altri collaterali che permettevano alle imprese di sovvenzionare gli impianti elettrici direttamente con i profitti bellici e sfuggendo completamente le imposte sugli stessi, cfr. G. MORI, *Le guerre parallele. L'industria elettrica in Italia nel periodo della grande guerra (1914-1919)*, in «Studi storici», xiv, 1973, n. 2, ora in id., *Il capitalismo industriale in Italia*, Editori Riuniti, Roma 1977, in particolare le pp. 174-78.

⁵ Di rilievo in quegli anni la comparsa della Breda nel settore siderurgico con un'acciaieria Martin ed elettrica e moderni laminatoi a Sesto San Giovanni (cfr. *La Società Italiana Ernesto Breda per costruzioni meccaniche. Dalle sue origini ad oggi 1886-1936*, Mondadori, Milano-Verona 1936, pp. 46-47). Le imprese siderurgiche maggiori che si dotarono di propri impianti idroelettrici furono: le A.F.L. in Valtellina, la Breda in Val d'Aosta (che li cedette poi nel 1921 alla Sip), la Ceretti e la Metallurgica Ossolana nell'Ossola, la Fiat mediante la controllata Società Forze Idrauliche del Moncenisio, la Franchi-Gregorini nel Bresciano (e la cui acciaieria elettrica di Lovere divenne poi l'unico impianto del genere dell'Ilva), le Ferriere di Voltri in Val Camonica, e altre minori.

mine della Franchi-Gregorini (poi autonomo sotto il controllo Comit), quello di Sesto San Giovanni della Breda, quello torinese della Fiat e quello sestese delle A.F.L., i quali ultimi sono da considerare i maggiori. Altre acciaierie con forni elettrici per lingotti da laminare, ma di capacità decisamente inferiori alle precedenti, furono installate dalla Redaelli a Milano, dalla Ceretti a Villadossola, dal Caleotto a Lecco. Tutte le altre grosse dotazioni, per numero, di forni elettrici (Ansaldo di Cornigliano-Campi, Vanzetti di Milano, Franchi-Gregorini di Lovere e Allione, Terni, Fiat sezione denominata Acciaierie ma in realtà grande fonderia) corrispondevano ad impianti di fonderia. In questo elenco spicca la totale assenza dell'Ilva e della siderurgia genovese dall'avvio dell'elettrosiderurgia in Italia. In definitiva, ad avvantaggiarsi sia dei decreti che stimolarono l'autoproduzione di energia che delle doti di flessibilità produttiva possedute dai forni elettrici fu soprattutto il gruppo di aziende siderurgiche padane che rimarranno private, A.F.L. e Fiat in primo luogo, come si avrà modo di verificare più oltre⁶.

Allo stesso tempo queste aziende, negli anni di guerra e dell'immediato dopoguerra, potenziarono le capacità dei forni Martin-Siemens già in funzione nelle loro acciaierie mentre le linee di laminazione a queste susseguenti subirono dei notevoli ampliamenti quantitativi e delle estensioni del loro ciclo, con l'installazione di nuove gabbie sia sbozzatrici – a monte di tutta la laminazione – che finitrici per vari tipi di prodotti siderurgici terminali. Si iniziarono in quegli anni,

⁶ Le notizie fornite sulle varie dotazioni di forni elettrici sono state tratte dalle varie pubblicazioni giubilari già citate, dalle brevi biografie aziendali contenute negli « Annuari » dell'Assometal degli anni Trenta, dal più volte citato libro di Scagnetti e dai citati « manuali » tecnici, ai quali va aggiunto C. F. BONINI, *I processi termoelettrici nella siderurgia moderna. Forni elettrici*, Hoepli, Milano 1914. La distinzione tra forni adatti per fonderia e quelli adibiti alla produzione di lingotti (da laminare) deriva dalla capacità produttiva unitaria degli stessi: di norma in quegli anni, e per essere economicamente possibile, alla seconda forma di produzione (lingotti) erano adibiti i forni con capacità superiori alle 7-10 tonnellate per colata.

Una delle prime sperimentazioni di applicazione dell'energia elettrica all'affinazione dell'acciaio si ebbe proprio in Italia, nell'impianto di Darfo, ad opera di Ernesto Stassano. Il brevetto, del 1898, del forno Stassano, fu affiancato da altri brevetti di forni elettrici ad opera di costruttori stranieri (il più noto è il francese Héroult); poco prima della grande guerra la Fiat entrò in possesso – come si vedrà – dell'azienda che Stassano aveva avviato per produrre forni elettrici ad arco.

ad esempio, le produzioni di laminati a freddo, mentre vennero messe a punto nuove tecniche e nuovi impianti per la stagnatura delle bande e per la produzione di lamierini magnetici, tutti semilavorati essenziali per la trasformazione dei cicli produttivi della meccanica, in particolare dell'elettromeccanica. Nell'estensione a monte e a valle dei cicli di laminazione e nel loro potenziamento, importanza fondamentale è da riconoscere all'elettrificazione della forza-motrice dei laminatoi, sia di quelli a caldo che di quelli meccanizzati a freddo⁷.

Le possibilità di innovazioni impiantistiche e produttive offerte dall'energia elettrica si combinarono con quelle di investimento assicurato dal livello elevato dei profitti di guerra; le une e le altre insieme servirono al management siderurgico lombardo-piemontese per realizzare un potenziamento dell'attrezzatura industriale ed un allargamento di capacità produttiva nel comparto dei laminati commerciali; e questo fatto fece sí che le imprese padane si trovassero dotate di impianti efficienti e adatti proprio per quelle produzioni di pace che sarebbero state protagoniste della congiuntura degli anni Venti. Questa constatazione vale non soltanto per le maggiori

⁷ Tutte le imprese siderurgiche padane potenziarono le acciaierie Martin ed i laminatoi, ad eccezione delle Ferriere Piemontesi, incorporate dalla Fiat nel 1917, che non aumentarono le capacità dei loro forni, probabilmente perché la Fiat, durante la guerra, aveva maggiore necessità di semiprodotto di fonderia e, d'altro canto, prevedeva già una completa ristrutturazione degli stabilimenti siderurgici nel dopoguerra, come poi avvenne.

Sulle novità tecniche citate nel testo e sulla loro importanza nelle lavorazioni meccaniche cfr. le annotazioni di PESCAROLO, *Riconversione industriale* cit., pp. 67-68, e di G. SAPELLI, *Organizzazione, lavoro e innovazione industriale nell'Italia tra le due guerre*, Rosenberg & Sellier, Torino 1978, *passim*; per una disamina dettagliata della portata innovativa, in tutti i cicli della meccanica, derivante dall'utilizzazione di particolari semilavorati siderurgici a freddo cfr. E. GARUFFA e S. PAGLIANI, *La metallurgia*, ed E. GARUFFA, *La costruzione delle macchine e dei congegni meccanici*, rispettivamente vol. VI e IX di *Le conquiste dell'industria. Enciclopedia industriale*, a cura di E. Garuffa, Utet, Torino 1929; sulle innovazioni provocate in molti processi produttivi ed in vari settori dai progressi conseguiti nella tecnologia siderurgica italiana negli anni 1915-35 cfr. G. CORBELLINI, *Tecnica dei trasporti terrestri*; G. ALBENGA, *Scienza delle costruzioni*; A. ANASTASI, *Macchine termiche*; F. ROMA, *Tecnologie meccaniche*; L. LOSANA, *Chimica metallurgica*, tutti in SOCIETÀ ITALIANA PER IL PROGRESSO DELLE SCIENZE, *Un secolo di progresso scientifico italiano 1839-1939*, a cura di L. Silla, Sips, Roma 1939, vol. II.

imprese (A.F.L., Fiat e, dalla guerra in poi, anche Breda), destinate a diventare le principali interlocutrici della siderurgia che diventerà pubblica, ma anche per quelle minori dell'area padana (Redaelli, Caleotto, Ceretti, Cobiauchi, Metallurgica Ossolana). Se non è possibile – e ai nostri fini anche non essenziale – esaminare la condotta finanziaria seguita da queste e dalle restanti imprese nell'utilizzo dei profitti, i risultati che ne scaturirono in termini di assetti tecnico-produttivi danno un'idea e in certo senso anche la misura del significato che la congiuntura bellica doveva avere per il futuro anche non immediato della siderurgia privata. In questa zona dell'organizzazione siderurgica italiana, infatti, i programmi di potenziamento impiantistico avviati tra gli anni di guerra e quelli del dopoguerra obbediscono ad una impostazione che risulta incentrata su precise direttrici: *a*) acciaierie di tipo «misto», dotate di forni Martin ed elettrici, in numero complessivo di almeno 4/5 anche se di non eccessive potenzialità, che permettessero di produrre svariati tipi di acciaio; *b*) impianti di laminazione caratterizzati da una sempre possibile diversificazione delle linee produttive (e quindi dei prodotti in uscita), limitando ad alcuni casi specifici le specializzazioni in questa o quella produzione; *c*) estensione delle lavorazioni secondarie (a freddo e di trafileria) anche, se non soprattutto, all'interno di organismi produttivi certo non piccoli e dotati di acciaieria. Come ulteriori direttrici strategiche di questa siderurgia, ma certamente secondarie rispetto a quelle appena elencate, sono da segnalare: la marginalità, sul complesso delle strutture tecniche delle imprese, dei potenziamenti attuati negli impianti di fonderia, organizzati per coprire alcune particolari commesse ma comunque subordinati, nel loro esercizio, alle necessità e possibilità produttive della laminazione; le ancor timide, all'inizio degli anni Venti, apparizioni di forni elettrici per produrre ghisa partendo dal minerale o dalle ceneri di pirite, orientamento tecnico-produttivo che sarà poi però perseguito con tenacia negli anni Trenta dalle imprese siderurgiche private⁸.

⁸ Queste «direzioni» sono state ottenute comparando lo stato delle strutture impiantistiche e le principali caratteristiche tecnico-produttive possedute dalle varie imprese. Aderenti a questo «modello» di flessibilità produttiva e di «non specializzazione» sono apparse, appunto, le imprese lombarde e piemontesi che rimarranno private. Delle altre, l'Ilva possedeva una

Le implicazioni di queste direttrici di espansione non sono di poco conto e risulteranno produttive di effetti per un non breve periodo. L'organizzazione produttiva che ne scaturisce è dotata di una certa flessibilità perché impostata sulla diversificazione dei prodotti finali e perché capace di convertirsi rapidamente da una produzione all'altra al mutare della domanda, e ciò proprio in quanto sganciata dalle rigidità imposte dalle esigenze di continuità del flusso produttivo connaturate al ciclo «altoforno-convertitore (o Martin)-linee di laminazione pesante». Ma in tal modo la logica fondamentale sulla quale unicamente poteva poggiare la produzione in grandi quantità di poche qualità di prodotti risultò completamente assente dal riassetto cui la siderurgia italiana andò incontro a seguito dell'emergere nel dopoguerra della struttura tecni-

struttura mastodontica e disorganizzata, oltretutto piuttosto rigida nonostante la disseminazione degli impianti; la siderurgia genovese minore (Bruzzo, Nasturzio) era specializzata in produzione di lamiere (per la cantieristica anzitutto); la Magona nei lamierini e nella latta; la Dalmine produceva solo tubi senza saldatura; gli stabilimenti siderurgici dell'Ansaldo erano carenti nella laminazione. In ogni caso solo pochi stabilimenti dell'Ilva (e la Magona) si spingevano nelle lavorazioni a freddo e non potevano in tal modo rifornire direttamente il mercato dei prodotti cosiddetti di siderurgia «secondaria». Sull'aderenza di questo «modello» alle condizioni del sistema economico italiano cfr. PESCAROLO, *Riconversione industriale* cit., pp. 75-80, dove è anche pubblicata (pp. 93-111) parte della *Relazione sull'industria siderurgica italiana* (La Stampa Commerciale, Milano 1922), presentata da G. E. Falck alla Commissione d'indagine sulle condizioni delle industrie, nella quale l'industriale lombardo sostiene la validità della strada fatta imboccare alla propria impresa e che si riconduce alle «direttrici» esposte nel testo.

Da non dimenticare, come elementi estremamente favorevoli allo sviluppo di queste direttrici, sono: l'introduzione della nuova tariffa doganale del 1921, che proteggeva anche i prodotti di seconda lavorazione, mentre aboliva praticamente il dazio sul rottame importato, e la congiuntura positiva del mercato internazionale del rottame che perdurò dal 1922 al 1925. In sintesi, su questi aspetti, si rimanda alle osservazioni di Antonia Carparelli nel saggio precedente ed ai riferimenti ivi esposti.

Per il periodo della guerra e del dopoguerra è inoltre da segnalare la nascita di una moderna industria italiana delle ferroleghie, localizzata in Piemonte e Lombardia. Le varie ferroleghie sono le componenti fondamentali necessarie per produrre acciai speciali e si producono anch'esse con i forni elettrici. Le attività più significative in questo senso furono realizzate dai Braghieri a Trento e Calusco d'Adda, dai Galtarossa in Val d'Ossola e dai Tassara in Val Camonica. Questi ultimi nel 1930 cedettero all'Ilva la loro parte delle Ferriere di Voltri e divennero poi il maggiore produttore italiano di ferroleghie. Rilevando negli anni Venti e Trenta alcune piccole imprese dedite alla produzione di ferroleghie, fecero il loro ingresso nella siderurgia anche la Edison (Marghera e Ossola) e la Montecatini (Marghera e Saint-Marcel).

co-produttiva tipica delle imprese padane. Anche se erano le stesse caratteristiche del mercato italiano a penalizzare il ciclo delle produzioni di massa dell'acciaio, resta il fatto, di per sé significativo, che l'eccezionale spinta derivante dalla congiuntura bellica ebbe l'effetto di allontanare la siderurgia italiana dalle direzioni che per lungo tempo avrebbero caratterizzato lo sviluppo siderurgico del mondo industriale⁹. Concetti come «produzione di massa», «specializzazioni produttive», «standardizzazione dei laminati» restarono per la siderurgia italiana solo delle parole senza senso, presenti solo nelle accese dispute ingaggiate tra i difensori e gli accusatori di questa industria, che avrebbero cominciato ad assumere un significato finito ed applicabile tecnicamente ed economicamente solo alcuni decenni dopo, negli anni Cinquanta, quan-

⁹ Per avere un'idea del quale cfr. LANDES, *The unbound Prometheus* cit., pp. 605-33. Ottime sintesi dei processi di lungo periodo (tecnologici, economici, produttivi) dell'industria siderurgica nelle varie parti del mondo industrializzato, sono il non ancora sorpassato D. L. BURN, *The economic history of steelmaking 1867-1939. A study in competition*, at the University Press, Cambridge 1961, ed il più recente M. WITTMANN e C. THOUVENOT, *La mutation de la sidérurgie*, Masson, Paris 1972. Delle considerazioni «a caldo» sulle trasformazioni in atto nelle grandi siderurgie mondiali negli anni Venti, che avevano portato alla formazione del Cartello internazionale dell'acciaio, e sulle difficoltà nelle quali queste siderurgie si dibattevano dal dopoguerra, si trovano in CONFÉRENCE ÉCONOMIQUE INTERNATIONALE, *Mémoire sur l'industrie du fer et de l'acier*, Société des Nations, Genève 1927, particolarmente alle pp. 5-8. In questo *Mémoire* le strade di una ripresa dell'intero settore venivano sintetizzate nel concetto di «production massive et continue». La conclusione espressa era la seguente: «Aux Etats-Unis d'Amérique, la consommation de fer et d'acier par habitant est actuellement plus du double de la consommation moyenne dans les principaux pays européens. Ce fait démontre pour l'industrie européenne du fer et de l'acier la possibilité d'un développement ultérieur considérable. Mais il est évidemment impossible de prévoir dans quelle mesure ce développement pourra se produire dans un avenir rapproché. Toutefois, l'industrie ayant pour principal objet la fabrication de produits constituant des capitaux fixes, sa prospérité doit dépendre dans une large mesure, de l'épargne et de l'activité des branches de la vie économique qui se servent du capital fixe» (p. 8). Le condizioni qui descritte non erano esattamente quelle possedute dalla struttura economica italiana.

La modernizzazione dei processi produttivi prevedeva naturalmente una specifica e maggiore organizzazione generale della produzione e del lavoro operaio. Sul grado arretrato dei sistemi di organizzazione del lavoro negli stabilimenti siderurgici italiani rispetto ai paesi più industrializzati cfr. BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL, *L'application du système des trois équipes à l'industrie métallurgique*, B.I.T., Genève 1922, particolarmente le pp. 39, 42 e 45, e BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL, *La durée du travail dans l'industrie. Italie*, ivi 1923, pp. 19-20.

do finalmente sarebbero decollati i consumi veramente di massa dei prodotti d'acciaio. Dalla prima guerra mondiale e fino ad allora il «modello» tecnico-produttivo della siderurgia che piú organicamente rispondeva alle condizioni del sistema economico italiano, e dei consumi da questo espressi, sarebbe rimasto proprio quello adottato dalle imprese lombarde e piemontesi che stiamo seguendo. Nel frattempo, basato com'era sulle relativamente limitate produzioni, rispetto a standard europei, sulle non specializzazioni e, dal punto di vista finanziario, sulle limitate concentrazioni, questo modello venne a rappresentare un vero e proprio punto di forza sul lungo periodo per le imprese che l'avevano fatto proprio, consentendo loro di non incorrere dapprima in difficili problemi di ristrutturazione e riconversione nel dopoguerra e di partecipare poi alla ripresa degli anni Venti con gli impianti funzionanti ad elevato regime di utilizzo e con risultati economici soddisfacenti.

3. *I casi maggiori: le A.F.L. Falck e la Fiat.*

Per fare il punto sulle osservazioni fin qui svolte e ricollegarle ai risultati della ricerca che ha impegnato Antonia Carparelli¹, potremmo dire che l'accresciuta presenza sul mercato della siderurgia lombarda e piemontese alla fine degli anni Venti rispetto all'anteguerra e la ricomposizione degli equilibri produttivi – o in senso lato di potere – all'interno dell'organizzazione siderurgica italiana a favore della stessa e a danno delle restanti componenti, sono sí le manifestazioni di una riaffermazione nei fatti del processo produttivo a carica solida, e quindi dovute alle ragioni esterne che operavano in tal senso, ma sono anche e sostanzialmente l'espressione di specifiche esperienze imprenditoriali. In particolare, è da registrare in questo periodo il progressivo emergere di due realtà aziendali – le Acciaierie e Ferriere Lombarde e la Fiat – che, all'interno della siderurgia padana, giunsero ad impersonare con le loro strategie economico-produttive il ruolo dei

¹ Cfr. in particolare l'interpretazione d'insieme della vicenda siderurgica degli anni Venti alle pp. 131-36.

migliori e piú tipici rappresentanti del nuovo corso intrapreso dalla siderurgia italiana.

Dotate negli anni immediatamente precedenti la guerra europea di un'attrezzatura tecnico-produttiva tutto sommato modesta, che le collocava allora nel novero delle medie industrie siderurgiche italiane e con una produzione non certo di grande importanza, nel dopoguerra e soprattutto nel corso degli anni Venti le Acciaierie e Ferriere Lombarde – la cui denominazione sociale sarebbe poi mutata nel 1930 in A.F.L. Falck – giunsero ad acquisire posizioni di rilievo nel panorama della siderurgia italiana e, di conseguenza, ad interpretare un ruolo determinante negli orientamenti generali del settore. Le coordinate entro le quali questo accresciuto peso dell'impresa lombarda aveva trovato una sua peculiare espressione sono da ricercare in una duplice combinazione tra i vari elementi, per cosí dire, «oggettivi» ed «esterni» intervenuti con la guerra ed il decennio ad essa successivo a sorreggere una maggiore attività siderurgica – ed ai quali s'è fatto prima un breve cenno, mentre altri saranno svolti nei prossimi paragrafi – e un altrettanto vario insieme di fattori, che hanno spinto nella stessa direzione, ma di natura invece «interna» alla dinamica d'impresa. La sostanza di questi fattori è rintracciabile nelle scelte compiute dal gruppo dirigente dell'azienda per organizzare la produzione ed i suoi aumenti, come le sue diversificazioni ed i suoi vari flussi, con criteri rispondenti ad una buona comprensione dello spazio di mercato e delle possibilità tecnico-produttive che ad essa potevano risultare accessibili. Anche una rapida e semplice rilettura della storia di questa impresa tra il 1915 e gli anni della grande crisi consente di rilevare le linee generali dei programmi di sviluppo che essa perseguí e la connessione funzionale tra il modello tecnico-produttivo prescelto dall'impresa lombarda e la presenza che essa riesce ad assicurarsi sul mercato².

² Prima della guerra, le A.F.L. possedevano il complesso acciaieria-laminatoi di Sesto San Giovanni, le ferriere di Dongo e Vobarno, oltre ad uno stabilimento, acquistato nel 1911, situato a Milano e ristrutturato nel 1912 con nuovi impianti di laminazione per tubi senza saldatura e vergella (cfr. FRUMENTO, *Imprese lombarde* cit., pp. 212-20). La produzione di acciaio in lingotti fu nel 1911 di 60 mila tonnellate e nel 1914 di 80 mila, poco oltre il 9% sul totale nazionale. Già in quei primi anni di attività si viene delineando il programma di sviluppo delle A.F.L. e con le direttrici che tra poco si

In particolare, una scheda sulle variazioni che intervengono nella configurazione impiantistica del complesso lombardo spiega e sostanzia con immagini concrete il tipo di esperienza imprenditoriale che stiamo considerando³.

Il periodo bellico rappresenta la fase in cui le A.F.L. realizzano una prima profonda trasformazione del ciclo produttivo dell'acciaio e dei suoi prodotti terminali. Alla fine della guerra i quattro stabilimenti dell'azienda operanti prima del

vedranno. La figura di Giorgio Enrico Falck è in questo senso il cardine dell'impresa, sia per il notevole bagaglio tecnico e organizzativo da questi posseduto (formato durante frequentissimi viaggi nei maggiori centri siderurgici d'Europa), che per la sua presenza di primo piano nei massimi ambienti siderurgici italiani ed anche europei. Egli fu infatti tra i fondatori nel 1900 dell'Assometal e ne mantenne la presidenza da allora e fino al 1925, divenne nel 1911 vicepresidente dell'Iron and Steel Institute di Londra, partecipò alla Commissione per lo studio della nuova tariffa doganale, fu consulente di enti governativi e ministeri prima, durante e dopo il conflitto. Tra il 1907 e il 1911 fu poi nel Consiglio d'amministrazione dell'Ilva: su questa e su altre vicende del rapporto tra Falck e le imprese confluite nel «consorzio Ilva», sulle quali si dovrebbe indagare più a fondo (come anche sulla partecipazione di Giulio Rubini, zio di Falck, alla nascita della Terni), fornisce notizie vaghe e imprecise *ibid.*, pp. 206-7.

In effetti, lo studio di Frumento sui Falck fino al 1913 è senza dubbio ricco di elementi nuovi sulla siderurgia lombarda nei decenni centrali dell'Ottocento, ma non è privo di lacune e di specifiche semiomissioni sul periodo postunitario, in specie, appunto, sulle condizioni nelle quali maturò l'atteggiamento di G. E. Falck nell'importantissimo 1911. Alcuni dei limiti evidenti di questo libro di Frumento sono appuntati nella loro essenzialità da G. MORI, *La storia dell'industria contemporanea nei saggi, nelle ricerche e nelle pubblicazioni giubilari di questo dopoguerra*, in «Annali dell'Istituto G. G. Feltrinelli», II, 1959, ora ristampato, e da dove si cita, in *Id.*, *Studi di storia dell'industria*, Editori Riuniti, Roma 1967, pp. 313-14.

³ Le sintetiche notazioni sulla struttura delle A.F.L. tra la grande guerra e gli anni Trenta sono state compiute considerando una numerosa serie di dati e notizie reperiti nei vari «Annuari» dell'Assometal e inoltre in *Le Acciaierie e Ferriere Lombarde nei loro stabilimenti ed impianti*, s. n. t. [ma 1923] e *Gli impianti idroelettrici delle Acciaierie e Ferriere Lombarde*, s. n. t. [ma 1926]; *Acciaierie e Ferriere Lombarde Falck*, in *Sesto San Giovanni fascista industriale* cit., pp. 33-38; B. FALCK, *La presenza della Società Falck nella provincia di Sondrio*, in «Notiziario della Banca Popolare di Sondrio», v, 1977, n. 3, pp. 12-17, che fornisce utili notizie e dati sullo sviluppo idroelettrico dell'impresa; ed il seguente materiale documentario reperito presso l'Istituto: Fondo Falck, Carte Pugnetti, busta 18, *Stabilimento Unione: relazione d'esercizio 1948* cit., che ripercorre dettagliatamente le tappe dell'attività produttiva di tutti gli impianti (forni e laminatoi) del maggiore stabilimento (denominato appunto Unione) dell'azienda, dalle origini per quanto riguarda la produzione di acciaio, dall'entrata in esercizio per gli impianti ancora funzionanti nel 1948; Fondo Falck, Documenti dei CdG, busta 15, COMITATO REGIONALE LOMBARDO DEI CONSIGLI DI GESTIONE, *La Soc. Acc. & Ferr. Lombarde Falck*, s. d. [ma 1950], sulla situazione patrimoniale dell'azienda dagli anni Trenta in poi e sulle partecipazioni in altre imprese.

conflitto sono divenuti otto, la gamma delle produzioni si è arricchita di grandi profilati e lamiere nel comparto delle lavorazioni a caldo e di una serie piuttosto ricca di semilavorati o prodotti finiti laminati a freddo o trafilati, mentre la dotazione di forni elettrici installati permette inoltre la produzione di vari tipi di acciai speciali e di qualità. I due concetti tecnico-economici che emergono da questa evoluzione – e che diventano la chiave di volta della struttura delle A.F.L. – sono l'accentramento della produzione di acciaio grezzo, nelle sue varie qualità necessarie, in un unico grande impianto di acciaieria, da un lato, e, dall'altro, la evidente flessibilità e adattabilità delle varie linee di laminazione alimentate dai lingotti e dai semiproducti, concentrate anch'esse geograficamente. Nel corso degli anni Venti si registrano inoltre le prime consistenti esperienze in una direzione destinata ad essere di portata strategica nel lungo periodo: e cioè l'autoproduzione di energia e nel suo uso in acciaieria⁴.

Su queste premesse, che consentono all'impresa di essere pronta a cogliere subito l'occasione della fase ascendente del ciclo dopo il 1921, si innesta l'impegnativa politica di investimento che viene perseguita per tutto il corso degli anni Venti. Questa politica è attenta in sommo grado e in maniera originale ad arricchire e potenziare l'organizzazione tecnico-produttiva in obbedienza ad un criterio di razionalità complessiva essenzialmente basato, da un lato, sull'adattabilità della stessa alle più diverse e mutevoli esigenze del mercato e, dall'altro, sulla elasticità interna senza che ciò comporti di sacrificare le necessità di aggiornamento tecnologico. Nella seconda metà degli anni Venti vengono installati due nuovi

⁴ Nei primi anni Venti gli stabilimenti delle A.F.L., nella successione del flusso produttivo ricoperto da ognuno, erano così dislocati: I stabilimento (acciaieria Martin ed elettrica, laminazione a caldo di profilati e barre) a Sesto San Giovanni; II stabilimento (laminazione a caldo di lamiere e lamierini, lavorazione a caldo e a freddo di bulloneria e di tubi saldati) sempre a Sesto; III stabilimento (laminazione a freddo e trafilateria di nastri e di corderia) anch'esso a Sesto; Milano - Porta Romana (laminazione a caldo di tubi senza saldatura e vergella); Arcore, in Brianza (lavorazione a freddo di fil di ferro per reti); Vobarno, nel Bresciano (laminazione a caldo e a freddo di profilati e barre, tubi saldati); Dongo I (fonderia di ghisa e laminazione a caldo di profilati); Dongo II (lavorazione a freddo di tubi senza saldatura). Inoltre i programmi idroelettrici avviati durante la guerra avevano dotato l'impresa di due centrali in Valtellina, alle quali ben presto (nei primi anni Trenta) se ne aggiungeranno altre tre.

forni Martin-Siemens, gli unici in quel momento in Italia con capacità produttiva di 90 tonn./colata, i quali, affiancati agli altri quattro Martin e cinque forni elettrici già esistenti, e potenziati anch'essi nelle loro capacità, contribuiscono a fare dell'acciaieria di Sesto San Giovanni delle A.F.L. il maggiore impianto italiano per la produzione d'acciaio, che fa registrare le punte più elevate sia a riguardo delle capacità che per gli standard produttivi mantenuti. Il problema del rifornimento energetico viene affrontato con l'autoproduzione di energia elettrica da utilizzare per la produzione di acciaio, e quello di emanciparsi dall'acquisto di ghisa sul mercato con un'analoga autoproduzione, iniziata nei primi anni Trenta, in forni elettrici, usando come materia prima le ceneri di pirite e addirittura con adattamenti ai cicli stagionali della produzione idroelettrica alpina. Sempre col forno elettrico l'impresa perviene a disporre delle ferroleghie necessarie ad una gamma sempre più diversificata di acciai di qualità e speciali per usi commerciali⁵.

⁵ L'acciaieria della A.F.L. venne infatti dotata di due nuovi forni Martin-Siemens di capacità unitaria di 90 tonnellate per colata, i più grandi forni allora esistenti in Italia; nel 1933 gli 11 forni (6 Martin e 5 elettrici) assommeranno, in totale, ben 440 tonnellate di capacità unitaria per colata e, di conseguenza, quell'impianto diveniva il maggiore del paese in quanto a capacità, seguito da quello di Torino della Fiat (350 tonn./colata, 6 Martin e 4 elettrici), di Bagnoli dell'Ilva (300 tonn./colata, 5 Martin), di Piombino della Magona (300 tonn./colata, 7 Martin), di Piombino dell'Ilva (255 tonn./colata, 5 Martin), mentre gli altri dell'Ansaldo, della Terni e dell'Ilva avevano capacità inferiori (per questi confronti cfr. « Assometal. Annuario », 1934, pp. 439-41). Anche per quanto riguarda le produzioni di acciaio grezzo in lingotti l'acciaieria delle A.F.L. era la maggiore del paese: 125 mila tonnellate prodotte nel 1924, 145 mila nel 1925 e 1926, 185 mila nel 1928 e 210 mila nel 1929. A quest'ultima data gli impianti maggiori dell'Ilva (Bagnoli, Piombino e Savona) produssero rispettivamente 110 mila, 105 mila e 159 mila tonnellate, dopo che Piombino aveva toccato il suo massimo nel 1925 con 167 mila tonnellate. Per tutti gli anni Venti la produzione d'acciaio della Falck aveva rappresentato una quota variabile fra il 9 e il 10% del totale della produzione italiana.

Nel 1933-34, in uno stabilimento situato sempre a Sesto e già della Vanzetti, rilevato dalla Falck nel 1926 e denominato « Vulcano », erano entrati in funzione quattro modernissimi forni elettrici per produrre ghisa dalle ceneri di pirite, che utilizzavano la cosiddetta « energia di supero » prodotta stagionalmente dagli impianti idroelettrici della Valtellina; le ferroleghie erano anch'esse prodotte in nove forni elettrici installati sempre al Vulcano.

Sulla funzionalità raggiunta soprattutto dal « ciclo milanese » delle A.F.L. si sono soffermati anche Agostino Rocca ed Oscar Sinigaglia, osservatori certo non guidati da intenti elogiatori verso i Falck. Rocca nel 1935: lo « stabilimento [...] delle Acciaierie e Ferriere Lombarde a Sesto San Giovanni [...] »

La convinzione con cui si persegue un indirizzo verso le produzioni commerciali è confermata dalla decisione di dotarsi a questo fine, nel bel mezzo degli anni Venti, di un impianto di fucinatura – tentazione non soddisfatta, come pure era logico che accadesse, all'epoca delle forniture di guerra – e, soprattutto, con tutta una serie di interventi volti a riequilibrare l'intera struttura rispetto all'accresciuta capacità di produzione di acciaio e ad assicurare flessibilità alle più diverse capacità di laminazione, al punto che in quest'ottica l'impresa non trascura di perseguire l'obiettivo di allargare la presenza in alcune zone del mercato dei prodotti mercantili e finali, dentro e fuori l'area lombarda, ricorrendo al controllo azionario di imprese utilizzatrici dei suoi semilavorati siderurgici (i Cantieri metallurgici italiani di Castellammare di Stabia, specializzati nella produzione di banda stagnata, per la quale condividevano con la sola Magona d'Italia di Piombino una situazione di oligopolio sul mercato nazionale) o con opportuni raccordi con altre imprese (con la milanese Redaelli nelle Trafilerie e Corderie Italiane, specializzate in lavorazioni secondarie e a freddo della vergella e con quattro stabilimenti nell'area lombarda; con altri medi produttori lombardi e piemontesi nella comasca Orsenigo e nella Broggi di Milano, l'una dotata di acciaieria e laminatoi a caldo, l'altra dedicata alla laminazione a freddo) ⁶.

rappresenta indubbiamente l'unità più efficiente ed equilibrata del nostro complesso siderurgico; con una produzione annua di 150 mila tonnellate [ma erano di più, come si è visto], con impianti moderni, con una buona organizzazione tecnica, col sussidio di impianti idroelettrici propri, situato nel cuore della più importante zona di consumo, è, fra gli stabilimenti nazionali, quello che più di ogni altro gode oggi le condizioni più favorevoli» (AAR, 51.2.a, A. L. BARTESAGHI e A. ROCCA, *Note sull'attuale situazione dell'industria siderurgica nazionale e sulle condizioni atte a migliorarla, con particolare riflesso all'Ilva*, s. l., marzo 1935, p. 7). Per un giudizio molto simile di Sinigaglia, del 1949, cfr. O. SINIGAGLIA, *Situazione e prospettive dell'industria siderurgica italiana*, Associazione lombarda dirigenti aziende industriali, Milano 1949, p. 22.

⁶ Più in dettaglio: 1922 e 1924, assunzione del controllo totale rispettivamente delle Officine Metallurgiche Broggi e dei Cantieri metallurgici italiani; 1926, partecipazione, e controllo insieme alla Redaelli, nelle Trafilerie e Corderie Italiane; 1927, partecipazione nella F.lli Orsenigo. Negli anni Trenta, poi, la Falck assumerà il controllo, assieme alla famiglia Feltrinelli, della Franco Tosi di Legnano (importante azienda elettromeccanica), parteciperà al 50% nell'Acciaieria e Tubificio di Brescia, di cui l'altra metà del pacchetto azionario era nelle mani dell'Ilva, e costituirà una nuova società (le Acciaierie di Bolzano) totalmente controllata, specializzata nella produ-

Il significato di questa opera di costruzione dell'impresa siderurgica lombarda trova puntuale riscontro negli strumenti finanziari, nella politica patrimoniale e negli altri comportamenti che ad essa fanno da supporto e da contorno. Dopo essersi tenuto lontano dalle tentazioni borsistico-speculative e comunque di espansione ad ogni costo e polisettoriale con cui i gruppi dirigenti dell'Ansaldo e dell'Ilva crearono le premesse del loro crollo, il gruppo dirigente delle A.F.L., oltre ad aver impiegato i profili di guerra nel modo che si è detto, obbedì per un decennio alla parola d'ordine che imponeva di destinare i profitti ad impieghi industriali nell'ambito aziendale. O tutt'al più verso la costituzione, mediante opportune ristrutturazioni e necessari investimenti, di un «gruppo» — di cui si sono nominati poco fa le componenti — organizzato finanziamente e produttivamente nel solo settore siderurgico, e con evidente predisposizione a controllare lo spazio di mercato dei prodotti siderurgici finali (a freddo principalmente), cioè quelli che maggiormente rappresentavano la domanda d'acciaio continuativa e «commerciale». La condotta finanziaria dell'impresa restò incardinata su alcune regole fisse: ricorrere ad ammortamenti accelerati per finanziare gli immobilizzi, stare alla larga dai debiti bancari, fare una politica di perequazione nel tempo dei dividendi, non vistosi ma assegnati con continuità⁷. La coerenza delle scelte industriali e della politica patrimoniale trova del resto riscontro nel consolidamento e nella affermazione di un gruppo di imprenditoriazionisti-dirigenti mosso dalla tipica unità di intenti di un gruppo familiare. Plasmata nel modo che si è detto la com-

zione di acciai speciali. Inoltre, sia attraverso la Orsenigo che le Trafilerie Italiane, la Falck si trovò inserita in un quadro di varie compartecipazioni incrociate già esistente tra alcuni medi produttori lombardi (Laminatoio Nazionale, Acciaierie Elettriche) e piemontesi (Cobianchi, Metallurgica Ossolana). Cfr. anche RADAR, *Organizzazione del capitale finanziario italiano*, prefazione di A. Pesenti, Edizioni Italiane, Roma 1948, pp. 221-30 («Quaderno di "critica economica"»).

⁷ Sintomo eloquente di questa condotta finanziaria è il fatto che la società non chiuse mai un esercizio in passivo (cosa che avverrà solo nel 1945), né dovette mai ridurre il capitale. Nel periodo 1926-33, dai dati di bilancio, il rapporto tra utili d'esercizio e capitale versato si mantenne costantemente attorno a valori dell'8%, salvo contrazioni al 6,4% e al 5,6% rispettivamente nel 1930 e 1931, gli anni della crisi.

Sulla politica del «modesto, ma continuato, dividendo» tornò più volte G. E. Falck nelle relazioni alle Assemblee degli azionisti degli anni Venti.

plexa organizzazione produttiva, ribattezzate con nuove denominazioni le sue componenti quasi a sanzione di questo traguardo, fatta acquisire dal governo l'idea di un'impresa allineata agli obiettivi politico-economici del regime, Giorgio Enrico Falck pervenne, assai significativamente, a far uscire la sua costruzione dall'anonimato di Acciaierie e Ferriere Lombarde per conferire ad essa l'immagine e il nome di azienda familiare⁸. Punto di arrivo, questo, solo apparentemente di portata formale se proprio Sinigaglia indicherà nel carattere familiare dell'impresa lombarda uno dei suoi maggiori punti di forza, sufficiente almeno ad impostare la politica finanziaria nel senso delineato e quindi a metterla al riparo sia da tentazioni speculativi o di sopravvalutazione del patrimonio che da crisi produttive o congiunture sfavorevoli⁹.

⁸ Oltre alla nuova denominazione sociale di Acciaierie e Ferriere Lombarde Falck, gli stabilimenti di Sesto San Giovanni erano stati ribattezzati negli anni Venti con i seguenti nomi: «Unione» (l'acciaieria-laminatoio), «Concordia» (laminatoio per lamiere), «Vittoria» (laminatoi a freddo), e poi «Vulcano» (forni per ghisa e ferroleghe).

Nessun dubbio sul carattere familiare impresso alla direzione dell'impresa: dal 1930 in poi, contemporaneamente alla nuova denominazione, ben cinque membri (su otto in totale) del Consiglio di amministrazione appartenevano alla famiglia (Giorgio Enrico, i suoi tre figli Enrico, Giovanni e Bruno, ed il genero Giovanni Devoto); gli altri tre, poi, facevano parte delle amicizie ormai storiche della stessa: Ludovico Goisis, dal 1912 braccio destro di Falck; Enrico Scalini, discendente della famiglia Iariana che dette il primo impiego italiano, nel 1833, ad un Falck; Antonio Feltrinelli, della nota famiglia di industriali-finanziari milanesi, che aveva iniziato i suoi rapporti con Falck nel 1911 contribuendo a finanziare l'acquisto e la ristrutturazione dello stabilimento di Milano. La direzione generale dell'azienda era tenuta da G. E. Falck e da Goisis, mentre i tre giovani Falck erano direttori centrali.

⁹ Vale la pena infatti di riportare alcuni giudizi che Oscar Sinigaglia e Agostino Rocca espressero nella seconda metà degli anni Trenta a proposito della Falck. Proprio in quanto Rocca e Sinigaglia erano costretti ad osservare da una distanza più ravvicinata la realtà della Falck, dovendosi fare i conti in sede di elaborazione del piano autarchico, questi giudizi si rivelano un importante termine di confronto di quanto è stato detto finora. Durante il periodo di avvio dell'elaborazione del piano autarchico, nell'aprile 1936, Agostino Rocca in una lunga relazione sulla siderurgia italiana - stesa in forma anonima - dopo aver notato in via generale che «anche in base ai dati dei bilanci ufficiali, gli utili dell'industria siderurgica [italiana] furono nella *media* superiori a quelli delle altre industrie italiane», affermava: «Basta infatti osservare le cifre di bilancio degli impianti di talune di esse, per persuadersi che una parte cospicua degli impianti è stata costruita spensandola direttamente a mezzo di utili. Si possono citare a questo proposito gli impianti della Falck, i quali in bilancio figurano per 150 milioni circa, e comprendono impianti siderurgici per la produzione di 150-200 mila tonnellate annue di profilati, lamiere, tubi, ecc., capaci quindi essi soli di un fat-

L'itinerario attraverso il quale emerge, nello stesso volgere di tempo, il modello di sviluppo aziendale della siderurgia Fiat è in parte e originalmente diverso da quello percorso dalle A.F.L. Falck, ma approda a risultati che convergono nell'assegnare credibilità alla formula tecnica e imprenditoriale di cui quest'ultima è diventata portabandiera e che, anzi, sono tanto piú emblematici in quanto realizzati in un quadro aziendale che, fino agli anni di guerra, era privo di esperienze

turato certamente superiore al valore di bilancio degli impianti, per cui l'effettivo valore di essi è certamente superiore a quello di bilancio. Si aggiunga d'altra parte che la Falck possiede impianti di produzione e trasporto di energia elettrica per una capacità di 300 milioni di kwh per cui gli impianti elettrici da soli hanno un valore non inferiore all'intero valore di bilancio degli impianti Falck» (AAR, 44.4, *Industria siderurgica italiana. Considerazioni su alcuni problemi prospettati alla Corporazione della Metallurgia e meccanica*, s. l., aprile 1936, p. 40; questa lunga relazione non porta alcuna indicazione riguardo al suo autore: da alcuni riferimenti puntuali e precisi sul contenuto della stessa e sull'ordine di successione delle parti, espressi da Sinigaglia - AAR, 52.5, Sinigaglia a Rocca, Roma, 13 febbraio 1937, p. 1 - in una lettera a Rocca e nell'allegato alla stessa, si è attribuito, con Sinigaglia, la relazione a Rocca).

Poi, nell'estate 1939, lo stesso Rocca, facendo uscire dall'anonimato quell'osservazione sulla sottovalutazione degli impianti Falck, in una bozza di lettera a Bocciardo (allora presidente della Finsider) e a Menichella (direttore generale dell'Iri) sulla sistemazione della situazione finanziaria dell'Ilva, dopo aver messo in luce come in quest'ultima azienda permanesse ancora alla fine degli anni Trenta una gestione economica ed organizzativa assolutamente negativa rispetto alle possibilità dell'impresa «di poter dominare il mercato», aggiungeva: «Nel frattempo la Falck spesava cogli utili di esercizio gran parte dei propri impianti elettrici, il cui valore ammonta oggi a qualche centinaio di milioni. Il confronto degli utili netti di esercizio conferma largamente la posizione di inferiorità dell'Ilva: nella media dell'ultimo decennio l'Ilva ha realizzato un utile pari a circa il 5%; la Falck, tenendo conto *soltanto* dei dividendi e degli aumenti gratuiti di capitale con utilizzo di riserve formate a mezzo di utili palesi di bilancio, ha realizzato un utile pari a circa il 12%. Quale sarebbe stata la condizione dell'Ilva se, in condizioni normali, senza vincoli consortili, la Falck si fosse accontentata di un utile del 7%?» (AAR, 52.32, *Bozza di lettera per il senatore Bocciardo ed il dr. Menichella*, s. l. s. d., pp. 2-3; anche in questo caso si è attribuito a Rocca e datato questo documento sulla base di precisi riferimenti contenuti in AAR, 52.8, Sinigaglia a Rocca, Roma, 3 settembre 1939).

Sinigaglia, rispondendo con alcune osservazioni a quest'ultima lettera che Rocca gli aveva inviato per conoscenza, ribadiva il medesimo concetto centrando però con precisione sintetica alcune delle ragioni profonde delle «disparità» tra Ilva e Falck: «È notorio, per quanto non dimostrabile, che Falck ha utili molto maggiori di quelli che mette in evidenza nel bilancio, cosa molto facile per un'azienda di famiglia come la sua: si sa del resto che gran parte degli impianti elettrici [della Falck] sono fatti con gli utili siderurgici» (ivi, p. 1).

siderurgiche. L'ingresso in forze della Fiat nel settore siderurgico obbedisce all'esigenza di integrazione verticale di una impresa meccanica consumatrice di acciaio e avviene proprio nel momento in cui essa riconferma questa sua vocazione¹⁰. Infatti, questa esigenza si avvia ad essere soddisfatta negli anni di guerra sotto l'effetto congiunto degli insegnamenti e delle sollecitazioni della congiuntura bellica, da un lato, e, dall'altro, dalla disponibilità di mezzi da destinare a investimenti fuori dei tradizionali confini aziendali. La Fiat compie i primi passi significativi sulla strada siderurgica assumendo già durante la guerra il controllo delle principali capacità produttive disponibili nell'ambito torinese nel campo della produzione di acciaio, della laminazione, della fonderia di ghisa e acciaio, della fucinatura¹¹. In una seconda fase, mentre pone

¹⁰ Sullo sviluppo generale della Fiat e sul suo gruppo dirigente si rimanda a CASTRONOVO, *Giovanni Agnelli* cit. A proposito delle operazioni finanziarie condotte dalla Fiat nel 1905-907, Giorgio Mori ha affermato: « Il programma [della Fiat], perché vi sono pochi dubbi che di un programma si trattasse, finisce così per delinearci: spinta alla integrazione verticale, avvio di una rete di infrastrutture produttive e distributive collaterali, ampliamento e razionalizzazione delle dimensioni aziendali e della capacità di produzione. Da esso la Fiat non deflette più » (*La Fiat dalle origini al 1918*, in « Critica marxista », VIII, 1970, n. 6, ora ristampato, da dove si cita, in *id.*, *Il capitalismo industriale in Italia* cit., p. 124). La concretizzazione completa di tali premesse programmatiche elaborate nei primi anni del secolo si compì però durante la prima guerra mondiale.

Nel 1905-907 si verificò comunque l'ingresso nell'orbita della Fiat della Società industrie metallurgiche (grande fucina) e della Società forni termoelettrici Stassano. Sempre in quei due anni di « febbre borsistica » vennero assunte dalla Fiat partecipazioni, di minoranza, nelle Ferriere Piemontesi, successivamente inglobate (cfr. CASTRONOVO, *Economia e società* cit., pp. 215-216). Prima del conflitto la Fiat si riforniva di acciaio anche in Inghilterra e Svezia (cfr. *id.*, *Giovanni Agnelli* cit., p. 85).

La società Stassano, che possedeva i brevetti dello stesso Stassano, fu ribattezzata poi Società italiana forni elettrici e rappresenterà un valido supporto di *engineering* alle attività siderurgiche Fiat, oltre che una delle pochissime imprese italiane produttrici di tecnologia siderurgica avanzata.

¹¹ Nel gennaio 1915, in previsione della mobilitazione e delle produzioni di guerra, la Fiat « aveva impegnato la produzione » delle Ferriere Piemontesi, ed aveva promosso l'installazione di un proiettilificio nello stabilimento di queste ad Avigliana. Ma era soprattutto di impianti di fonderia e fucina che il ciclo produttivo di guerra della Fiat aveva bisogno: nell'aprile 1915 vennero assorbite le Fonderie di Acciaio Riunite di Torino (denominate sezione Acciaierie nell'organigramma Fiat), subito potenziate con nuovi forni elettrici e con modernissimo macchinario di fonderia; venne poi ampliata la fonderia di ghisa della Fiat - San Giorgio; nel dicembre 1917 furono, infine, inglobate completamente le Ferriere Piemontesi, con i maggiori stabilimenti della regione dediti alla laminazione dell'acciaio (cfr. CASTRONOVO, *Giovanni Agnelli* cit., pp. 98, 135-36).

mano ai primi interventi per ristrutturare, rinnovare e potenziare la capacità produttiva di acciaio così acquisita, dotandosi anche di autoproduzione elettrica, e mentre coltiva progetti per nuove e più vaste capacità di laminazione, Giovanni Agnelli procede ad intese tra la Fiat e l'Ilva, assume il controllo della Dalmine (specializzata nella produzione di tubi senza saldatura e appartenuta, durante il conflitto, al complesso verticale Franchi-Gregorini), ottiene il pacchetto di maggioranza della Alpinen Montangesellschaft (una grande impresa siderurgica con miniere e acciaierie in Stiria e con produzione annua superiore a 300 mila tonnellate di acciaio), assume un'interessenza nello stabilimento a ciclo integrale di Trieste-Servola già della Krainische Industrie Gesellschaft di Lubiana (queste due ultime operazioni finanziarie compiute da Agnelli sono da inserire nel quadro della spartizione, operata a Versailles tra gli alleati vincitori, dell'attrezzatura industriale dell'ex impero asburgico)¹².

In una fase immediatamente successiva, a partire dal 1921, il disegno siderurgico dell'impresa automobilistica si precisa: sciolta l'intesa con l'Ilva, ceduto il controllo della Dalmine alla Comit e il pacchetto azionario di Servola ad un Consorzio controllato dallo Stato, smobilitato il pacchetto di controllo dell'Alpinen (che va al gruppo tedesco Stinnes), Agnelli, saldamente al comando della Fiat, concentra ogni attenzione nel conferire razionalità all'integrazione delle produzioni siderurgiche dell'area torinese nel ciclo produttivo della Fiat. Ne consegue un impegno di investimenti e organizzativo che è primariamente rivolto ad emancipare gli stabilimenti meccanici dell'azienda dagli inconvenienti organizzativi, congiunturali e di localizzazione derivanti dal rifornimento all'estero o presso produttori nazionali di semilavorati siderurgici¹³. Le modalità tecnico-impiantistiche non sono di-

¹² Su tutti questi episodi cfr. *ibid.*, pp. 181-86. Da sottolineare è inoltre una « bozza di accordo » con il gruppo impiantistico tedesco della Demag, per la fornitura di grandi e modernissimi impianti di laminazione per gli stabilimenti di Torino, stilato in piena guerra nell'estate 1918 (*ibid.*, p. 151), che confermerebbe l'intenzione della Fiat di puntare sulla siderurgia « sicura » di Torino, mentre l'insieme di altre operazioni citate rappresentavano delle misure adottate per difendere la Fiat dall'assalto dei Perrone e per non pregiudicare una sua partecipazione all'espansione economica verso i Balcani alla quale puntava l'industria pesante italiana.

¹³ La smobilitazione delle partecipazioni siderurgiche, avvenuta dopo il 1921 e a speculazioni borsistiche e assalti ormai passati, confermerebbe

verse da quelle già adottate o in corso di applicazione nell'ambito del ciclo siderurgico milanese delle A.F.L. Falck (accentramento della produzione di acciaio in una grande acciaieria «mista»; molteplicità quantitative e qualitative, nonché flessibile adattabilità, delle capacità di laminazione; estensione del ciclo siderurgico anche nelle lavorazioni secondarie a freddo; vasto impiego dell'energia elettrica come fattore termico, ecc.), ma l'esperienza della Fiat si differenzia da quella lombarda per il fatto che l'intera organizzazione produttiva è qui intesa come funzionale in via di prima istanza al ciclo produttivo interno automobilistico, o riguardante in genere i mezzi di trasporto, e solo in via integrativa e subordinata alle esigenze del mercato. Questa diversità di intenti, rispetto alle imprese strettamente siderurgiche, non impedisce però alla Fiat nel volgere di pochi anni, di diventare il terzo produttore nazionale di acciaio, dopo l'Ilva e la Falck, e che ad essa sia riservato uno spazio non poco trascurabile nei riparti consortili che sanzionano i traguardi raggiunti dalle imprese con la loro presenza sul mercato¹⁴.

quanto detto alla nota precedente. Sulle smobilitazioni cfr. *ibid.*, pp. 322-24.

Gli sforzi e i capitali maggiori tra il 1919 e il 1921 furono dedicati ad una completa ristrutturazione — che in pratica fu una ricostruzione — degli impianti già delle Ferriere Piemontesi: si è calcolato che in essi furono investiti 300 milioni dell'epoca. I risultati di questa ristrutturazione furono: la nuova acciaieria elettrica e la rinnovata acciaieria Martin di Torino; l'enorme laminatoio a caldo, anch'esso a Torino, che produceva tutti i semiprodotti necessari alle lavorazioni degli stabilimenti meccanici (lamiera, lamierini, latta, tubi senza saldatura e saldati, profilati, vergella, tondini, molle, bullo-neria); la chiusura dell'acciaieria di Avigliana e l'orientamento di questo stabilimento verso le laminazioni (a caldo di profilati e a freddo di nastri stretti) e la trafileria della vergella. Su tutto ciò cfr. *ibid.*, pp. 315 e 320-21.

Assieme al modernissimo stabilimento automobilistico del Lingotto, costruito tra il 1916 e il 1920, gli impianti siderurgici della Fiat formarono i cardini essenziali dello sviluppo produttivo degli anni Venti e Trenta. Uno schema dell'organizzazione generale del ciclo produttivo della Fiat, negli anni Trenta ma valido anche per i Venti, si trova negli *Allegati* a GABETTI, *Architettura, industria, Piemonte* cit., pp. 320-21.

¹⁴ Le Ferriere Piemontesi, s'è già detto, produssero nel 1913, quando ancora non facevano parte della Fiat, oltre 65 mila tonnellate di lingotti d'acciaio, allora il 7,5% del totale nazionale. Nella seconda metà degli anni Venti la sezione Ferriere Piemontesi della Fiat aveva raggiunto una produzione di 135-150 mila tonnellate di lingotti d'acciaio, compresa tra l'8 e il 9% dell'intera produzione nazionale (cfr. AAR, 42.I.N cit., p. 21).

4. *Lo sviluppo degli anni Venti.*

Un colpo d'occhio ai dati statistici che registrano lo stato dell'attività produttiva consente di verificare, se pure sommariamente, le trasformazioni avvenute nella struttura della siderurgia italiana tra guerra, dopoguerra e anni Venti. Poiché ci interessa rilevare l'accresciuto peso della siderurgia lombarda e piemontese sull'insieme della produzione italiana di acciaio, sono stati raccolti nella prima parte della tabella 1 i dati assoluti delle produzioni di acciaio grezzo nelle due regioni settentrionali tra il 1915 e il 1933, indicando il relativo apporto percentuale al totale della produzione italiana. Per evidenziare meglio gli incrementi sono stati riportati in corsivo i dati relativi agli anni in cui è stata superata la produzione massima raggiunta precedentemente. La seconda parte della tabella contiene invece degli indici, costruiti sugli stessi dati assumendo come base uguale a 100 la produzione annua massima conseguita nel corso della congiuntura bellica¹.

¹ I dati riportati nella tabella sono tratti da *Ilva* cit., pp. 352-53. Naturalmente questi dati assommano le produzioni conseguite da tutte le imprese localizzate in Piemonte, Val d'Aosta (compresa nel Piemonte), e Lombardia, comprese cioè quelle che passeranno in mano pubblica. Questo fatto non pregiudica però l'osservazione dei movimenti di fondo delle componenti principali della siderurgia lombarda e piemontese delle quali ci stiamo occupando. Dati produttivi disaggregati a livello di impresa sono disponibili solo a partire dai primi anni Cinquanta, pubblicati in «A.F.L. Falck. Ufficio studi. Sintesi dell'industria siderurgica italiana» dal 1951 al 1959. Questi dati pubblicati dall'Ufficio studi della Falck sono tratti dalle rilevazioni compiute a partire dal 1949-50 dall'Associazione industrie siderurgiche italiane (Assider) e inviate a tutte le imprese aderenti.

Sulle rilevazioni dei dati riguardanti la siderurgia si deve in sintesi notare: esse furono iniziate nel 1861 dal Corpo delle miniere ed i dati così raccolti sono stati pubblicati disaggregati per province e solo per i prodotti primari (ghisa comune, acciaio grezzo e ferro-pacchetto); le rilevazioni del ministero dell'Economia nazionale, iniziate nel 1925 e poi confluite nell'Istat, riguardavano sempre dati estremamente aggregati e solo in parte per prodotti di seconda lavorazione; serie sui laminati disaggregate per prodotti (ma non per province o imprese) sono disponibili ma, per i diversi criteri adottati in anni diversi, non presentano caratteri di omogeneità; solo dal secondo dopoguerra, in particolare dal 1949-50, sono iniziate le rilevazioni Assider (estremamente disaggregate per prodotti primari e secondari, per i consumi e le giacenze, per province e imprese) che, in base a particolari accordi, sono effettuate dall'Assider per conto dell'Istat, ma delle quali vengono resi pubblici solo i dati sulle produzioni per provincia (cfr. *Industrie estrattivo-manifatturiere: industrie metallurgiche*, a cura di V. Siesto e F. Ben-

Tabella I.

Produzione di acciaio in Piemonte, Lombardia e Italia dal 1915 al 1933.

Fonte: *Idea* cit., pp. 332-33.

	Piemonte		Lombardia		Italia	Numeri indici		
	migliaia di tonn.	% sul totale nazionale	migliaia di tonn.	% sul totale nazionale		Piemonte	Lombardia	Italia
1915	92,4	9,2	208,6	20,7	1009,2	60	83	76
1916	114,9	9,0	219,1	17,3	1269,5	74	87	95
1917	154,6	11,6	252,1	18,9	1331,6	100	100	100
1918	120,2	12,1	189,0	19,0	992,5	78	75	75
1919	110,6	15,1	194,8	26,6	731,8	71	77	55
1920	128,2	16,6	240,8	31,1	773,8	83	96	58
1921	92,6	13,2	217,3	31,0	700,4	60	86	53
1922	136,6	15,3	310,7	37,5	892,5	88	123	67
1923	182,3	16,0	352,3	30,8	1141,8	118	140	86
1924	224,6	16,5	396,3	29,2	1358,8	145	157	102
1925	284,3	15,9	483,8	27,1	1785,5	184	192	134
1926	275,9	15,5	512,7	28,8	1779,5	179	203	134
1927	290,7	16,3	441,8	27,7	1595,8	169	175	120
1928	358,5	18,3	643,2	32,8	1959,5	232	255	147
1929	397,7	18,7	665,9	31,4	2122,2	257	264	159
1930	276,7	15,9	598,7	34,3	1743,3	179	238	131
1931	210,6	14,9	511,4	36,3	1409,3	136	203	106
1932	190,3	13,6	490,1	35,1	1396,2	123	194	105
1933	270,4	15,3	573,9	32,4	1771,1	175	228	133

I diversi andamenti dell'insieme nazionale e delle due regioni del Nord appaiono con estrema evidenza. Un rapido confronto tra le produzioni realizzate negli ultimi anni prebellici e quelli di guerra² permette di notare anzitutto che le quantità di acciaio prodotte in Piemonte e Lombardia avevano seguito un tasso d'incremento sostanzialmente simile – se non accusando anche un lieve ritardo – a quello mantenuto dall'intera siderurgia italiana. Invece, per gli anni immediatamente postbellici sono da registrare: *a*) la straordinaria capacità di ripresa della produzione lombarda, per la quale, ad esempio, il punto piú basso tra il 1917 e i primi anni Venti è rappresentato dal 1918 e non dal 1921 (anno di crisi economica generale che si fece pesantemente sentire sulle produzioni siderurgiche), mentre il superamento del «tetto» toccato nel 1917 avvenne già nel 1922, tre anni prima che lo stesso obiettivo fosse raggiunto dal livello nazionale; *b*) la sostanziale tenuta della produzione piemontese, che dovette però subire piú di quella lombarda le ripercussioni della crisi del 1921.

Per quanto riguarda gli anni Venti, appaiono altrettanto evidenti i caratteri espansivi della ripresa produttiva sia lombarda che piemontese: la produzione di acciaio della Lombardia consente di registrare incrementi per ognuno degli anni compresi dal 1922 al 1929 (con la sola eccezione del 1927, quando si ebbe una contrazione del 14% rispetto all'anno precedente), che la portarono a piú che raddoppiarsi e ad ele-

dini, in *Le rilevazioni statistiche in Italia dal 1861 al 1956. Statistiche dell'attività produttiva. Statistiche economiche generali*, numero speciale di «Annali di statistica», vol. VII, LXXXVII, 1958, serie VIII, pp. 341-60). È perciò impossibile disporre di serie complete, di pubblica consultazione, sulle imprese o sui prodotti di prima e seconda lavorazione (per imprese o per province) per il periodo precedente il 1949-50. Negli anni Trenta furono in effetti rilevati dall'Assometal dei dati produttivi disaggregati per impresa, ma tali dati non vennero resi pubblici: alcuni riferimenti a questi si trovano però in documenti e relazioni dell'Archivio Rocca.

² Nel 1913 la produzione nazionale di acciaio fu di 870 mila tonnellate, salite a 1 milione nel 1915 e a 1,3 milioni nel 1917; le produzioni piemontesi e lombarde rappresentavano rispettivamente il 10,8% e il 16,5% dell'acciaio prodotto in Italia nel 1913, il 9,2% e il 20,7% nel 1915, l'11,6 e il 18,9% nel 1917. Ciò significa che la siderurgia di queste due regioni aveva seguito sostanzialmente gli stessi tempi e ritmi dell'incremento produttivo compiuto dall'intera siderurgia italiana nei primi anni di guerra; per la produzione lombarda è anzi da registrare un lieve ritardo sul ritmo ascensionale assunto nel 1916 e 1917 da quella nazionale.

vare la sua quota percentuale sul totale della produzione nazionale di acciaio dal 20% degli anni di guerra ad un 30%. Anche per la siderurgia piemontese, nello stesso periodo, si ebbe una crescita continua – a parte le contrazioni, peraltro modeste, del 1926-27; la produzione raddoppiò e la quota regionale, che all'entrata in guerra era inferiore al 10% del totale, si assestò intorno al 15%. Negli anni della grande crisi, mentre la produzione nazionale tornò a livelli di poco superiori a quelli del 1917, quella lombarda si attestò sul doppio dei valori di quell'anno. Anche la produzione piemontese diminuì in proporzione inferiore a quella nazionale³.

A fronte di tali andamenti, stanno, per la siderurgia peninsulare, i tempi piú lunghi della ripresa produttiva dopo la crisi del 1920-21 e, in seguito, i modesti traguardi cui essa perviene anche nei momenti congiunturali piú favorevoli. Basterà constatare che solo nel 1925 le produzioni della Liguria, Toscana e Umbria recuperano il livello di massima espansione raggiunto nel periodo bellico, e che per registrare un analogo recupero da parte della siderurgia campana occorre attendere addirittura il 1933. È inoltre significativo che, se si esclude il caso della Terni, neanche l'espansione della domanda del 1935-36 crea le premesse per un sicuro assestamento su nuovi e piú elevati livelli delle produzioni liguri e toscane⁴. In realtà, tutta la documentazione disponibile induce a concludere che la siderurgia peninsulare, nel periodo considerato, piú di ogni altra componente del settore e per un maggior numero di anni, abbia funzionato al di sotto della sua capacità⁵.

³ Cfr. i dati forniti in *Ilva* cit., p. 353, utilizzati anche da A. Carparelli, in questo volume, alle pp. 64-65.

⁴ *Ilva* cit., p. 353.

⁵ Tale conclusione è legittimata, oltre che dai risultati dello studio di A. Carparelli e, in particolare, dai dati che per la prima volta vi vengono presentati (tabb. 2-5), anche dalle fondate valutazioni contenute in AAR, 52.53.2, A. L. BARTESAGHI, *Brevi cenni sullo sviluppo della siderurgia di massa in Italia*, Milano, 16 gennaio 1945 e in particolare nell'allegato b, *Capacità produttiva e produzione acciaio greggio nell'anno 1937*, s.l. s.d., che pure si basano su dati relativi alla capacità produttiva di cui si ignorano i metodi di calcolo. Sulle questioni metodologiche che si pongono nella valutazione della capacità degli impianti siderurgici si vedano G. FAVA, *La capacità produttiva di ghisa e acciaio in Italia fra il 1949 e il 1953*, A.F.L. Falck, Milano 1954 e *Capacità e massimi di produzione negli impianti italiani di ferro-leghe e di laminati a caldo*, ivi 1955.

Nel valutare il grado di vitalità produttiva dimostrato tra il 1915 e il 1933 dalla siderurgia lombarda e piemontese rispetto al tasso di scarsa attività nel quale pressoché costantemente versava la siderurgia tirrenica – Ilva soprattutto, ma non solo –, si tratta tuttavia di tener conto di vari elementi che intervennero negli anni Venti a mutare profondamente il quadro generale dell'economia e della società italiana. Da un punto di vista generale non è il caso di invocare anche in questa sede il quadro che si è soliti tracciare dei fattori interni e internazionali, di ordine economico e piú propriamente politico-sociale e istituzionale, dai quali dipesero la ripresa dell'economia italiana dopo le difficoltà del 1921, il successivo boom degli anni 1923-25, fino alla battuta d'arresto della crisi di rivalutazione monetaria del 1926-27. Ed è facile ed anche ovvio immaginare attraverso quali meccanismi il processo di ripresa e di crescita dell'attività produttiva dei settori utilizzatori di acciaio trovi riscontro puntuale nell'andamento del diagramma della domanda complessiva di prodotti siderurgici⁶.

Un'attenzione piú specifica meritano invece i fattori che in qualche modo risultano rilevanti nella composizione di questa domanda o che operarono dal lato dell'offerta. A prescindere dalle condizioni di ordine generale, già emerse in sede di analisi dei nuovi elementi che spingono alla diffusione del ciclo siderurgico basato sul rottame – dalle vicende della politica doganale fino alla larga disponibilità e a prezzi accessibili di rottame sui mercati internazionali, particolarmente fino al 1925 –, occorre insistere sul ruolo che ebbe la «nuova» domanda di acciaio che in questi anni si venne ad aggiungere a quella fino ad allora espressa dai mercati dell'area padana. Anche se i caratteri di questa nuova domanda, protrattasi in forme diverse fino alla grande crisi, non sono di facile identificazione⁷, si può però ragionevolmente affermare – e senza

⁶ Cfr. P. SARACENO, *La dinamica del consumo italiano di acciaio*, in «Civiltà delle macchine», I, 1953, n. 4, pp. 12-16, ove vengono individuati incrementi medi annui composti del consumo di acciaio pari a +18,04% per il quadriennio 1922-25, e a +2,52% per il quadriennio 1926-29.

⁷ Purtroppo, per l'assenza di rilevazioni statistiche dettagliate almeno quanto quelle usate da G. Federico per gli anni Trenta (si veda in questo stesso volume la sua ricerca sulla composizione della domanda di acciaio in quel periodo), non è possibile impostare un'analisi delle direttrici di consumo dell'acciaio negli anni Venti. Si può solo ricorrere a considerazioni

timore di essere molto lontani dal vero – che essi sono maggiormente rintracciabili nel consumo indotto dal generale sviluppo delle attività industriali ed edilizie delle regioni settentrionali piuttosto che da quello costituito dai tradizionali comparti di maggiore utilizzazione civile dell'acciaio (dalla cantieristica alle commesse ferroviarie). Se si tiene conto che proprio da questo secondo e tradizionale tipo di domanda erano dipese la nascita e la crescita delle imprese tirreniche (e di quelle confluite nell'Ilva in particolare) e se si considera il tipo di organizzazione tecnico-produttiva cui erano pervenute le imprese padane, ci si pone però in grado di dare un senso preciso ai dati, già richiamati, relativi agli incrementi produttivi di queste ultime: e precisamente che fu questa nuova domanda a consentire alle medesime di esprimere tutta la potenzialità produttiva di cui erano divenute capaci.

5. *L'attività consortile e la grande crisi.*

Tenendo conto di queste premesse, devono essere valutate le implicazioni del sostanziale rallentamento dell'incremento della domanda siderurgica che si verificò nella seconda metà degli anni Venti. Tale rallentamento, se non comportò una caduta del livello complessivo nazionale della produzione al di sotto di quello dell'antecedente periodo bellico, fu però sufficiente a porre il problema della coesistenza su un mercato ristretto – com'era allora e restava quello italiano – di due apparati di produzione di cui l'uno – quello padano – aveva nel frattempo allargato la sua presenza conquistando nuove quote e non era certo disposto a cedere posizioni a favore dell'altro, quello peninsulare. Il terreno sul quale il conflitto esplose e dovette trovare componimento fu quello della

generali sui prevedibili settori utilizzatori di acciaio: dalla ripresa edilizia degli anni Venti (caratterizzata tra l'altro dalla diffusione di tecniche costruttive del cemento armato) allo sviluppo delle attività meccaniche settentrionali tra il 1923 e il 1925, dall'espansione delle aree urbane del « triangolo » alla costituzione dell'*binterland* milanese e della « cintura » torinese, dai lavori pubblici attuati su scale regionali allo sviluppo delle costruzioni idroelettriche, fattori tutti che stimolarono notevolmente il consumo di acciaio, soprattutto al Nord.

politica consortile, alla quale restava piú tenacemente attaccata l'impresa che anche nella fase ascendente del ciclo era stata costretta ad una condotta difensiva – e cioè l'Ilva – ma che ora le stesse e piú aggressive imprese padane – come le A.F.L. – intendevano volgere a loro favore per attestarsi sulle quote di mercato raggiunte.

Dalle parziali ricostruzioni che sono state fatte della politica consortile negli anni Venti¹ e da altri elementi che abbiamo a disposizione, sappiamo infatti che le A.F.L. ed altre medie imprese padane si erano volute sganciare, alla fine del 1927², dal Consorzio che gestiva la produzione di profilati e barre – prodotti siderurgici maggiormente «commerciali» e slegati dalle commesse statali –, mantenendosi autonome da questo fin verso la fine del 1929 e producendo comunque non poco³. Appare piuttosto evidente che queste, per poter reggere questo periodo di «fronda», potevano produrre a costi relativamente contenuti e permettersi quindi di vendere a prezzi competitivi rispetto a quelli praticati dalle aziende consorziate. E ciò in virtù della loro generale situazione organizzativo-produttiva non gravata da pesanti carichi passivi o da palesi disfunzioni. Nel momento in cui, nel 1929, queste imprese rientreranno nel Consorzio – per «pressioni superio-

¹ Per un'introduzione generale alle vicende dei consorzi, prevalentemente per gli anni Trenta, ed alla loro legislazione cfr. GOLZIO, *L'industria dei metalli* cit., pp. 181-86, e G. GUALERNI, *Industria e fascismo*, Vita e Pensiero, Milano 1976, pp. 151-68. Sulla struttura consortile negli anni Venti si rimanda alle osservazioni di A. Carparelli in questo stesso volume.

² Le A.F.L. decisero di uscire dal Consorzio in nome della «libera concorrenza» che «origina una accelerata e quasi affannosa ricerca della riduzione dei costi con la razionalizzazione ed il perfezionamento degli impianti e delle attrezzature». L'azienda milanese aveva ritenuto che, «poiché una selezione volontaria da noi prospettata [con l'adesione al Consorzio volontario] si è dimostrata, per ovvie ragioni, impossibile a conseguirsi, non vi è altro rimedio che la selezione naturale». Citazioni dalla relazione di G. E. Falck all'Assemblea degli azionisti della società per l'esercizio 1927.

Analogamente alle A.F.L. disertarono il Consorzio altre imprese lombarde minori, delle quali non è però possibile rintracciare i nomi. Riferimenti a questa vicenda in D. SIMONCELLI, *Il consorzio obbligatorio fra gli industriali siderurgici*, in «Economia», X, 1932, n. 1, pp. 179-80; G. ZUFFI, *Il commercio del ferro all'ingrosso in Italia negli ultimi trent'anni*, in «Il Sole», LXVI, 7 gennaio 1930, p. 3, ove sono riassunti in sintesi i caratteri di disorganizzazione nella quale versava la commercializzazione dei prodotti siderurgici.

³ Le A.F.L., come s'è visto, toccarono proprio nel 1929 (e fuori dal Consorzio) il loro massimo produttivo con quasi 210 mila tonnellate di acciaio prodotto.

ri»⁴, ma certo anche con quote superiori rispetto al 1926⁵ — la stessa pratica ed organizzazione consortile si tramutò in un ulteriore punto di forza a loro favore, innanzitutto perché, data l'ancora sussistente «volontarietà» del Consorzio siderurgico, era comunque ancora possibile riproporre il braccio di ferro sul «mercato libero», come l'aveva definito Falck.

Gli anni della grande crisi (1929-33) rappresentarono un buon banco di prova dei reali spazi di manovra posseduti dalle componenti, ormai esplicitamente diverse, della siderurgia italiana. In quella fase cruciale la situazione di relativo equilibrio faticosamente raggiunto tra le parti con i travagliati rinnovi dei consorzi del 1928 e 1929 — e poi ripropostasi con quelli obbligatori del 1931-32 — giunse infatti a rendere sempre più evidente come la componente più vitale del settore fosse proprio quella che era riuscita a «strappare» con la fronda le quote consortili ritenute necessarie e più consone alle proprie capacità produttive, cioè quella padana. A sostegno di questa affermazione, non potendo dispiegare al momento attuale analisi particolareggiate dato lo stato ancora informe delle conoscenze su molti aspetti di questa problematica e la disorganicità delle scarse acquisizioni storiografiche, è da ritenere sufficientemente significativa una semplice esposizione dei dati sulle produzioni conseguite, negli anni della crisi, dalla componente della siderurgia italiana da allora in poi completamente definibile quale «privata». Un minimo di essenziale puntualizzazione suggerisce però di inquadrare nel senso di questa stessa affermazione iniziale l'impor-

⁴ Nella relazione sul bilancio dell'esercizio 1929, G. E. Falck comunicava ai propri azionisti che «dopo lunghe e difficili trattative e per desiderio delle alte autorità, assai riguardosamente manifestatoci, abbiamo noi pure aderito ad un'intesa con la maggior parte delle aziende produttrici di profilati mediante la costituzione di un Consorzio siderurgico», che venne avviato nel novembre 1929; subito oltre si notava però come «il lieve aumento dei prezzi dei laminati ottenuto con la costituzione del Consorzio [...] non ha portato lo sperato beneficio in seguito alla riduzione della produzione».

Sulle sollecitazioni promosse dall'Ilva a vari enti governativi e ministeri si vedano le pp. 80-88 del saggio di A. Carparelli in questo stesso volume, e P. GRIFONE, *Il capitale finanziario in Italia*, Einaudi, Torino 1971², p. 92.

⁵ Nel 1930 le A.F.L. Falck produssero 185 mila tonnellate di acciaio (come nel 1928), il 10,5% dell'intera produzione nazionale, segno che la loro quota nel Consorzio era certamente cresciuta da quando ne avevano fatto parte in precedenza (1926-27, con una produzione di acciaio pari al 7-8% di quella nazionale).

tante principio stabilito a favore della siderurgia padana nel 1931 con la costituzione di un Consorzio obbligatorio (parallelo ma autonomo a tutti gli effetti da quello principale dei laminati mercantili) per la vergella e i suoi derivati, nel quale la quasi totalità degli aderenti era completamente estranea all'influenza della grande siderurgia tirrenica⁶. Inoltre, nella direzione interpretativa formulata (della forza ormai acquisita sul campo dalla siderurgia padana «privata» ed espressa anche durante la crisi) si inseriscono, con tutta la loro autorevolezza, i netti giudizi espressi da Rocca e Sinigaglia a proposito della situazione delle A.F.L. Falck e del loro rapporto con l'Ilva⁷, nonché le perentorie affermazioni degli stessi – e ri-

⁶ Alla fine del 1931, quando venne rinnovato e reso obbligatorio il Consorzio dei profilati e dei laminati mercantili, i produttori di vergella e derivati (soprattutto i lecchesi facenti capo al Caleotto, che sicuramente avevano partecipato alla fronda del 1928) ottennero di essere scorporati da questo e di costituire un loro Consorzio particolare, anch'esso obbligatorio. Cfr. GOLZIO, *L'industria dei metalli* cit., pp. 182-84, E. CIANCI, *Nascita dello Stato imprenditore in Italia*, Mursia, Milano 1977, pp. 214-16.

Rinnovati ancora obbligatoriamente nel giugno 1932 e poi «volontariamente», ma da tutti, nel marzo 1933, questi due consorzi principali (quello «fra produttori di laminati di ferro e acciaio» e quello «derivati vergella») vennero poi mantenuti fino alla guerra mondiale. Se per essi fu però necessario ricorrere ad una fase di obbligatorietà, essendo incaricati di disciplinare la produzione della gran parte di prodotti siderurgici che uscivano dagli stabilimenti, per gli altri prodotti, producibili da poche aziende perché richiedenti impianti particolari (prodotti come i tubi, le lamiere e lamierini, con un mercato ancora limitato ma con un valore aggiunto sicuramente superiore ai soliti profilati), sorsero altri e vari consorzi, volontari poiché potevano comprendere solo poche imprese. Nel marzo 1928 era sorto il Consorzio lamiere sottili (composto da Ilva, A.F.L., Fiat, Terni, Magona, Cantieri metallurgici italiani ed altre quattro aziende minori milanesi e genovesi), dal quale dipendeva un Ufficio vendita lamiere magnetiche (Terni, Magona e A.F.L.). Sempre nel 1928 nacque un Ufficio vendita tubi, formato dalle sole imprese produttrici di tubi senza saldatura (A.F.L., Dalmine, Fiat e Fabbrica Italiana Tubi di Sestri Levante). Nel 1931 cominciò ad operare un Consorzio lamiere grosse (Ilva, A.F.L. Falck, Fiat, Terni, Ansaldo e Ferriera di Bolzaneto), mentre nel 1932 sorsero un Consorzio bullonieri (nel quale le maggiori imprese aderenti erano Ilva, Falck, Redaelli, Ceretti, Metallurgica Ossolana, Terni e Ansaldo) e un Consorzio carburo di calcio e ferroleghie (con, tra i maggiori aderenti, Ilva, Falck, Terni, Cogne e Ceretti). Da ultimo, nella primavera del 1933, venne costituito un Consorzio rotaie e rotaiette (comprendente gli unici tre produttori: Ilva, Falck e Breda). La logica che muoveva tutti questi consorzi più ristretti era la stessa valevole per quelli maggiori (di organizzazione e divisione delle produzioni e di decisione dei prezzi di vendita), solo che il minor numero di aderenti permetteva trattative ed accordi più rapidi e non eccessivamente contrastati. Su tutto ciò cfr. GOLZIO, *L'industria dei metalli* cit., pp. 182-85 e «Assometal. Annuario», 1934, pp. XXIII-XLII.

⁷ Si vedano le citazioni riportate alla nota 9 del paragrafo precedente.

portate nelle pagine seguenti – relative sia alle dinamiche interne ai consorzi (che penalizzavano l'Ilva per le sue proprie debolezze e la rendevano, nei fatti, subalterna ai produttori padani) che agli effetti prodotti dal sostegno dei prezzi conseguito in tal modo.

Per quanto riguarda il tasso di attività produttiva mantenuto negli anni della crisi dall'insieme di imprese componenti la siderurgia lombarda e piemontese privata, si può fare riferimento ad alcuni dati noti, rilevati dall'Associazione degli industriali metallurgici e dal Servizio minerario. Nella tabella 2 sono riportati i dati sulle produzioni di acciaio grezzo conseguite negli anni 1930-34 dalla siderurgia privata milanese (A.F.L. Falck, Redaelli e Breda), dalla Fiat a Torino, dal Caleotto a Lecco e dalle imprese ossolane (Cobianchi, Metallurgica Ossolana e Ceretti)⁸. A titolo di parziale confronto si rivela però necessario un riferimento al 1929, anno di massima produzione precrisi: allora si produssero in Italia oltre 2,1 milioni di tonnellate di acciaio, dei quali il 12% circa in forni elettrici; la proporzione rappresentata su questo totale dalle otto aziende prese in considerazione nella tabella non dovette discostarsi molto dal 30%, anche se per il 1929 non si posseggono dati disaggregati quanto quelli esposti. Gli anni 1930-34 sono comunque da considerare quelli nei quali i riflessi della crisi si fecero sentire sull'intero sistema economico, con particolare gravità soprattutto nei centrali 1931-32, come è d'altronde confermato anche dalla brusca contrazione

⁸ La fonte della tabella è AAR, 42.1.n, pp. 22-26, già citata in fondo alla nota 10 di p. 175, alla quale si rinvia per indicazioni circa la natura e il livello di disaggregazione dei dati. In particolare si deve notare che, per il 1930 e 1931, nei dati su scala provinciale risultano compresi sia quelli riguardanti la produzione di lingotti (destinati alla laminazione) che quelli dei getti d'acciaio (destinati alla fonderia). I dati aziendali relativi alle singole province sono perciò inquinati da quelli delle fonderie (sia autonome che interne alle stesse aziende prevalentemente laminatrici) operanti nelle stesse province. Si può però ragionevolmente supporre che l'acciaio colato in getti anziché in lingotti non rappresenti, al massimo, che il 4-5% dell'intera produzione di ogni provincia, essendo tale percentuale e per quegli stessi anni sul totale dell'acciaio prodotto in Italia variabile tra il 2 e il 3%. I movimenti di fondo delle produzioni che qui ci interessano non sono perciò compromessi dalle quantità di acciaio colato in getti.

Per quanto riguarda la Falck, si sa, inoltre, che produsse 185 mila tonnellate di lingotti d'acciaio nel 1930, 155 mila nel 1931 e 1932, 208 mila nel 1933 e 210 mila nel 1934.

siderurgica. L'andamento relativamente anomalo della produzione di queste aziende lombarde e piemontesi nel 1931-1932 rispetto alla siderurgia italiana nel suo complesso è testimoniato, per quel biennio ed anche per l'intero periodo della crisi, dalla loro accresciuta presenza produttiva: i tre punti ed oltre, in percentuale sul totale, guadagnati da queste imprese nella produzione di acciaio grezzo sono significativi proprio in quanto esprimono una maggiore presenza sul mercato in un periodo congiunturalmente sfavorevole. Ciò è una minore incidenza, molto relativa forse ma non per questo

Tabella 2.

Siderurgia privata. Produzione di lingotti d'acciaio negli anni 1930-34.

	Area milanese ^a	Fiat Torino	Calceotto Lecco	Area ossolana ^b	Totale	Totale nazionale
1930						
migliaia di tonnellate	365,9	130,2	57,5	31,5	585,1	1743,3
di cui prodotte con forni elettrici (%)	15,6	30,5	—	21,5	17,7	15,9
% sul totale nazionale	21,0	7,5	3,3	1,8	33,6	100,0
1931						
migliaia di tonnellate	311,8	109,4	69,5	35,3	526,0	1409,4
di cui prodotte con forni elettrici (%)	8,3	43,8	—	17,6	18,4	19,1
% sul totale nazionale	22,1	7,8	4,9	2,5	37,3	100,0
1932						
migliaia di tonnellate	302,8	125,0	58,6	22,6	509,0	1396,2
di cui prodotte con forni elettrici (%)	29,7	6,5	—	33,2	20,7	19,4
% sul totale nazionale	21,7	9,0	4,2	1,6	36,5	100,0
1933						
migliaia di tonnellate	371,0	148,5	58,9	39,1	617,5	1771,1
di cui prodotte con forni elettrici (%)	34,2	6,3	9,0	22,2	24,3	21,2
% sul totale nazionale	20,9	8,4	3,3	2,2	34,9	100,0
1934						
migliaia di tonnellate	375,0	151,5	73,6	39,9	640,0	1849,8
di cui prodotte con forni elettrici (%)	31,5	10,0	9,5	49,4	24,8	25,2
% sul totale nazionale	20,3	8,2	4,0	2,2	34,6	100,0

^a Comprende: A.F.L. Falck, Breda e Redaelli.^b Comprende: Cobianchi, Metallurgica Ossolana e Ceretti.

non importante, della crisi sull'organizzazione generale delle aziende e sul loro tasso di produttività. Oltre a dover subire meno della restante struttura del settore gli effetti della crisi, e non solo sul terreno produttivo ma anche e soprattutto su quello finanziario⁹, queste imprese si giovarono non poco, in quella particolare congiuntura, delle dotazioni di forni elettrici possedute, le quali videro incrementare in misura rilevante la loro partecipazione alle produzioni di acciaio complessivamente conseguite¹⁰. È singolare, a questo punto, rilevare il riproporsi per questa siderurgia di una particolare vitalità produttiva durante la crisi del 1929, analogamente a quanto avvenne in quella del 1921.

Il nucleo centrale della siderurgia lombardo-piemontese aveva perciò tenuto testa alla crisi meglio della restante industria italiana dell'acciaio ed aveva dimostrato di saper mantenere le proprie posizioni. Confidando sulla buona organizzazione interna della quale si erano dotate e sulla funzionalità di fondo impressa allo sviluppo aziendale dalle particolari scelte di respiro strategico adottate dai loro gruppi dirigenti — elementi entrambi dimostratisi consoni al grado di assorbimento e alle condizioni del mercato italiano —, queste imprese avevano affrontato la crisi e gli inevitabili cali produttivi ad essa connessi senza appesantire di eccessivi costi le loro gestioni e riuscendo poi, nel pieno della crisi, a fronteggiare l'Ilva nei rinnovi dei consorzi, come nella loro trasformazione in obbligatori, facendole «subire»¹¹ le loro condizioni.

⁹ L'unica impresa, di quelle che qui ci interessano, che dovette ridurre il proprio capitale nel periodo della crisi fu la Cobianchi; e fu grazie all'intervento della Edison che essa reintegrò ed aumentò il proprio capitale nel 1933-34. L'altra partecipazione della Edison in siderurgia (a parte un paio di imprese minori produttrici di ferroleghe), nella Metallurgica Ossolana, è invece da far risalire al 1936-37. Con la Cobianchi e la Metallurgica Ossolana, ma soprattutto per entrare in possesso degli impianti idroelettrici di queste aziende, il potente gruppo elettrico fece il suo ingresso e con posizioni di tutto rispetto nel settore siderurgico (cfr. *La Sisma* cit., p. 4 e «As-sometal. Annuario», 1939, pp. 290-93).

¹⁰ Il calo delle produzioni dei forni elettrici della Fiat è l'unico in questo senso negli anni della crisi. Certamente fu provocato da cause interne ai cicli produttivi dell'azienda torinese. Comunque i forni elettrici dimostrarono allora (e dimostreranno fino ad oggi) l'importanza delle loro funzioni per chi li aveva inglobati nel proprio modello tecnico-produttivo.

¹¹ Come si espresse Sinigaglia, il cui giudizio completo a questo proposito è riportato alle pagine seguenti.

All'analisi degli esiti ai quali pervennero i consorzi e ai vantaggi che ne derivarono per le imprese piú dinamiche, avrebbero dedicato un certo spazio coloro che di lí a poco si sarebbero trovati gestire la parte maggioritaria produttivamente della siderurgia italiana, quella passata nelle mani dell'Iri. Oscar Sinigaglia, Agostino Rocca e i loro staff¹², da sempre sostenitori di una possibile riduzione dei costi di produzione e dei prezzi di vendita dei prodotti siderurgici italiani, dimostrarono una particolare attenzione al funzionamento ed ai risultati dei consorzi. Proprio la differenza, maggiore o minore a seconda delle imprese, del margine esistente tra costi e prezzi e l'incapacità di alcuni produttori (il loro perenne riferimento era l'Ilva) di tendere alla riduzione dei primi impiegando il maggior margine di utilità per rinnovare completamente le proprie strutture tecniche ed organizzative, venivano individuate da Sinigaglia e Rocca quali cause tanto della mancata razionalizzazione generale dell'organizzazione siderurgica italiana quanto della conseguente assoluta mancanza di competitività dell'acciaio italiano sui mercati internazionali.

Nel corso delle battaglie condotte durante gli anni Trenta per fare prima (all'interno dell'Ilva, nel 1933-36) accettare l'idea che un rinnovamento complessivo dell'industria siderurgica italiana dovesse passare attraverso il potenziamento del ciclo integrale e assicurare poi (nelle sedi decisionali della politica economica e industriale, nel 1937-38) il decollo operativo di questa prospettiva, sia Sinigaglia (anche dopo aver lasciato l'Ilva), che Rocca espressero piú volte pesanti giudizi sulla politica e le finalità dei consorzi. A parziale conclusione di questa raccolta di note ed osservazioni sul percorso compiuto dalla siderurgia destinata a rimanere privata, è parso opportuno riportare — con alcune citazioni testuali, potendone disporre — questi giudizi che Sinigaglia e Rocca si scambiarono.

Nell'assolvere i loro non certo facili compiti, indirizzati in via primaria a ricostruire la credibilità tecnico-economica e

¹² Su questi dirigenti della siderurgia pubblica e sulla loro importanza si rimanda, in questo volume, al saggio seguente di F. Bonelli, A. Carparelli e M. Pozzobon ed a quello di P. Rugafiori.

l'efficienza produttiva (ed anche i dividendi) della grande siderurgia controllata dall'Iri, Sinigaglia e Rocca si resero immediatamente conto che la politica dei consorzi, nelle forme e particolarità da questa assunte, assommava in sé tutti i caratteri di un'epoca della siderurgia italiana, nella quale gli organismi finanziario-produttivi affidati, dopo la crisi, alla loro guida esprimevano nei fatti un evidente stato di debolezza ed un'immobilità programmatica a dir poco pericolosa. È leggendo «per contrasto» le osservazioni appuntate dai tecnici dell'Iri ai consorzi, e indirizzate anzitutto ad attribuire alla condotta tenuta dall'Ilva l'origine delle sue stesse debolezze, che emerge con estrema chiarezza la realtà, fatta di vantaggi e privilegi, nella quale la siderurgia padana e privata inquadra la propria presenza nelle organizzazioni di controllo dell'offerta.

In una lunga relazione, stesa nella primavera del 1936, sulla situazione generale dell'industria siderurgica italiana nel decennio 1926-35, Rocca rilevava alcune delle ragioni che, a suo parere, avevano contribuito all'elevato rialzo, in quel decennio, dei prezzi siderurgici italiani in confronto a quelli di altri paesi europei, e concludeva¹³:

[...] è evidente che lo scarto di prezzi interni ed esteri dei prodotti siderurgici trova le sue cause nei seguenti due elementi:

– Inferiorità dell'organismo produttivo italiano di fronte a quello estero e conseguente aumento dei costi di produzione.

– Elevatezza degli utili delle aziende siderurgiche italiane.

Tali due elementi sono a loro volta la diretta conseguenza:

– Della esistenza di elevate tariffe doganali, le quali eliminata l'azione della concorrenza estera, consentono alle aziende italiane di adeguare i prezzi di vendita ai propri prezzi di costo.

– Della stipulazione di consorzi totalitari, i quali, bloccando la produzione totale, diminuisc[ono] notevolmente nei partecipanti stessi l'iniziativa ad espandere le vendite, adegua[no] fatalmente tali prezzi ai costi delle aziende che si trovano in condizioni meno favorevoli consentendo alle altre di realizzare utili eccedenti il normale.

A tali inconvenienti – mancata eliminazione delle aziende meno efficienti e possibilità di soprautili di natura eccezionale – si aggiunge anche quello della mancata specializzazione delle industrie siderurgiche. L'esistenza dei consorzi avrebbe dovuto, eliminando la concorrenza, portare alla specializzazione dei vari produttori.

¹³ AAR, 44.4 cit., p. 18.

E si dilungava poi, dati alla mano, ad elencare i nuovi impianti fatti sorgere da varie aziende negli anni Venti e contrari alla specializzazione, e ad esaminare i «soprautili» derivati ad alcune imprese, individuando nelle A.F.L. Falck quella che ne aveva maggiormente beneficiato.

Faceva eco Sinigaglia un anno dopo¹⁴:

Il Consorzio non può adeguare i prezzi alla MEDIA dei costi dei produttori, ma deve regolarli in modo che lascino un margine per la copertura dei costi di produzione, spese generali, interessi e ammortamenti dell'industriale che si trova nelle peggiori condizioni, perché questo altrimenti giustamente osserverebbe che sarebbe inutile di avere un Consorzio (OBBLIGATORIO di fatto) per perdere denari. Quindi i prezzi di vendita sono regolati sulle condizioni dell'industriale piú disgraziato.

In tutti i consorzi totalitari di questo mondo [...] finisce sempre per prevalere l'avidità del guadagno; l'interesse egoistico dei singoli privati produttori prende alla lunga il sopravvento assoluto sull'interesse generale.

Quindi la tendenza dei consorzi è quella di portare i prezzi al massimo livello consentito dalla concorrenza, nel nostro caso ai prezzi esteri di esportazione aumentati dei trasporti e degli altri dazi concessi dal governo come giusta protezione contro gli assalti dall'estero, che si sono spesso verificati in passato [...].

Dalla genericità Sinigaglia e Rocca, che avevano perfettamente inquadrato la logica che muoveva i consorzi siderurgici, passarono però anche a citare con chiarezza chi dai consorzi doveva trarre un minimo beneficio – perché produceva a costi superiori, l'industriale «disgraziato» di poco fa – e non ne trasse, e chi invece acquisì tramite i consorzi benefici ed interessi non indifferenti. Rocca, nel 1938¹⁵:

È soltanto dal confronto dei risultati conseguiti da altre aziende similari che si può trarre la conclusione se esista o meno una questione economica per l'Ilva. Il termine di paragone può essere la Falck. Questa come è noto è particolarmente privilegiata come ubicazione. Gli studi conclusivi fatti sull'argomento hanno dimostrato però che le aziende con stabilimenti a ciclo integrale si trovano – e si sono sempre trovate nell'ultimo decennio – in condizioni di partenza nettamente migliori nei confronti delle aziende con stabilimenti a carica solida. Organicamente l'Ilva si trovava quindi nelle condizioni di poter dominare il mercato.

¹⁴ AAR, 52.5. Allegato, O. SINIGAGLIA, *Schema di un breve studio siderurgico*, s. l., 13 febbraio 1937, pp. 1-2; le maiuscole sono di Sinigaglia.

¹⁵ AAR, 52.32 cit., p. 1.

L'Ilva invece si trovò sempre nella condizione di doversi accodare alla Falck, come risultò evidentissimo durante i successivi rinnovi dei consorzi.

Si disse che questo era necessario per rafforzare la propria posizione economica e sistemare i propri impianti. I sette anni di Consorzio non hanno però servito a migliorare per nulla la situazione originaria. Salvo la chiusura di qualche stabilimento assolutamente antieconomico, gli utili straordinari che dovevano servire per affrontare il periodo di sistemazione, furono appena sufficienti per dare un normale dividendo alle azioni e stanziare ammortamenti niente affatto adeguati alla necessità di smobilitare investimenti [...].

Rispondeva Sinigaglia ¹⁶:

Io credo che il confronto debba basarsi [...] sul fatto che l'Ilva, in condizioni di concorrenza [?, c'erano i consorzi], ha dovuto sempre SUBIRE le condizioni di Falck, perché questi aveva dei costi evidentemente inferiori a quelli dell'Ilva, nonostante che questa avesse molti elementi a suo favore, specialmente il costo del minerale dell'Elba, molto inferiore al prezzo di mercato del minerale, e che da solo dovrebbe dare un utile ingente.

In modo più esplicito la subordinazione dell'Ilva alla Falck nei consorzi non poteva essere sottolineata. Queste lunghe citazioni da Rocca e Sinigaglia confermano infatti pienamente che – come si è sostenuto finora – i significati ultimi della politica consortile espressero un tentativo di cristallizzazione degli equilibri produttivi formatisi nella seconda metà degli anni Venti tra i più rappresentativi organismi della siderurgia italiana. Inoltre, Sinigaglia e Rocca puntualizzano ancor meglio che a godere i benefici di questa situazione fu anzitutto la siderurgia padana, tramite in primo luogo il suo maggior esponente, cioè le A.F.L. Falck. Analogamente alla Falck, però, in dimensioni ed in misura forse minore, dovettero ricavare i loro «soprautili» anche le altre aziende che rimarranno private, da quelle minori alla stessa Fiat.

In realtà, negli anni della grande crisi vengono completamente alla luce gli esiti del lungo processo di diversificazione che ha conformato la struttura dell'industria italiana dell'acciaio in «due» sezioni variamente distinte tra loro. I risultati dell'attività consortile evidenziano poi, senza ombra di dub-

¹⁶ AAR, 52.8 cit., p. 1. Le maiuscole sono sempre nel testo di Sinigaglia.

bio, una vera e propria «rimonta» alla distanza delle capacità complessive proprie alle imprese padane. Gli elementi di forza che hanno progressivamente consentito e guidato tale rimonta vanno appunto ricercati nel modo stesso con cui queste imprese sono cresciute. Grazie alle sollecitazioni di una domanda continuativa ed al contempo merceologicamente varia, le diverse componenti della siderurgia settentrionale e padana, pur nella loro eterogeneità, avevano potuto conquistarsi il trapasso dalla dimensione locale entro la quale esse erano nate, verso una sicura ed eloquente presenza nel panorama industriale italiano degli anni Venti. E ciò per quanto attiene ad elementi, per così dire, di supporto generale allo sviluppo delle attività siderurgiche lombarde e piemontesi. Rivolgendo l'attenzione più addentro alle singole vicende/strategie delle imprese, sul terreno delle scelte compiute e dei gruppi dirigenti, i fattori divenuti essenziali alla rimonta delle imprese siderurgiche padane sono da individuare nella sostanziale linearità con cui, nel corso di tutta la loro storia, le stesse avevano perseguito e conseguito gli obiettivi di una progressiva crescita dimensionale delle strutture tecniche e finanziarie, di un ammodernamento tecnologico continuato e graduato, del consolidamento di pratiche gestionali (finanziarie, patrimoniali, tecnico-organizzative) operativamente funzionali alle varie dimensioni degli organismi aziendali nonché rispondenti il più possibile alle caratteristiche ed ai meccanismi del mercato. Tutti questi dati sostanziali, che hanno segnato in profondità le complesse esperienze della siderurgia padana, trovano infine indubbio e puntuale riscontro nella continuità con la quale possono essere lette le vicende dei gruppi dirigenti impegnati nella guida delle varie componenti aziendali e le linee maestre da questi seguite nel condurre, in oltre un trentennio, l'espansione delle attività produttive. Salvo alcune inevitabili eccezioni, si tratta di una continuità che, come si è visto, appare infatti straordinariamente comprovata e giunge anzi ad esprimere un sicuro parametro di giudizio e di ricostruzione storiografica della realtà siderurgica sviluppatasi nelle regioni nordoccidentali e padane in genere.

FRANCO BONELLI, ANTONIA CARPARELLI
e MARTINO POZZOBON

*La riforma siderurgica Iri
tra autarchia e mercato (1935-42)*

ble, una parcellizzazione e frammentazione delle attività produttive e cooperative propriamente agricole. Gli elementi di forza che hanno progressivamente costituito e guidato tale processo vanno analizzati in termini di "spazio" e "tempo", con cui questi due aspetti (spazio e tempo) determinano le differenze strutturali di una domanda contrattiva ed al contempo, secondo l'andamento variabile, le diverse componenti della siderurgia strutturale e padana, pur nelle loro eterogeneità, nei suoi processi congiunturali il trapezio della dislocazione locale entro la quale esse trascorrono, verso una classe ed un'epoca precisa, nel panorama industriale italiano degli anni Venti. E ciò per quanto attiene al mercato, per così dire, di mercato generale allo sviluppo delle attività siderurgiche lombarde e padane. Rilevando l'attenzione sul settore alle singole vicende/strategie delle imprese, ed tenendo conto della coerenza e dei rapporti di forza. I fattori diversi essenziali all'evoluzione dell'impresa siderurgica padana sono da localizzare nella costante invarianza con cui, nel corso di tutto la loro storia, le stesse attività strategiche e strategiche gli obiettivi di una progressiva crescita dimensionale delle strutture tecniche e industriali, di un certo perfezionamento tecnologico, costruttivo e produttivo, del coinvolgimento di strutture personali (familiari, partecipative, banche-organizzazioni) operative come funzionali al lavoro stesso, degli imprenditori aziendali nonché rispondenti il più possibile alle esigibilità ed ai requisiti del mercato. Tutti questi due orientamenti, che hanno agitato in profondità le vicende organizzative delle siderurgie padane, trovano nella "spatialità" e "temporalità" strutture della continuità con le quali possono essere lette le vicende del gruppo dirigente impegnato nella guida delle varie componenti industriali e di linee tecniche di questi settori nel mercato, in altre un continuum, l'espansione della attività produttiva. Salvo alcuni inoppugnabili esempi, si tratta di una continuità che, anzi a livello, opera fuori, ma a fianco della con-

1. "L'INDUSTRIALIZZAZIONE DELLA PADANIA" - VOLUME II - MERITO DI MERITO DEL TITOLO DI MERITO - UNA FORZA

giudizio e di comunicazione organizzativa, dall'attività siderurgica sviluppata nelle regioni nord-occidentali e padane (in genere).

1. *Il recupero del programma di Sinigaglia nel quadro della politica autarchica (1936-37).*

Le parole d'ordine con le quali Mussolini nel marzo del 1936 annunciò il varo di un «piano regolatore dell'economia» in vista dell'autarchia economica¹, aprirono la strada ad un esperimento di pianificazione settoriale che perseguì l'obiettivo di rifondare le basi della siderurgia italiana, puntando decisamente sul processo produttivo a ciclo integrale secondo l'impostazione di cui Sinigaglia si era fatto assertore tra il 1932 e il 1935².

Con un «piano autarchico» si realizzò, allora, una non trascurabile correzione di rotta rispetto all'orientamento di politica siderurgica che si era venuto affermando negli anni Venti. Nella ricerca delle ragioni che consentirono questa svolta sono state chiamate in causa tutta una serie di circostanze che vanno dagli orientamenti che emergono in sede di politica economica, alle scelte di politica estera, alla congiuntura mondiale, alle condizioni dei mercati delle materie prime, e via discorrendo³.

¹ Si tratta del discorso tenuto da Mussolini il 23 marzo 1936, davanti alla II Assemblea nazionale delle corporazioni riunita in Campidoglio. Se ne veda il testo in B. MUSSOLINI, *Opera omnia*, a cura di D. ed E. Susmel, La Fenice, Firenze 1959, vol. XXVII, pp. 241-48.

² Questo saggio si raccorda sotto tanti e tali aspetti ai precedenti lavori di A. Carparelli e M. Pozzobon e a quello successivo di P. Rugafiori da far ritenere impliciti, e perciò non bisognosi di puntuali riscontri nel testo e nelle note, i necessari e continui riferimenti al loro contenuto.

³ La spiegazione che pone l'accento sui mutamenti intervenuti nel quadro politico-economico generale (campagna d'Etiopia ed iniziale riarmo, sanzioni, svalutazione della lira, collocazione della siderurgia italiana sul mercato mondiale) ci viene proposta da S. GOLZIO, *L'industria dei metalli in Italia*, Einaudi, Torino 1942, soprattutto pp. 211-26; V. CASTRONOVO, *L'industria siderurgica e il piano di coordinamento dell'Iri (1936-1939)*, in *La siderurgia italiana dall'Unità ad oggi*, Atti del Convegno di Piombino, 30 settembre - 2 ottobre 1977, numero speciale di «Ricerche storiche», VIII, gen-

In realtà, il capitolo che nella storia della siderurgia italiana va riservato al «piano autarchico» deve necessariamente prendere inizio dai fatti nuovi che a seguito della riforma dei rapporti tra banca e industria si erano verificati negli assetti e negli equilibri interni del settore. E infatti un nuovo corso di politica siderurgica poté allora affermarsi solo perché esso costituiva già l'obiettivo al quale lavorava — anche se per motivi del tutto indipendenti dalla logica che ispirava i proclami di autarchia economica — un gruppo di tecnici e di dirigenti di quell'area della siderurgia italiana divenuta pubblica a seguito della costituzione dell'Iri⁴. Indubbiamente il quadro nel quale si vennero definendo gli obiettivi di politica economica verso il 1936 presenta condizioni assimilabili, entro certi limiti, ad una vera e propria economia di guerra. Inoltre, alla politica del riarmo e alle conseguenti decisioni di investimento si accompagnarono iniziative o annunci di iniziative volte ad assoggettare alle direttive economiche del regime i settori produttivi impegnati nelle forniture belliche⁵. In tale contesto, è ovvio che potessero trovare facilmente ascolto le ipotesi volte ad incrementare, o a porre su basi più sicure di funzionamento, l'apparato produttivo impegnato a fornire prodotti essenziali come l'acciaio. Senza dubbio tutte queste circostanze contribuirono ad ampliare i margini di azione dei rappresentanti della siderurgia pubblica, i quali poterono avanzare proposte e assumere ini-

naio-aprile 1978, n. 1, soprattutto pp. 163-69; L. AVAGLIANO, *Lo sviluppo dei settori Iri e il rapporto Stato - gruppi privati (1933-1939)*, in «Rassegna economica», XL, settembre-ottobre 1976, n. 5, in particolare le pp. 1145-49. Una cronaca sintetica delle vicende esaminate in queste pagine si trova nel saggio di L. SCALPELLI, *Razionalizzazione e sviluppo della siderurgia pubblica alla fine degli anni Trenta: lo stabilimento di Cornigliano*, in «Rassegna economica», XLV, novembre-dicembre 1981, n. 6, pp. 1223-62, dove vi è traccia di impostazioni scaturite dal lavoro svolto in comune presso la Fondazione Einaudi di Torino, come si può rilevare dagli atti della ricerca ivi conservati.

⁴ Va precisato che ci si riferisce alle imprese controllate dall'Iri (e cioè Ilva, Terni, Dalmine e Siac). In questo saggio, salvo diversa indicazione, «siderurgia pubblica» e «siderurgia Iri» saranno espressioni usate per ragioni di comodità come sinonimi, quantunque all'area pubblica appartenga anche la Cogne, alla cui gestione l'Iri resterà sempre estraneo.

⁵ Nel discorso, già citato, del marzo 1936, Mussolini proclamava che «... la grande industria che lavora direttamente o indirettamente per la difesa della nazione... sarà costituita in grandi unità corrispondenti a quelle che si chiamano industrie-chiave ed assumerà un carattere speciale all'ombra dello Stato» (MUSSOLINI, *Opera omnia* cit., p. 246).

ziative che altrimenti non sarebbero state alla loro portata. Ma le premesse perché ciò potesse accadere, come subito preciseremo, sono tutte da ricercarsi nella storia interna dell'Iri. Quando i proclami autarchici e «programmatori» di Mussolini aprono la strada a nuovi obiettivi di politica industriale, i tecnici e i dirigenti dell'Iri hanno già infatti al loro attivo alcuni anni di studi e di esperimenti, in forza dei quali le parole d'ordine del capo del fascismo potranno essere finalizzate ad un disegno di politica siderurgica che precede e travalica l'orizzonte autarchico⁶.

Venuta meno, nel marzo del 1935, la presenza e l'attività di Sinigaglia, nell'ambito dell'Iri Agostino Rocca emerge progressivamente – per le circostanze che lo hanno portato a collaborare attivamente alle «sistemazioni» promosse dal nuovo ente fin dall'indomani della sua costituzione – come il manager che compendia in sé le nuove esperienze che si vengono accumulando nell'ambito della siderurgia pubblica. Già collaboratore di Sinigaglia in Sofindit e notoriamente schierato sulle sue stesse posizioni in tema di politica siderurgica, Rocca era stato incaricato dall'Iri di affrontare il vasto e complesso problema della «sistemazione» dell'Ansaldo ed era stato anche segretario del Comitato tecnico per lo studio dei problemi della siderurgia bellica speciale nel 1934. Aveva seguito personalmente il breve tentativo, promosso dal Comitato e dall'Iri, di integrare la siderurgia dell'Ansaldo con quella della Cogne, nell'ambito della Siacc (Società italiana acciaierie di Cornigliano e Cogne). Dopo che questa soluzione si era dimostrata impraticabile e forti dell'ammaestramento che ne avevano ricavato, nell'estate del 1935 i dirigenti dell'Iri avevano preso la decisione di puntare autonomamente a rivitalizzare e riorganizzare l'attività siderurgica ansaldina con la costituzione della Siac (Società italiana acciaierie di Cornigliano) e ne avevano affidato la guida proprio a Rocca. Rocca si trova così ad operare su diversi fronti, e tutti di notevole impegno. All'Ansaldo, di cui è amministratore delega-

⁶ Per i dati essenziali relativi alla politica siderurgica dell'Iri in questi anni è d'obbligo un rinvio alle indicazioni contenute in MINISTERO DELL'INDUSTRIA E DEL COMMERCIO, *L'Istituto per la ricostruzione industriale*, Utet, Torino 1956, vol. III, meglio conosciuto come «rapporto Saraceno», *ad indicem*, p. 420.

to dal 1934, è alle prese con i problemi di una industria meccanica utilizzatrice di acciaio. Contemporaneamente è rimasto alla guida della Dalmine, altra impresa siderurgica pubblica che opera nel campo delle produzioni specializzate (tubi). In quanto amministratore delegato della Siac, infine, è impegnato a configurare un indirizzo che consenta a questa impresa di operare sul duplice versante delle forniture belliche e del mercato dei prodotti siderurgici commerciali. Nel 1935, Rocca è uno dei tre massimi «siderurgici» dell'Iri accanto ad Ardisson e a Bocciardo. In questa «triade», Ardisson condivide insieme a Francesco Rebugia il ruolo di rappresentante dell'esperienza siderurgica dell'Ilva degli anni Venti. Arturo Bocciardo, visti allontanarsi i pericoli di uno smembramento del complesso polisettoriale ternano di cui è a capo, si è integrato ad ogni effetto nell'Iri, mantiene buoni e diretti rapporti con il governo e con Mussolini in persona e si muove ormai con disinvoltura nelle vesti di imprenditore pubblico, di siderurgico «genovese» e di presidente della Federazione degli industriali meccanici e metallurgici italiani. Rocca è il depositario delle esperienze di studio e delle idee di Sinigaglia di cui ha assunto l'eredità proponendosi come elemento di guida e di coesione del gruppo di tecnici siderurgici che con lui avevano lavorato presso la Sofindit. Questa società finanziaria è stata posta in liquidazione ma il patrimonio di esperienze, di capacità imprenditoriali e di idee che vi si era accumulato non è andato disperso e sta per essere appunto travasato e valorizzato, ad opera di Rocca, nell'ambito dell'Iri⁷. Proprio l'esperienza Sofindit e le iniziative

⁷ Su questi tre personaggi e, in genere, sul gruppo dirigente siderurgico dell'Iri, oltre a quanto è già emerso per Ardisson e Bocciardo dalla ricerca di A. Carparelli e alle indicazioni che verranno fornite nelle pagine che seguono, si rinvia al quadro d'insieme tracciato da Paride Rugafiori nel saggio successivo, nonché ad un profilo biografico di Rocca delineato dallo stesso autore (*Agostino Rocca*, in «Economia pubblica», XI, 1981, n. 3). Altri elementi su Bocciardo si ricavano dalla relativa voce biografica scritta da F. BONELLI per il *Dizionario biografico degli italiani*, Istituto dell'Enciclopedia italiana, Roma 1969, vol. XI, il cui contenuto è peraltro largamente superato, ora, dalle ricerche pubblicate in questo volume. Sui rapporti tra Bocciardo e Mussolini a proposito della Terni: ID., *Lo sviluppo di una grande impresa in Italia. La Terni dal 1884 al 1962*, Einaudi, Torino 1975, pp. 214-22 e *passim*.

Per quanto concerne invece la continuità esistente tra l'impostazione di politica siderurgica che era alla base del programma industriale di Sinigaglia e quella che verrà recepita dal piano autarchico, nonché il ruolo avuto

di Sinigaglia all'Ilva possono essere viste come altrettante premesse che consentono all'Iri, tra il 1934 e il 1936, di dotarsi di specifiche capacità progettuali nel settore siderurgico. Tra l'altro, un significato non secondario assume, da questo punto di vista, l'istruttiva esperienza compiuta nell'estate 1934 con il già citato Comitato per la siderurgia speciale bellica, promosso dall'Iri nell'intento di trovare una soluzione ai problemi di coordinamento dei programmi industriali, di investimento e di riorganizzazione aziendale a livello di un intero comparto produttivo (quello, appunto, degli acciai speciali).

A dire il vero, il processo che porta l'Iri ad elaborare una politica di gruppo in campo siderurgico si intreccia fino alla primavera-estate del 1935 con la politica di smobilizzo. Basti pensare che mentre si procede alla retrocessione ai privati delle partecipazioni di minoranza nella Breda (ceduta ad un gruppo di cotonieri lombardi guidati da Carlo Frua De Angeli) nella Franco Tosi e nell'Acciaieria e Tubificio di Brescia (passate alla Falck), si considerano, ancora all'inizio del 1935, ipotesi e proposte di riprivatizzazione per la Terni e anche, pare, per l'Ilva (ma per quest'ultimo caso non disponiamo di adeguato supporto documentario). Una situazione sostanzialmente nuova si verifica a partire dalla fine del febbraio 1935, quando i dirigenti dell'Iri, dopo la rinuncia a riprivatizzare la Terni e dopo la decisione di costituire la Siac

da Agostino Rocca nell'assicurare tale continuità, occorre ricordare che le testimonianze e le rievocazioni dei due protagonisti troveranno puntuale riscontro nel corso della ricostruzione che verremo facendo nelle pagine che seguono. Nel caso di Rocca il documento-chiave è costituito da una lettera indirizzata a Manuelli il 31 dicembre 1962 e conservata nell'Archivio di Agostino Rocca (d'ora in avanti AAR), 77.32. Si tratta della fonte che è già servita a richiamare l'attenzione sul tentativo compiuto da Rocca e Bartesaghi di venire in aiuto di Sinigaglia nei giorni in cui questi viene costretto ad abbandonare l'Ilva (cfr. A. Carparelli, nota 13, p. 113).

Quanto a Sinigaglia, a parte quanto si avrà modo di esporre a proposito della collaborazione che egli darà in segreto da Roma (cfr., più avanti, pp. 241-42), basterà ricordare il promemoria che dopo due anni di isolamento e di silenzio redigerà per Rocca nel febbraio del 1937 e nel quale fornirà elementi nuovi per una maggiore comprensione del suo programma (AAR, 52.5. Allegato, o. SINIGAGLIA, *Schema di un breve studio siderurgico*, s. l., 13 febbraio 1937). Va segnalato che il contenuto di questo documento anticipa l'impianto concettuale e lo schema di svolgimento della assai più nota memoria del 1946 (*Alcune note sulla siderurgia italiana*, Tipografia del Senato, Roma 1946) nella quale Sinigaglia esporrà i precedenti e i fondamenti della impostazione da lui data al « problema siderurgico » italiano.

– che significa l'avvio di nuove esperienze siderurgiche nell'area ligure – annunciano al governo che il programma messo a punto da Sinigaglia sarebbe stato perseguito come obiettivo della politica industriale del gruppo⁸. È un segnale importante del fatto che all'Iri ormai si vogliono affrontare i problemi di conduzione aziendale che si pongono allo Stato come padrone di imprese né più né meno di come farebbe un privato⁹.

Per tutto un insieme di circostanze – che indubbiamente risulterebbero più chiare se disponessimo di una organica ricostruzione degli episodi appena citati – l'Iri si presenta dotato – all'inizio del 1936 – delle strutture aziendali, delle energie imprenditoriali e dei programmi industriali che, più di quanto sia consentito a qualsiasi altro gruppo privato, gli permettono di far recepire entro le coordinate della politica autarchica tutta una serie di precisi obiettivi di politica siderurgica, a livello aziendale, di gruppo e di settore.

L'occasione per un recupero ufficiale delle proposte di politica siderurgica di Sinigaglia si presenta a distanza di circa un anno dall'annuncio di un «piano regolatore dell'economia italiana». L'avvio di una politica «per ottenere il massimo di autonomia economica nel più breve tempo possibile» impone come primo passo una verifica delle condizioni di produttività e di adeguatezza dell'apparato industriale, sulla scorta dei nuovi criteri dettati dalla politica del regime. In tale con-

⁸ A. Carparelli, p. 115.

⁹ Su tutti gli aspetti relativi alle singole vicende aziendali la bibliografia oggi disponibile è lunga dall'essere esauriente o tale da meritare totale affidamento. È giocoforza attendere un adeguato utilizzo della documentazione conservata nelle diverse sezioni dell'Archivio A. Rocca e nell'Archivio storico dell'Iri. Soltanto per le vicende dell'Ansaldo si può già contare su un contributo che esonera dal ricorso a fonti di prima mano e cioè P. RUGAFIORI, *Uomini, macchine, capitali. L'Ansaldo durante il fascismo 1922-1945*, Feltrinelli, Milano 1981.

In mancanza di una organica ricostruzione della politica industriale dell'Iri negli anni 1934-36 ci si limita a richiamare la bibliografia dalla quale si possono ricavare dati ed elementi di valutazione sugli episodi citati e a conforto del giudizio complessivo che se ne vuole far conseguire, e precisamente F. BONELLI, *Protagonisti dell'intervento pubblico: Alberto Beneduce*, in «Economia pubblica», IV, 1974, n. 3, pp. 11-12; E. CIANCI, *Nascita dello Stato imprenditore in Italia*, Mursia, Milano 1977, pp. 275-95 e 304-8; cfr. BONELLI, *Lo sviluppo* cit., pp. 211-15; MINISTERO DELL'INDUSTRIA E DEL COMMERCIO, *L'Istituto* cit., *passim*.

testo la siderurgia viene chiamata a dar conto dei propri costi, a valutare il proprio grado di dipendenza dall'estero per le importazioni di materie prime, a misurare la propria rispondenza (in termini di strutture tecniche, di livelli produttivi e di organizzazione) alla nuova fase in cui è ormai entrata l'economia italiana¹⁰. Sotto quest'ultimo profilo, il primo posto nella scala dei parametri di valutazione da adottare spetta al costo in valuta delle importazioni di materie prime necessarie. Più precisamente, si tratta di stabilire quale sia il processo produttivo che consente di minimizzare gli esborsi valutari assicurando al tempo stesso adeguati margini di manovra ai produttori interni (cioè un relativo grado di autonomia rispetto a fornitori esterni).

Temi di questo genere erano da tempo in discussione; almeno dalla seconda metà degli anni Venti l'argomento valutario era andato assumendo una importanza maggiore delle stesse considerazioni sul costo del prodotto finito quando si instauravano confronti tra le diverse tecniche di produzione siderurgica. Anche e non ultimo per questa ragione, la siderurgia del rottame al forno elettrico o al Martin-Siemens era uscita sempre vincente da tali confronti. Ancora nell'ottobre 1935 Bocciardo, Cini e Tofani avevano affrontato in una relazione per il governo l'esame delle alternative «valutarie» tra l'importazione rispettivamente del minerale o del rotta-

¹⁰ Sulle condizioni del mercato internazionale delle materie prime siderurgiche, sugli aumenti dei prezzi del minerale e del rottame verificatisi a partire dal 1934-35 e, infine, sul grado di dipendenza della siderurgia italiana dai rifornimenti esteri, rimandiamo alle seguenti fonti: V. ARDISSONE, *L'industria siderurgica*, in *L'indipendenza economica italiana*, a cura di L. Lojaco, Hoepli, Milano 1937, pp. 311-22; A. ROCCA, *I problemi dell'autarchia siderurgica*, in «Realtà», XXIII, 1938, n. 3, pp. 202-10; F. DI FENIZIO, *Il ferro*, in *Materie prime*, a cura di A. Pirelli, Consociazione Turistica Italiana, Milano 1940, pp. 67-86; GOLZIO, *L'industria dei metalli* cit., pp. 186-91 e 216-19; cfr. anche CASTRONOVO, *L'industria siderurgica* cit., pp. 164-69, che riprende le indicazioni fornite da Golzio e le integra con alcuni dati inediti provenienti da documenti dell'Archivio Thaon di Revel.

Nell'ottobre del 1935, in un regime di prezzi crescenti, per organizzare meglio i rifornimenti dall'estero di materie prime, gli industriali siderurgici costituirono il Consorzio nazionale approvvigionamento materie prime siderurgiche (Campsider), sotto forma di società anonima alla quale partecipavano tutte le imprese esercenti la siderurgia primaria in proporzione alle quote di produzione stabilite nei consorzi di vendita. Il Campsider fu la prima struttura di contingentamento delle materie prime e, per questa via, anche un ulteriore strumento di controllo sulle singole imprese da parte dell'organizzazione consortile (cfr. GOLZIO, *L'industria dei metalli* cit., p. 193).

me, non allontanandosi dalle tradizionali certezze sulla validità della seconda soluzione¹¹. Nei mesi successivi la questione era ancora tornata all'ordine del giorno per via delle immediate esigenze di pianificazione valutaria espresse dal governo. Probabilmente la stessa esigenza – implicita nelle richieste governative – di procedere ad una sorta di contabilizzazione a livello settoriale dei costi siderurgici aveva stimolato prese di posizioni e aperte discussioni in diverse sedi. Nell'ambito della siderurgia Iri vi era stato un primo serrato scambio di opinioni tra Rocca e Ardissonne¹². La stessa Corporazione della metallurgia e della meccanica aveva tenuto nel febbraio 1936 una riunione dedicata alla situazione generale della siderurgia e ai crescenti prezzi delle materie prime ad essa necessarie, e in quella occasione i rappresentanti delle organizzazioni sindacali erano apparsi particolarmente critici riguardo alla «debolezza economica» della siderurgia italiana¹³.

¹¹ Cfr. AAR, 51.4, A. BOCCIARDO, V. CINI e G. TOFANI, *Relazione sulla siderurgia*, Roma, 18 ottobre 1935.

Ricordiamo anche che nel settembre precedente Francesco Giordani, consulente dell'Iri e consigliere d'amministrazione dell'Ilva, aveva predisposto un «programma di sistemazione» della struttura tecnico-produttiva dell'Ilva nel quale si prospettava il sostanziale mantenimento in attività degli impianti a carica solida e rispettando le proporzioni produttive già in atto tra questi e quelli a ciclo integrale (cfr. AAR, 33.12, F. GIORDANI, *Ilva*, s. I., 18 settembre 1935 e 33.13.2, *Ilva. Alti Forni e Acciaierie d'Italia. Riassunto del programma di sistemazione*, Roma, 28 settembre 1935).

¹² Le divergenze di vedute tra Rocca e Ardissonne traevano origine, ovviamente, dalla preferenza che il primo riteneva doversi accordare alla produzione di acciaio dal minerale rispetto a quella da rottame sotto il profilo della convenienza valutaria. Ardissonne era invece in quei mesi convinto sostenitore della tesi opposta. I due punti di vista erano l'esito di concetti tecnici e di calcoli di costo della produzione di acciaio notevolmente diversi; pur partendo da dati comuni sui prezzi internazionali delle materie prime, essi giungevano a conclusioni differenti ed anzi opposte. La polemica su questi temi si trascinò dal dicembre 1935 all'inizio del giugno 1936 (cfr. AAR, 51.7-12; *Industria siderurgica nazionale. Fabbisogno di valuta estera per la produzione di acciaio. (Polemica ing. Rocca - on. Ardissonne). 1935-1936*).

¹³ Una sorta di verbale di quella riunione fu steso, in forma manoscritta, dallo stesso Rocca, ma risulta purtroppo difficilmente decifrabile in alcuni punti (AAR, 44.3, A. ROCCA, *Corporazione della Metallurgia e della Meccanica*, s. I. [ma Roma], 22-28 febbraio 1936). Lo stesso Rocca tuttavia ci fornisce in una relazione dattiloscritta dell'aprile successivo la sintesi dei temi trattati durante la riunione (AAR, 44.4, *Industria siderurgica italiana. Considerazioni su alcuni problemi prospettati alla Corporazione della Metallurgia e della Meccanica (febbraio 1936)*, s. I., aprile 1936).

Se riletta alla luce del complesso alternarsi di posizioni e di alleanze che si registreranno durante le diverse fasi della messa a punto del piano autar-

Erano comunque trascorsi solo pochi giorni dal discorso di Mussolini del 23 marzo 1936, nel quale si assegnava un ruolo di primo piano alle imprese controllate dallo Stato ai fini della politica autarchica, quando alcune breccie sembrano aprirsi nella linea di condotta fino ad allora tenuta dall'Ilva e obiettivamente conforme agli interessi dei produttori «privati». Il 30 marzo Arturo Bocciardo, che era anche vicepresidente dell'Ilva e che aveva fatto parte dello schieramento contrario alle tesi di Sinigaglia, pronuncia un discorso in Senato nel quale manifesta un certo possibilismo verso l'ipotesi di revisione dell'assetto tecnico-economico allora dominante nell'industria siderurgica italiana¹⁴.

L'importanza di questa incrinatura nel vecchio gruppo dirigente dell'Ilva viene immediatamente avvertita da Rocca, il quale inizia una pacata ma tenace – e, come si vedrà, fruttuosa – opera di recupero e di rilancio del disegno di Sinigaglia. Chiamato nel giugno successivo ad esprimere suggerimenti alla Federmetal (Federazione nazionale industriali meccanici e metallurgici) circa i temi da sottoporre all'esame della Corporazione metallurgica, Rocca mette in testa al proprio elenco di suggerimenti il tema «autarchia economica e industria siderurgica»¹⁵ e mette a punto una breve relazione che si conclude con queste frasi:

chico, questa relazione assume una certa importanza perché testimonia del tentativo di Rocca di assicurarsi l'alleanza dei sindacalisti nella battaglia che si preannuncia come imminente per l'attuazione dell'autarchia siderurgica. La prospettiva di un aumento occupazionale nell'industria meccanica, come risultato dell'abbassamento dei costi dei prodotti siderurgici, è l'argomento con cui Rocca ritiene di poter conquistare i rappresentanti sindacali alla sua impostazione.

¹⁴ A. BOCCIARDO, *La siderurgia, la produzione dell'azoto e l'industria idroelettrica*, Discorso al Senato del 30 marzo 1936, s. n. t.

¹⁵ Cfr. AAR, 46.44.a, Rocca a Federmetal, Genova, 24 giugno 1936. La Federmetal era regolarmente inquadrata nella struttura confindustriale in quanto rappresentava la cosiddetta «federazione nazionale di categoria» dell'intera metalmeccanica. Da essa dipendevano, come «enti di assistenza tecnico-economica», tre distinte associazioni: l'Associazione nazionale industriali meccanici ed affini (Anima), l'Associazione nazionale industriali metallurgici (Assometal) e l'Associazione nazionale industriali dell'automobile (Anfia). Tutte e quattro le organizzazioni, con i loro distinti ruoli, rispettavano le differenti funzioni assolute in periodo prefascista dalle organizzazioni imprenditoriali metalmeccaniche di cui ognuna poteva considerarsi la diretta continuazione: la Federazione nazionale sindacale dell'industria meccanica e metallurgica (sorta nel 1919), le stesse Anima (1914) e Assometal (1900), l'Unione italiana fabbriche automobili (1912). Così, mentre alla Federmetal

Qualunque possa essere la soluzione che, nei vari casi, debba essere data al problema, le varie aziende dovranno affrontare delle revisioni del loro complesso produttivo che talvolta potrebbero implicare dei problemi industriali, finanziari, economici e sociali di notevole importanza e con realizzazione necessariamente a lungo termine. Il problema non coinvolge soltanto interessi «siderurgici» ma anche interessi «meccanici» in quanto i prodotti finiti dell'industria siderurgica sono le materie prime dell'industria meccanica.

In conclusione, compito della Corporazione dovrebbe essere:

- a) chiarire i limiti e la portata esatta degli scopi prefissi e dei risultati che debbono essere raggiunti;
- b) prospettare ed esaminare le varie vie alternative che nei diversi casi possibili possono essere seguite per soddisfare agli scopi e raggiungere i risultati suddetti;
- c) determinare il costo comparativo delle varie possibili soluzioni;
- d) indicare, infine, tenendo conto di tutti quegli elementi che esorbitano dal puro costo economico, le direttive precise che debbono essere seguite dalle varie industrie, fissando i tempi entro cui i singoli programmi dovrebbero essere attuati e dando degli orientamenti di massima sulla gradualità e modalità di attuazione dei programmi stessi¹⁶.

erano delegati compiti di rappresentanza sindacale e di espressione politica organizzata degli industriali metalmeccanici, le tre associazioni da essa dipendenti svolgevano, ognuna nel suo comparto, un ruolo di coordinamento tra le esigenze economico-produttive delle imprese ed erano soprattutto orientate a mediare tra queste ultime e le misure di politica economica adottate dallo Stato nonché ad esercitare azioni regolatrici di prezzi e produzioni. Sulla configurazione dei diversi ruoli («politici» e «tecnico-economici») nelle organizzazioni imprenditoriali cfr. L. VIDOTTO, *L'organizzazione industriale lombarda nell'ultimo cinquantennio*, Ind. Grafiche Stucchi, Milano 1959 e M. ABRATE, *La lotta sindacale nella industrializzazione in Italia 1906-1926*, Angeli, Milano 1967.

Come organizzazione «politica» degli industriali metalmeccanici, la Federmetal venne chiamata dalla Corporazione a predisporre una prima formulazione di proposte sui piani autarchici dei settori di sua competenza (cfr. la successiva nota 1) ed aveva perciò richiesto anche a Rocca dei pareri preliminari. Come si vedrà, a discutere il piano siderurgico sarà poi l'Asso-metal (organo «tecnico» della Federmetal per l'industria dell'acciaio) ma, ai fini della vicenda che stiamo ricostruendo, non senza decisive implicazioni risulterà la circostanza che Bocciardo ricopra la carica di presidente della Federmetal, quindi sia anche il diretto superiore «politico» dell'Assometal (presieduta da Ardissonne), ed in questa veste diriga il dibattito sull'autarchia siderurgica.

¹⁶ AAR, 46.44.b, A. ROCCA, *Autarchia economica ed industria siderurgica*, s. l. s. d. [ma 27 giugno 1936], pp. 2-3. Questa relazione è allegata alla lettera alla Federmetal citata nella nota precedente, insieme ad altre brevi relazioni sulla revisione delle tariffe doganali, sul rinnovamento delle macchine utensili dell'industria meccanica, sull'industrializzazione etiopica, sull'addestramento tecnico degli operai; su questi temi Rocca suggeriva di portare la discussione in sede corporativa.

Con tali proposte Rocca getta il classico sasso nello stagno. Rivelando o lasciando intuire tutte le complesse implicazioni che possono scaturire dal problema autarchico, egli costringe inevitabilmente le organizzazioni degli industriali siderurgici e la Corporazione a riprendere in esame, e globalmente, le questioni fino ad allora dibattute solo nell'ambito dell'Ilva, e poi sollevate anche all'interno dell'Iri, sull'opportunità di puntare sulla produzione siderurgica a ciclo integrale. Né l'iniziativa di Rocca si limita a questo: dopo aver trasmesso alla Federmetal i suoi « suggerimenti », egli procura di diffonderli per sollecitare l'attenzione di ogni possibile futuro alleato. Bocciardo, presidente della stessa Federazione, è tra i primi a ricevere anche a titolo personale tutte le brevi relazioni preparate da Rocca sui temi proposti alla Federmetal¹⁷. Al ministro per gli Scambi e le valute Rocca fa pervenire le note sul problema dell'autarchia siderurgica¹⁸. Contemporaneamente egli scrive ad Ardisson e al sindacalista De Ambris, senza però diffondersi in particolari e soprattutto senza lasciar intravedere con chiarezza l'obiettivo che si pone¹⁹; ma nel frattempo richiede un parere anche a Sinigaglia, facendogli intendere che vede profilarsi la possibilità di ripescare i suoi progetti²⁰. Anche il direttore generale dell'Iri Menichella probabilmente riceve una di queste lettere, dal momento che il 9 luglio scrive a Rocca dicendogli di concordare sulla necessità che la Corporazione discuta il problema dell'autarchia siderurgica effettuando i calcoli da lui suggeriti²¹.

¹⁷ Cfr. AAR, 46.44, Rocca a Bocciardo, Genova, 27 giugno 1936 e allegati.

¹⁸ AAR, 46.45, Rocca a Guarneri, Genova, 27 giugno 1936.

¹⁹ AAR, 46.47, Rocca ad Ardisson, Genova, 9 luglio 1936 e 46.48, Rocca a De Ambris, Genova, 9 luglio 1936. Nella sua risposta, De Ambris si dichiarava genericamente d'accordo sul fatto che il complesso tema dell'autarchia siderurgica dovesse essere affrontato al più presto (AAR, 46.50, De Ambris a Rocca, Roma, 22 luglio 1936).

²⁰ AAR, 46.49, Rocca a Sinigaglia, Genova, 9 luglio 1936. Si veda anche la risposta (AAR, 52.2, Sinigaglia a Rocca, Cortina d'Ampezzo, 12 luglio 1936) nella quale Sinigaglia ringrazia l'amico e il collega per la stima che gli dimostra nel farsi carico di battersi pubblicamente per le idee da lui maturate e da lungo tempo sostenute.

²¹ AAR, 46.46, Menichella a Rocca, Roma, 9 luglio 1936.

2. L'avvio del dibattito e le forze in campo.

La portata dirompente dell'iniziativa di Rocca apparve chiara nel volgere di pochi mesi. La sede nella quale ebbero ufficialmente inizio le discussioni e, subito dopo, le contese tra i rappresentanti della siderurgia pubblica e di quella privata (ma come vedremo gli schieramenti non saranno subito così chiaramente definiti), non fu la Corporazione, bensì la stessa Associazione degli industriali metallurgici. L'Assometal, nella quale era garantita la presenza di tutte le componenti finanziarie e produttive del settore (imprese pubbliche, grandi imprese private, imprese padane minori), non poteva che essere la sede «naturale» dell'apertura di un dibattito il cui esito – lo si poteva intuire subito – tanto sarebbe dipeso dal gioco delle alleanze all'interno del composito fronte degli imprenditori siderurgici¹.

¹ L'intervento delle associazioni di categoria fu generalizzato: «Il compito dell'elaborazione dei piani autarchici è stato affidato alle corporazioni. Le corporazioni in via preliminare hanno fatto studiare alle associazioni di categoria, ramo per ramo, la situazione [...]. Sulla base del materiale così raccolto, le singole corporazioni – valendosi, per i problemi speciali, dell'operato di comitati tecnici e, per quelli interessanti contemporaneamente più settori, di comitati intercorporativi – hanno elaborato i piani autarchici di settore» (M. SAIBANTE, *Il fascismo e l'industria*, Mondadori, Milano 1940, pp. 46-47). Si può facilmente intuire quale importanza dovesse avere proprio la fase preliminare di raccolta di informazioni e dati ai fini del contenuto finale del piano di settore e dunque quale peso assumessero gli equilibri interni all'associazione di categoria. Purtroppo sappiamo assai poco sul tipo di dialettica instauratasi tra associazioni di categoria e corporazioni, sul grado di autonomia reciproco e, più in generale, sul meccanismo che presiedette all'elaborazione prima e all'attuazione poi dei piani autarchici.

Quello segnalato, d'altronde, non è l'unico vuoto di conoscenze storiografiche sulla politica autarchica; ed anzi manchiamo ancora di una ricostruzione d'insieme che collochi le singole concrete vicende dei piani autarchici nel quadro della congiuntura politico-economica della seconda metà degli anni Trenta. A questa fondamentale esigenza non rispondono alcuni studi più o meno recenti che mantengono una visione troppo generale ed onnicomprensiva dei problemi della «economia di guerra», che tuttavia per alcuni aspetti specifici forniscono utili elementi di analisi F. CATALANO, *L'economia italiana di guerra 1935-1943*, Istituto nazionale per la storia del movimento di liberazione, Milano 1969, pp. 8-36; L. VILLARI, *Capitalismo di riporto e «grandi affari»: l'Africa e l'autarchia*, in *Il capitalismo italiano del Novecento*, a cura di L. Villari, Laterza, Bari 1972, pp. 373-82; *Crisi di regime e crisi sociale*, in *Operai e contadini nella crisi italiana del 1934/1944*, Feltrinelli, Milano 1974, pp. 12-42; G. GUALERNI, *Industria e fascismo*, Vita e Pensiero, Milano 1976, pp. 109-42; R. COVINO, G. GALLO e E. MANTOVANI, *L'industria dall'economia di guerra alla ricostruzione*, in *L'economia italiana*

Ad Arturo Bocciardo, certamente in conseguenza del suo duplice ruolo di presidente della Federmetal, cioè di massimo esponente ufficiale ed anche politico degli industriali metalmeccanici, e di importante membro del direttivo Assometal, era stato affidato il compito di presentare allo stesso direttivo Assometal, convocato per il 7 ottobre, una relazione sul tema *Autarchia economica e industria siderurgica*².

Nella sua relazione Bocciardo impostava l'esame della questione «autarchia» nell'industria siderurgica documentando con una messe imponente di dati sui costi di produzione e delle materie prime disponibili o da importare, la maggiore o minore convenienza economica dei vari processi produttivi possibili: sia di quelli che partivano dal minerale e dal coke (altoforno + Bessemer o Martin a carica liquida), sia di quelli che impiegavano il minerale o le ceneri di pirite e il rottame (forno elettrico per ghisa + forno Martin a carica solida o forno elettrico per acciaio); non furono peraltro tralasciate alcune soluzioni intermedie (ghisa prodotta all'altoforno e caricata solida con il rottame nei Martin, oppure ghisa prodotta al forno elettrico e caricata liquida nei Martin) e la soluzione pressoché integralmente a rottame offerta dai forni elettrici per acciaio³. Esprimendo i risultati di questi calcoli in termini di quantità di valuta necessaria per i rifornimenti di materie prime non disponibili all'interno (praticamente tutti i combustibili e la gran parte del minerale e del rottame), Bocciardo faceva notare la maggior convenienza dell'importazione del minerale piuttosto che del rottame. Ma il presidente della Federmetal si spingeva ancora più in là nel

nel periodo fascista, a cura di P. Ciocca e G. Toniolo, Il Mulino, Bologna 1976, pp. 172-237; R. SARTI, *Fascism and the industrial leadership in Italy 1919-1940*, University of California Press, Berkeley - Los Angeles 1971 (trad. it., dalla quale si cita, *Fascismo e grande industria, 1918-1940*, Moizzi, Milano 1977, pp. 131-40); G. SAPELLI, *Organizzazione, lavoro e cultura industriale nell'Italia fra le due guerre*, Rosenberg & Sellier, Torino 1978, pp. 246-70; G. MAIONE, *L'imperialismo straccione. Classi sociali e finanza di guerra dall'impresa etiopica al conflitto mondiale (1935-1943)*, Il Mulino, Bologna 1979.

² AAR, 51.16, A. BOCCIARDO, *Autarchia economica e industria siderurgica*, s. l., ottobre 1936.

³ *Ibid.*, pp. 1-8. A tutti i suoi calcoli Bocciardo aveva premesso una stima di larga massima della capacità produttiva annua di acciaio ripartita per processi di produzione: secondo tale stima, su una capacità totale pari a 3,6 milioni di tonnellate, ben 2,2 erano da assegnare al processo Martin a carica solida; 600 mila tonnellate al processo Martin a carica liquida (cioè al ciclo integrale) e 700 mila tonnellate a quello basato sui forni elettrici.

le sue conclusioni, affermando che «dal punto di vista dell'autarchia» il processo Bessemer e il processo Martin a ghisa liquida andavano classificati all'incirca a pari merito, mentre il processo al forno elettrico e quello Martin a carica solida risultavano «sensibilmente inferiori» (perché piú costosi in valuta) ai primi due⁴. In ogni caso, tra il Martin a carica solida e il forno elettrico, era sempre preferibile il forno elettrico, quantunque occorresse tener presenti i limiti nella disponibilità dell'energia elettrica. A quest'ultimo proposito, Bocciardo raccomandava di limitare l'impiego dei forni elettrici per ghisa, il cui consumo energetico sarebbe risultato ben presto incompatibile con il fabbisogno dei restanti settori industriali; quanto ai forni elettrici per la produzione di acciaio, si osservava che quelli esistenti avrebbero potuto assorbire tutto il rottame raccolto in Italia, sottraendolo quindi al processo Martin a carica solida⁵. La relazione proseguiva poi nel modo seguente:

È consigliabile, sempre ai fini dell'autarchia, che per tutti gli incrementi della siderurgia italiana di cui si presentasse la necessità, si adotti il processo Martin a ghisa liquida ed eventualmente, se del caso, il Bessemer, anche se questi due processi richiedono maggiori immobilizzi di capitale e, dal punto di vista economico, portano a dei costi d'esercizio e/o di produzione alquanto superiori a quelli dei processi a carica solida⁶.

In sostanza, si asseriva la maggior convenienza «economica» dei processi basati sull'utilizzo del rottame, mentre dal punto di vista «autarchico» e di esborso di valuta la preferenza era da accordare al ciclo integrale, nonostante i notevoli costi impiantistici. Si trattava, come si vede, di un non trascurabile avvicinamento alle tesi da sempre sostenute da Sinigaglia, quantunque lo stesso Bocciardo si premurasse su-

⁴ *Ibid.*, pp. 12-15.

⁵ *Ibid.*, pp. 13-14 e 17-18.

⁶ *Ibid.*, pp. 19-20. Bocciardo consigliava inoltre, coerentemente con i risultati della sua analisi, di: 1) favorire lo sviluppo della produzione di ghisa al forno elettrico «soltanto in quei casi in cui [...] essa può ottenersi con un costo non eccessivamente superiore a quello ottenuto con l'altoforno a coke», cioè nei casi di imprese siderurgiche autoproduttrici di energia (come la Falck e la Terni); 2) consumare nei forni elettrici per acciaio tutto il rottame nazionale; 3) costituire adeguate riserve di minerale di ferro, di coke e di rottami, per l'eventualità di guerra.

bito di contenere gli effetti che le sue affermazioni avrebbero potuto provocare aggiungendo:

Quanto ad eventuali progetti che, sulla scorta degli elementi che precedono, si potessero formulare allo scopo di sostituire impianti esistenti di Martin a carica solida con nuovi impianti a processo integrale, progetti che porterebbero a concentrare l'intera produzione siderurgica in pochi punti sul mare, occorre anzitutto notare che il maggior costo in valuta nazionale non sarebbe piú, in questo caso, limitato alle 49,90 lire la tonnellata, ma esse, supposti fermi gli altri elementi, salirebbero a cifra ben superiore per tener conto dei maggiori immobilizzi. È quindi da ritenere che questo maggior costo sia sproporzionato ai vantaggi che ne derivano e che questo progetto non potrebbe quindi realizzarsi se non parzialmente per la sostituzione di impianti esistenti piccoli ed antiquati ⁷.

Non è dato sapere se Bocciardo fosse o meno già allora a conoscenza dell'esistenza di progetti in questo senso, come non risulta, allo stato della documentazione disponibile, a quale momento sia da far risalire la formulazione del progetto di un terzo grande centro a ciclo integrale (oltre a Piombino e a Bagnoli) ⁸. È però significativo che Bocciardo ritenga opportuno lanciare questo «avvertimento» specifico, che ha tutta l'aria di esser rivolto alla componente piú innovatrice dei tecnici dell'Iri (Rocca e i suoi colleghi di Sofindit innanzitutto) e di voler cosí controbilanciare il pesante attacco agli interessi della siderurgia privata implicito nella relazione. In base alle conclusioni di Bocciardo, infatti, le esigenze dei produttori privati che applicavano il ciclo da rottame principalmente con il processo Martin – declassato all'ultimo posto della convenienza valutaria – venivano ad essere relegate in posizione subalterna a quelle di una impresa pubblica come l'Ilva. Per altro verso, riconoscere l'improponibilità della costruzione di nuovi impianti funzionanti a carica liquida significava chiaramente rassicurare i privati sulle reali intenzioni dell'Ilva.

⁷ *Ibid.*, p. 20.

⁸ Le prime notizie documentabili, ma vaghe, sul progetto di costruzione di un nuovo impianto siderurgico a ciclo integrale risalgono al maggio 1937, quando la Gutehoffnungshütte (impresa tedesca di impiantistica che collaborava con l'Ansaldo dal 1935) presenta alla stessa Ansaldo, diretta da Rocca, una bozza di contratto per la costruzione di altiforni e acciaierie (AAR, 37.26, G. H. H. ad Ansaldo, Oberhausen, 18 maggio 1937). Solo nel mese successivo, però, quando verranno rese pubbliche le conclusioni degli studi compiuti presso la Dalmine, si avrà una notizia ufficiale.

È importante notare, a questo punto, che Bocciardo aveva steso il documento in questione nel settembre 1936⁹, prima cioè del cosiddetto «allineamento» della lira alle principali monete estere, deciso il 5 ottobre. Dunque questo provvedimento, che innalzando i prezzi del minerale e del rottame importato accresceva ulteriormente la «convenienza valutaria» del ciclo integrale, non poteva aver influenzato le conclusioni cui Bocciardo perveniva nella sua relazione¹⁰.

Quanto alle reazioni immediate alla sortita di Bocciardo, possiamo solo supporre che la seduta dell'Assometal sia stata molto agitata e la discussione inconcludente, dal momento che l'unica decisione a cui si pervenne fu di costituire una specie di commissione incaricata di formulare alcune «osservazioni» integrative della relazione di Bocciardo per far sì che in quel documento potessero davvero riconoscersi tutte le componenti associative¹¹. Della Commissione fecero parte Giorgio Enrico Falck, in rappresentanza della grande siderurgia privata, Ernesto Redaelli, espressione degli interessi delle medie aziende, Vincent Ardissonne, potente direttore generale dell'Ilva, e Agostino Rocca: quest'ultimo però vi sarebbe stato chiamato soltanto più tardi (circa tre mesi dopo) per esplicita richiesta di Bocciardo e quando il dibattito strettamente interno all'Assometal era ormai prossimo a concludersi¹².

Le «osservazioni» preparate dai singoli membri del comitato ristretto riflettono in maniera talmente evidente gli interessi di cui sono espressione, da apparire a tratti, più ancora che scontate, perfino grossolane. Redaelli, mentre con-

⁹ È lo stesso Bocciardo ad informarci indirettamente di questa circostanza (AAR, 51.20, A. BOCCIARDO, *Rettifiche apportate alla sua relazione del settembre 1936 per tener conto delle osservazioni fatte alla relazione stessa dai colleghi della Commissione a quel tempo incaricata di questo esame*, s. I., 5 giugno 1937).

¹⁰ Valerio Castronovo (*L'industria siderurgica* cit., p. 166) sembra invece attribuire all'allineamento della lira una importanza decisiva ai fini dell'avvio del dibattito sul piano autarchico. In realtà le linee generali del piano, esposte per la prima volta pubblicamente da Bocciardo, erano già fissate sul finire dell'estate 1936.

¹¹ Non si ha traccia purtroppo del verbale della riunione in cui si discute la relazione presentata da Bocciardo. La notizia della decisione di costituire una commissione e di chiamarne a far parte i membri più rappresentativi del direttivo Assometal è desunta da AAR, 51.20 cit.

¹² Cfr. AAR, 51.18, Rocca a Bocciardo, Milano, 30 gennaio 1937, p. I.

viene con Bocciardo sulla necessità di limitare il ricorso all'energia elettrica, il cui impiego in siderurgia «dovrà esser promosso soltanto se e quando altre industrie non possano meglio utilizzarla ai fini autarchici», difende strenuamente il processo Martin a carica solida, declassato da Bocciardo all'ultimo posto di convenienza autarchica¹³. Inutile forse ricordare che l'impresa di Redaelli produce acciaio quasi esclusivamente col Martin a carica solida: il timore che i rottami raccolti in Italia finiscano – come Bocciardo auspica – interamente ad alimentare i forni elettrici induce l'industriale milanese a schierarsi con Bocciardo sul principio di limitare l'uso dell'energia elettrica e quindi a differenziarsi da Falck su questo punto. Per conto suo, Falck non esita ad affermare l'infondatezza dei conti fatti da Bocciardo, basati su «premesse di situazioni irreali» e dunque su «deduzioni errate»:

Bocciardo mette a base dei calcoli il mare – osserva Falck – senza preoccuparsi delle altre ubicazioni piú o meno indipendenti dal mare (confini terrestri) con diverse provenienze dall'estero; trascura le ubicazioni, anche per quanto riguarda le risorse proprie e vicine (minerali, ligniti, ecc.) e per quanto riguarda i posti di consumo dei prodotti, non tenendo conto delle spese di trasporto. Si trascura inoltre gli esborsi in valuta estera della maggiore attrezzatura degli altiforni a coke e per la sua manutenzione, attrezzatura dipendente in buona parte, direttamente o indirettamente, dall'estero¹⁴.

E, piú avanti:

l'esame della convenienza dei sistemi da adottare anche in eventi futuri [cioè in caso di guerra, come era stato considerato anche da Bocciardo] andrebbe esaminato in modo piú completo e tenendo conto delle situazioni «reali» e non di «supposizioni»¹⁵.

Dalle parole di Falck, profondo conoscitore tra l'altro delle maggiori imprese siderurgiche europee e d'oltre oceano¹⁶,

¹³ AAR, 51.19, *Osservazioni alla relazione del sen. Arturo Bocciardo sul tema: Autarchia economica e industria siderurgica*, Milano s. d. Il fascicolo – che comprende sia le osservazioni pervenute a Bocciardo da Redaelli, Falck, Ardisson e Rocca, sia l'ulteriore replica dello stesso Bocciardo – è stato ciclostilato dalla stessa Assometal e forma un vero e proprio opuscolo, probabilmente destinato ad essere diffuso tra i membri dell'Associazione. Le note di Redaelli sono alle pp. 7-11; la citazione nel testo a p. 7.

¹⁴ AAR, 51.19 cit., p. 3.

¹⁵ *Ibid.*, p. 4.

¹⁶ Falck porta a sostegno delle proprie affermazioni alcuni esempi dell'organizzazione tecnico-produttiva conseguita in paesi europei ed extraeuro-

emerge in fondo l'esperienza dell'industriale che per circa un trentennio aveva saputo fronteggiare e sfruttare le alterne condizioni del mercato internazionale del rottame. Le sue preoccupazioni non derivavano certo dagli alti prezzi di questa materia prima: ben piú allarmante doveva apparirgli la prospettiva di un veto all'aumento della produzione di acciaio da rottame. La proposta di Bocciardo di riservare al processo Martin a ghisa liquida «tutti gli incrementi della siderurgia italiana di cui si presentasse la necessità» era evidentemente antitetica ai piani di investimento che l'impresa lombarda intendeva realizzare e di cui aveva posto alcune significative premesse già nel 1934-35 nel campo dell'impiantistica idroelettrica e con l'avvio della produzione di ghisa¹⁷. Il disac-

pei da imprese che impiegano prevalentemente rottame per la produzione di acciaio. Falck aveva maturato la propria preparazione tecnica in Germania e in Francia e, successivamente, aveva effettuato periodiche visite ai maggiori impianti siderurgici europei e americani. Inoltre, fin dal 1911 era vicepresidente onorario dell'Iron and Steel Institute di Londra (cfr. A. FRUMENTO, *Imprese lombarde nella storia della siderurgia italiana. Il contributo dei Falck*, vol. I, 1833-1913, A.F.L. Falck, Milano 1952, *passim*).

¹⁷ In quegli anni, infatti, la Falck era entrata in possesso della metà del capitale dell'Acciaieria e Tubificio di Brescia (A.T.B.) ed aveva assunto il controllo della Franco Tosi di Legnano. Entrambe queste imprese erano specializzate nella costruzione di attrezzature impiantistiche per la produzione di energia elettrica: la prima nelle condotte forzate e componenti di impianti idraulici, la seconda in turbine e generatori di vapore ed energia. Ad entrambe queste imprese la Falck si era interessata in occasione del loro smobilizzo da parte dell'Iri: la A.T.B., controllata dall'Ilva fin dal 1918 (quando si chiamava Siderurgica Togni), rappresentò l'unico caso di compartecipazione paritetica tra l'Iri e il grande capitale lombardo; il pacchetto di maggioranza della Tosi, controllata prima della crisi dal Credito Italiano e nella quale i Falck avevano già una modesta partecipazione, fu ceduto dall'Iri alla Falck e ai soci d'affari di quest'ultima (Feltrinelli) nel 1935. Cfr. RADAR, *Organizzazione del capitale finanziario italiano*, prefazione di A. Pesenti, Edizioni Italiane, Roma 1948, pp. 227-28 (Quaderno di «Critica economica»); inoltre, sulla Tosi cfr. *Franco Tosi. Società per azioni. 1875-1956*, Unione Tipografica, Milano 1956.

Contemporaneamente all'assunzione di consistenti pacchetti azionari della A.T.B. e della Tosi, la Falck s'impegnò direttamente nella costruzione di nuovi impianti idroelettrici in Valtellina e anche nell'Appennino ligure, mentre avviò l'installazione di una centrale termoelettrica a Sesto San Giovanni (cfr. B. FALCK, *La presenza della Società Falck nella provincia di Sondrio*, in «Notiziario della Banca Popolare di Sondrio», v, 1977, n. 3, pp. 14-17).

Gli impianti costruiti dalla Falck a Sesto San Giovanni negli anni della grande crisi per la produzione di ghisa al forno elettrico dalle ceneri di pirite entrarono in funzione nel 1932, quando produssero 11 300 tonnellate, divenute 26 300 nel 1934 (pari al 5% del totale nazionale); questi dati in AAR, 42.I.n, DALMINE UFFICIO STUDI, *Elementi per uno studio sulla siderurgia*

cordo di Falck con le conclusioni di Bocciardo non poteva che essere completo.

Ben diversa è invece la logica che muove le osservazioni predisposte da Ardissonne e successivamente (alla fine di gennaio del 1937) da Agostino Rocca. Entrambi concordano con le opinioni espresse da Bocciardo, ed anzi aggiungono ulteriori elementi di supporto alla tesi favorevole al ciclo integrale. Proprio Ardissonne, che soltanto fino alla metà dell'anno precedente era stato fermo sostenitore del punto di vista opposto¹⁸, non soltanto si allinea ora con Bocciardo, ma propone un aggiornamento dei calcoli riportati nella relazione del presidente che tenga conto dei prezzi conseguenti al mutato valore di cambio della lira: in tal modo, afferma Ardissonne, lo «svantaggio» del processo a ghisa liquida notato da Bocciardo a livello di costi di produzione «si converte anche numericamente in piccolo vantaggio»¹⁹.

Dal canto suo Rocca, per il quale l'opzione a favore del ciclo integrale è tutt'altro che una novità, non si limita soltanto a confermare l'evidenza delle conclusioni di Bocciardo,

in Italia. Fascicolo allegato n. 13. Dati statistici vari, Dalmine, giugno 1937, pp. 14-15.

¹⁸ La «conversione» di Ardissonne alla tesi favorevole al potenziamento del ciclo integrale è in realtà uno dei maggiori punti interrogativi di tutta la vicenda del piano autarchico. Sebbene si possa accogliere (ma con una certa prudenza, date le poche informazioni di cui disponiamo) l'opinione di Gianni Toniolo (*Protagonisti dell'intervento pubblico: Oscar Sinigaglia*, in «Economia pubblica», v, 1975, n. 8-9, p. 21) secondo cui Rebus e Ardissonne sarebbero stati più che altro «buoni esecutori di una politica impostata in alto», ciò non sembra sufficiente a chiarire la collocazione e il ruolo di un personaggio come il direttore generale dell'Ilva. Ad esempio, non si comprende l'atteggiamento che egli assumerà all'indomani del varo del piano autarchico in sede corporativa (settembre 1937) quando si opporrà decisamente ai programmi sostenuti da Rocca e Bocciardo. Probabilmente solo da una ricostruzione accurata della storia del gruppo dirigente dell'Iri - a livello di imprese, di società finanziarie e di holding - potranno scaturire elementi in grado di gettar luce su episodi in cui questioni di interesse o di prestigio si intrecciano con rivalità personali, con diversità di formazione tecnico-culturale, ecc.

¹⁹ AAR, 51.19 cit., pp. 12-13. In questa occasione Ardissonne si dimostra davvero un «buon esecutore», anche molto pronto, delle direttive provenienti dall'alto, non lasciandosi sfuggire l'opportunità di essere protagonista - e dalla parte dei vincitori - dei fatti nuovi che si profilano nella siderurgia italiana dopo l'allineamento della lira. Si noti che ancora nel giugno del 1936 Ardissonne aveva manifestato pesanti riserve sull'opportunità di accrescere le importazioni di minerale e di ridurre quelle di rottame, come sostenuto da Rocca (cfr. AAR, 51.12 cit.).

ma segnala alcuni punti precisi – tre, per l'esattezza – sui quali egli ritiene indispensabile richiamare l'attenzione della Corporazione metallurgica nel quadro del dibattito sull'autarchia siderurgica. I primi due punti, che in questa sede rivestono un interesse minore, riguardano la necessità di una indagine sulle risorse minerarie italiane e l'opportunità di ridurre l'impiego di acciaio nelle costruzioni edilizie: in entrambi i casi, evidentemente, siamo nella logica del risparmio e del razionale utilizzo delle risorse interne, coerente con le direttive autarchiche²⁰. Non strettamente legato alla congiuntura autarchica appare invece il terzo punto segnalato da Rocca, riguardante le «norme» che la Corporazione avrebbe dovuto stabilire ai fini del rilascio delle autorizzazioni alla costruzione di nuovi impianti:

Tali norme – afferma Rocca – dovrebbero ispirarsi ad un piano razionale ed organico di rinnovamento e di concentrazione dell'industria siderurgica nazionale, in modo da poter preventivamente impedire la costruzione di impianti nuovi che siano in contraddizione coi criteri che si vogliono attuare²¹.

²⁰ AAR, 51.19 cit., pp. 1-2.

Per quanto riguarda la politica mineraria, occorre dire che accurate ricognizioni del patrimonio interno e un più razionale sfruttamento portarono effettivamente, nella seconda metà degli anni Trenta, ad un aumento del minerale di ferro complessivamente a disposizione dell'industria siderurgica. Vennero autorizzate nuove concessioni per ripristinare coltivazioni abbandonate nelle Prealpi lombarde, in Piemonte, nell'Italia centrale e così Falck, Breda, Fiat e Terni poterono disporre anch'esse di minerale, se pure in quantità assai esigue e solo a partire dal 1938-39. Inoltre furono soprattutto incrementate le estrazioni nei giacimenti della Sardegna, in grandissima parte concessi all'Ilva, che avevano attraversato un lunghissimo periodo di stasi. Dalle 550 mila tonnellate di minerale estratto in Italia nel 1935 (proveniente per la massima parte dall'Elba e dalla Val d'Aosta) si giunse nel 1937-39 a sfiorare 1 milione di tonnellate. Tuttavia, pur con questo notevolissimo aumento, le risorse interne risultavano palesemente inadeguate agli obiettivi di produzione di acciaio previsti dal piano autarchico (2,5 milioni e oltre di tonnellate). Su tutto ciò si vedano le notizie riportate da GOLZIO, *L'industria dei metalli* cit., p. 213 e, con particolare riguardo alla Sardegna, M. S. ROLLANDI, *Le miniere di ferro in Sardegna dall'Unità al 1939*, in *La siderurgia italiana dall'Unità ad oggi* cit., pp. 188-200, ove è riportata anche una tabella riassuntiva delle disponibilità annue di minerale italiano.

Circa le misure volte a contenere il consumo di acciaio va ricordato che tra il 1937 e il 1939 furono adottati provvedimenti legislativi che in un primo momento ne limitarono l'utilizzo in edilizia e poi ne vietarono l'uso a fini non industriali. Per ulteriori dettagli su tali provvedimenti si rinvia alle osservazioni di G. Federici, in questo stesso volume, p. 387.

²¹ AAR, 51.19 cit., p. 2.

Torneremo piú oltre sulla portata della proposta avanzata da Rocca, nonché sulla complessa vicenda della sua attuazione. Per il momento basti notare che la proposta in questione, nel prefigurare norme restrittive dell'iniziativa imprenditoriale nel campo degli investimenti, riflette la consapevolezza che una riforma dell'industria siderurgica in nessun caso potrà far salve tutte le posizioni acquisite e gli interessi precostituiti e in questo senso appare come un ulteriore segnale di apertura delle ostilità tra gli imprenditori del settore.

Il dibattito all'Assometal nell'autunno del 1936, quantunque si mantenga sul piano di argomentazioni puramente tecniche, rappresenta un significativo preannuncio delle divisioni che si vengono delineando tra i siderurgici e soprattutto del conflitto che si profila tra la siderurgia pubblica e quella privata. In questa occasione escono allo scoperto per la prima volta i principali protagonisti della contesa che nei quattro anni successivi contrapporrà sostenitori e oppositori dello sviluppo della siderurgia a ciclo integrale.

Lo schieramento a favore del ciclo integrale si identifica con la siderurgia dell'Iri ma presenta una composizione che per vari aspetti poteva apparire, in quel momento, singolare. Le imprese guidate da Rocca (Siac e Dalmine) e da Bocciardo (Terni) lavorano a carica solida e non è facilmente comprensibile come avrebbero potuto trarre vantaggio da una politica volta a potenziare il ciclo integrale. Inoltre se le ragioni che inducono Rocca a farsi parte dirigente nella campagna a favore della autarchia siderurgica risultano immediatamente comprensibili — tenuto conto degli specifici obiettivi che egli persegue d'accordo con Sinigaglia — assai piú complesse, meno evidenti e piú sfumate appaiono le motivazioni di quel vero e proprio *revirement* a favore del ciclo integrale con il quale Bocciardo ricusa l'orientamento di politica siderurgica sottoscritto e difeso per tutto il corso degli anni Venti ed anche oltre. E ancor meno decifrabile può apparire la «conversione» di Ardissonne, se si pensa non solo allo zelo con cui poco prima aveva sbarrato il passo ai progetti di Sinigaglia, ma anche al tipo di argomentazioni che ora adduce a chiarimento del suo nuovo punto di vista, come il mutato tasso di cambio della lira. Ma a chiarire gli aspetti enigmatici di queste prese

di posizione, sarebbero stati, di lì a poco, gli stessi comportamenti dei protagonisti, chiamati a fare ciascuno la propria parte per tradurre in pratica l'impostazione cui dichiaravano di aderire. Sarebbero allora emerse le intenzioni e le iniziative che Rocca teneva in serbo per fare della Siac il punto di forza della «riforma siderurgica», a supplenza di un ruolo che sarebbe potuto toccare all'Ilva solo che l'immagine di questa impresa non fosse risultata ormai compromessa per varie ragioni (non ultima la scarsa credibilità con cui Ardissonne improvvisamente dichiarava di essere disponibile ad attuare programmi industriali basati sul ciclo completo). E non a caso dalla contraddizione di fondo tra le possibilità di utilizzo e di sviluppo del patrimonio tecnico dell'Ilva e dall'atteggiamento del suo gruppo dirigente trarrà origine la *querelle* sulla opportunità o meno di puntare su questa impresa per realizzare nuovi impianti a ciclo integrale. Per altro verso, si sarebbe invece avuta conferma non solo della notevole dose di flessibilità di Bocciardo ma anche della sua convinta adesione alla politica governativa, adesione certamente non di facciata né semplicemente motivata da riconoscenza personale verso Mussolini²²: ciò che farà di lui il candidato per eccellenza ad un ruolo di mediazione tra siderurgia pubblica e siderurgia privata, rendendolo al tempo stesso degno di quel congruo riconoscimento che sarà costituito dalla carica di presidente della Finsider²³. Ma a parte queste considerazioni sugli sviluppi ai quali il dibattito del 1936 sulla autarchia siderurgica sta per aprire la strada, il pronunciamento ufficiale dei tre più autorevoli rappresentanti della siderurgia pubblica è un indizio sufficientemente eloquente del fatto che alla base del programma siderurgico pubblico esiste una precisa opzione circa l'indirizzo tecnico sul quale si ritiene opportuno puntare.

Sul fronte opposto troviamo subito due voci che ben presto faranno da richiamo per le restanti forze in campo: quella di Falck, rappresentante dell'unica grande impresa siderurgica capace di sbarrare il passo alle maggiori rivali pubbli-

²² Non va dimenticato che grazie all'intervento di Mussolini, Bocciardo aveva potuto far salva la polisettorialità della Terni (cfr. BONELLI, *Lo sviluppo* cit., pp. 212-17).

²³ Cfr. più oltre, p. 249 e nota 18.

che e alla quale si alleeranno subito la Fiat e la Breda²⁴; e quella di Redaelli, che in futuro dichiarerà di esprimersi anche in nome delle restanti imprese padane, medie e piccole, circa una trentina in complesso²⁵. Di questi due gruppi di imprese, costituenti l'area privata del settore, quello formato dalle tre maggiori troverà piú facilmente una propria linea di condotta, e ad essa si atterrà con continuità. Il gruppo di imprese minori, per quanto relativamente omogeneo, seguirà

²⁴ Sulla posizione che occupano la Falck e la Fiat nel panorama siderurgico italiano della metà degli anni Trenta, rinviamo al precedente saggio di M. Pozzobon, in questo volume, e alla bibliografia ivi indicata. Manichiamo invece a tutt'oggi di ricerche specifiche sulla complessa ed interessante esperienza della Breda, che insieme alla Fiat rappresenta l'unico caso di grande impresa «integrata» (siderurgia-meccanica).

Impegnata soprattutto nelle produzioni termoelettromeccaniche e nelle commesse belliche (mitragliatrici e loro munizionamento, trattorie militari, aeroplani), la Breda era però divenuta una delle maggiori imprese siderurgiche italiane: nel 1937 la sua produzione di acciaio (oltre 100 mila tonnellate) fu inferiore, per quantità, solo a quella dell'Ilva, della Falck, della Fiat e della Magona.

Informazioni molto generali su questa esperienza industriale nei due volumi celebrativi *La Società Italiana Ernesto Breda per costruzioni meccaniche dalle sue origini ad oggi. 1886-1936*, Mondadori, Milano-Verona 1936 e *Dal ferro all'acciaio. Breda Siderurgica S.p.A.*, Aeda, Torino 1967.

²⁵ È lo stesso Ernesto Redaelli a parlare di «una trentina» di imprese (cfr., piú oltre, nota 13).

Le piccole e medie aziende siderurgiche formavano in effetti un fronte abbastanza omogeneo per comuni caratteristiche gestionali (tradizioni familiari), finanziarie (esclusivo autofinanziamento) e tecnico-produttive (acciaierie prevalentemente Martin con al massimo tre o quattro forni elettrici di piccola capacità, assenza dei grandi laminatoi sbazzatori *blooming* e concentrazione dell'attività di laminazione su pochi tipi di laminati «commerciali»: barre, tondo, vergella, trafilati e, qualche volta, lamiere sottili). Nel corso degli anni Venti – cioè nella fase in cui i connotati di quest'area produttiva si erano venuti precisando e consolidando – una serie di legami finanziari e tecnico-produttivi si erano instaurati tra le imprese minori, legami testimoniati dalle presenze incrociate di alcuni uomini in vari consigli d'amministrazione. Ricordiamo in particolare i collegamenti azionari esistenti tra alcune imprese piemontesi (Cobianchi, Metallurgica Ossolana, entrambe facenti parte dal 1934-35 del gruppo Edison) e lombarde (Laminatoio Nazionale, Acciaierie Elettriche, Orsenigo, Broggi, Trafilerie e Corderie Italiane). Alcune di queste ultime gravitavano del resto nell'orbita della stessa Falck (esempio Trafilerie e Corderie Italiane, nella quale anche la Redaelli aveva però una forte partecipazione). L'acciaieria e ferriera del Caleotto rappresentava sempre la forma associativa che riuniva una trentina di piccole trafile e del Lecchese, le quali si erano così poste in grado di produrre l'acciaio semilavorato di cui necessitavano. Cfr., oltre alle notazioni riportate in varie parti del saggio di Martino Pozzobon in questo volume, la composizione dei consigli d'amministrazione di queste imprese riportata negli annuari dell'Assometal.

un comportamento talora incerto, sempre condizionato dal suo scarso peso nella politica dell'Associazione, e solo qualche volta si rivelerà capace di dare man forte alle tre consorelle maggiori. Sostanzialmente assenti nel corso dell'intera vicenda resteranno alcune imprese di una certa importanza, come la Magona d'Italia e la Ferriera di Bolzaneto dei fratelli Bruzzo, e poche altre imprese liguri minori: grosso modo alcuni tra i casi di iniziale specializzazione produttiva annoverati dalla siderurgia italiana.

Se il dibattito interno all'Assometal aveva rappresentato l'occasione per una prima messa a fuoco degli schieramenti e dei conseguenti rapporti di forza, esso aveva però anche lasciato intendere che la partita si sarebbe giocata fondamentalmente all'esterno dell'associazione di categoria. Una volta escluso che gli imprenditori potessero da soli pervenire ad un accordo sul modo d'intendere e di affrontare il problema dell'autarchia siderurgica, era difficile immaginare che la siderurgia privata avrebbe accettato di assistere passivamente ad iniziative di riorganizzazione del settore che andavano contro i suoi interessi primari. Senza dubbio, per ogni esponente governativo propenso ad appoggiare e a sancire per via legislativa l'impostazione dei tecnici dell'Iri, i privati avrebbero cercato qualcuno disposto a schierarsi dalla loro parte negli apparati corporativi o ministeriali.

Tra i primi ad intuire le difficoltà e il tipo di problemi che sarebbero sorti non appena il dibattito si fosse allargato agli organismi corporativi e ai rappresentanti politici fu proprio Agostino Rocca. A conclusione della lettera inviata a Boccardo il 30 gennaio 1937, Rocca aveva scritto:

Prima che Tu Ti accinga ad una faticosa rielaborazione della Tua relazione per tener conto delle osservazioni e proposte dei colleghi, sento il dovere di dichiararTi che le discussioni avvenute quando io ebbi a proporre il tema siderurgico e quelle successive mi hanno reso alquanto scettico sulla possibilità di giungere a conclusioni efficaci. Queste infatti dovrebbero rispecchiare il pensiero di tutti o della grande maggioranza dei siderurgici italiani e dovrebbero avere carattere organico e radicale nel quadro nazionale, come si è dimostrato necessario per la soluzione dei grandi problemi della economia nazionale che il regime è andato di volta in volta affrontando. Ogni soluzione di compromesso provocherebbe effetto contrario a quello da noi voluto, in quanto darebbe la sensazione che

gli industriali siderurgici non conoscono sufficientemente i loro problemi o non hanno la capacità e l'energia di risolverli. Se Tu trovi che queste mie esitazioni non sono infondate si potrebbe per questa volta fare a meno di portare in discussione alle corporazioni il tema in oggetto²⁶.

L'atteggiamento di Rocca — che sarà poi anche quello di altri suoi colleghi dell'Iri e dello stesso direttore generale Donato Menichella — è dettato da realismo, prima ancora che da un pregiudizio: scavalcare la Corporazione significa semplicemente aggirare il rischio che la sostanza della sua impostazione di politica siderurgica venga snaturata, dopo essere stata diluita in «soluzioni di compromesso». È, in fondo, lo stesso timore che affiora nelle frasi scritte due settimane dopo da Sinigaglia allo stesso Rocca e dalle quali emerge il grado di sintonia, anche a distanza, esistente tra i due²⁷:

— Purtroppo una sistemazione del tipo accennato [cioè basata sul potenziamento del ciclo integrale], danneggia tutti gli industriali siderurgici italiani, o meglio rappresenta un pericolo, in conseguenza del forte spostamento di prezzi e di situazioni in confronto con la situazione di oggi; la massima parte di essi dovrebbe — come si è accennato — trovare un diverso equilibrio e una diversa sistemazione il che spaventa sempre gli industriali, per le incognite che essa rappresenta.

Oggi tutti guadagnano molto largamente: perché rischiare di modificare una situazione così comoda?

Quel giusto egoismo che è alla base di ogni uomo di affari ha

²⁶ AAR, 51.18 cit., pp. 4-5.

È interessante notare che la proposta fatta da Rocca a Bocciardo compare, con l'intera lettera, nell'opuscolo ciclostilato a cura dell'Assometal (AAR, 51.19 cit., pp. 1-2) e perciò tutti i membri dell'Associazione ne vennero a conoscenza. Da parte sua, Bocciardo si era però premurato di annotare in quello stesso opuscolo la propria risposta al suggerimento di Rocca, sminuendone la portata e riferendone le implicazioni non agli industriali bensì ai sindacalisti: «Non vi è dubbio che il valore intrinseco dei diversi sistemi [produttivi] ai fini dell'economia interna e dell'autarchia deve essere portato a conoscenza della Corporazione, ora che questa è chiamata a dare il proprio parere sui nuovi impianti. Se non prendessimo noi l'iniziativa saremmo preceduti dai sindacati, i quali invece di essere guidati da noi, ci prenderanno a rimorchio dirigendo la prora dove loro più aggrada» (*ibid.*, pp. 17-18).

²⁷ Tra il 1936 e il 1939 Rocca e Sinigaglia si tennero in contatto per lettera e si incontrarono anche alcune volte nel 1938 (cfr., più oltre, pp. 271-273). La prima lettera di Sinigaglia di cui si abbia traccia fu scritta il 12 luglio 1936 (AAR, 52.2 cit.) in risposta alle sollecitazioni di Rocca (AAR, 46.49 cit.) che lo invitava ad esprimersi sui riflessi dei programmi autarchici nella politica siderurgica.

sempre trovato UNANIMI tutti i siderurgici italiani contro qualsiasi tentativo di rinnovamento o anche solo di studi di modificazione dello stato attuale. QUIETA NON MOVERE: è la massima in generale.

D'altra parte si tratta di un grande interesse nazionale sia in tempo di pace, sia, ancor più, in tempo di guerra; si possono cambiare le basi di vita di tutta l'industria meccanica; le ripercussioni benefiche si estendono a tutte le industrie, non solo edilizie ma anche manifatturiere, e soprattutto all'agricoltura, la massima consumatrice di ferro [*sic!*, *nota degli AA*].

— Neanche le corporazioni da sole potrebbero risolvere il problema, perché si darebbe la stura ad una tale congerie di studi, di discussioni, di dati più o meno artefatti e tutti in contraddizione tra loro, che passerebbero anni ed anni senza nulla risolvere.

— Solo il governo può, per suo conto, studiare e risolvere il problema, profittando del fatto di essere quasi il solo proprietario dell'Ilva.

Un primo studio, per mettere bene a punto tutti i dati del problema, dovrebbe essere fatto, sotto la sorveglianza diretta di uno o più ministri, da tecnici competenti e di piena fiducia del governo, scelti all'infuori di tutti gli interessi siderurgici, i quali fuorvierebbero indubbiamente le conclusioni, pur così ovvie ed evidenti.

Se vi è cosa che veramente sia stupefacente ed incredibile, è che il problema siderurgico sia rimasto nella situazione attuale dal 1910, quando si era avviati ad una soluzione concreta e razionale. In 25 anni non si è fatto un solo passo; ma allora non vi era il fascismo²⁸.

Queste considerazioni di Sinigaglia compaiono in chiusura di uno *Schema di breve studio siderurgico* inviato a Rocca nel febbraio 1937, perché quest'ultimo lo sviluppasse e lo rendesse pubblico. Nella lettera di accompagnamento Sinigaglia aveva ancora scritto:

Credo che sarà estremamente difficile che riusciamo a sfondare, perché troppo grandi e potenti interessi sono coalizzati contro la soluzione di quello che considero IL PIÙ IMPORTANTE problema economico-industriale dell'Italia di oggi²⁹.

Si tratta evidentemente di affermazioni ricche di significato sotto molti profili, soprattutto per quello che dicono sulla personalità di Sinigaglia, ma che qui interessano in particolar modo per comprendere le radici empiriche della linea di condotta che verrà adottata dallo staff di tecnici guidati da Rocca.

²⁸ AAR, 52.5. Allegato cit., p. 11. Le maiuscole sono di Sinigaglia.

²⁹ AAR, 52.5, Sinigaglia a Rocca, Roma, 13 febbraio 1937, pp. 1-2. Le maiuscole sono di Sinigaglia.

3. Il «piano autarchico» come strumento di attuazione del programma siderurgico dell'Iri.

Quasi in obbedienza al copione prefigurato nella corrispondenza tra Bocciardo, Rocca e Sinigaglia, furono i dirigenti dell'Iri e delle imprese siderurgiche che ad esso facevano capo ad assumere l'iniziativa per imporre i modi e i tempi di attuazione del piano autarchico. La sequenza piuttosto serrata degli episodi che possiamo ricostruire in base alla documentazione disponibile fa pensare che costoro abbiano tentato di escludere tanto i maggiori quanto i minori produttori privati dalla fase iniziale di elaborazione del piano e al tempo stesso di forzare i tempi delle prevedibili decisioni, ponendo Corporazione e governo di fronte ad una vera e propria politica del fatto compiuto.

Mentre tra febbraio e maggio del 1937 Bocciardo tarda a presentare le «rettifiche» alla sua relazione¹, nel frattempo Rocca, nella posizione di amministratore delegato della Dalmine, fa riunire in quasi quattrocento pagine i risultati dell'imponente lavoro di analisi sulle condizioni della siderurgia italiana condotto a partire dal 1935 dall'Ufficio studi della impresa bergamasca – ufficio «quasi occulto», come poi ebbe a definirlo lo stesso Rocca – composto da pochi uomini diretti da Roberto Einaudi ed Enrico Redaelli Spreafico e dove tra l'altro erano confluiti gli studi predisposti da Sinigaglia e Bartesaghi nel periodo Sofindit². Nel voluminoso dossier – intitolato *Elementi per uno studio nella siderurgia in Italia*³ – si forniscono elementi sulla convenienza economica ed

¹ Tali «rettifiche» di Bocciardo saranno pronte il 5 giugno (AAR, 51.20 cit.). La copia «ufficiale» della relazione, firmata dalla Federmetal, sarà consegnata l'11 giugno alla Corporazione, come ci avverte un appunto alla stessa relazione (AAR, 51.26, CONFEDERAZIONE FASCISTA INDUSTRIALI. FEDERAZIONE NAZ. FASCISTA INDUSTRIALI MECCANICI METALLURGICI, *Il problema dell'autarchia siderurgica*, s. l., giugno 1937, p. 1). Il sospetto che Bocciardo abbia temporeggiato in vista del momento più opportuno per avviare la discussione in sede corporativa è legittimato dalla prassi che sembra sia stata generalmente seguita per l'elaborazione dei piani di settore. Di norma – come si è già accennato nella nota 1 del paragrafo precedente – il dibattito nell'ambito della Corporazione prendeva avvio solo dopo il pronunciamento dell'associazione di categoria, cui spettava un diritto di proposta.

² Cfr. AAR, 77.32 cit., pp. 2-3.

³ AAR, 42.1, DALMINE UFFICIO STUDI, *Elementi per uno studio sulla si-*

autarchica dei vari processi produttivi e si fanno confronti sia con le indicazioni di Sinigaglia del 1934, sia con le note predisposte da Giordani e da Rocca (rispettivamente nel settembre 1935 e nell'aprile 1936), sia infine con le impostazioni emerse nel corso del dibattito tenutosi sulla relazione Bocciardo di qualche mese prima. Lo studio, come era da attendersi, torna a ribadire le ragioni che consigliano di estendere il ricorso al ciclo integrale, ma introduce nel dibattito una importante novità: mentre si afferma, appunto, l'opportunità di accrescere la quota di acciaio prodotta in impianti a ciclo integrale, si giudicano inadeguate tutte le soluzioni volte a conseguire tale obiettivo con il solo potenziamento degli impianti esistenti e, per la prima volta, si avanza la proposta che l'Iri costruisca un nuovo grande centro siderurgico a ciclo integrale⁴.

All'inizio di giugno, proprio nei giorni in cui sono resi noti i risultati del lavoro dell'Ufficio studi della Dalmine, viene costituita dal ministro delle Finanze Paolo Thaon di Revel, su iniziativa dell'Iri, una Commissione per lo studio del problema dell'autarchia siderurgica, composta da rappresentanti della Cogne, della Dalmine, dell'Ilva, della Terni e della Siac e presieduta da Bocciardo⁵. Questa Commissione, che si riunisce ripetutamente tra il 2 e il 12 giugno, basandosi sulle ricerche svolte alla Dalmine giunge a formulare il primo ed essenziale nucleo di proposte riguardanti le motivazioni e gli obiettivi del piano autarchico per la siderurgia⁶. Tra le proposte ufficiali dell'Iri, che per tale via venivano recepite in sede governativa, troviamo per la prima volta i punti che, fino al 1940, avrebbero costituito l'oggetto della contesa tra siderurgia pubblica e siderurgia privata.

derurgia in Italia. Considerazioni generali, Dalmine, giugno 1937, con allegati (AAR, 42.1.a-n). Per completezza di trattazione e vastità d'impegno, il lavoro dell'Ufficio studi della Dalmine può definirsi come il piú serio tentativo di analisi della struttura siderurgica italiana compiuto in quegli anni.

⁴ AAR, 42.1 cit., pp. 100-1.

⁵ Cfr. AAR, 44.15, A. ROCCA, *Commissione nominata dal ministro delle Finanze per i problemi siderurgici*, s. l., 2-13 giugno 1937. Rocca viene chiamato a far parte della Commissione in rappresentanza della Dalmine (AAR, 46.57, Thaon di Revel a Rocca, Roma, 25 maggio 1937).

⁶ AAR, 43.1.2.a, IRI. COMMISSIONE STUDIO PROBLEMA AUTARCHIA INDUSTRIA SIDERURGICA, *Relazione sul problema dell'autarchia nell'industria siderurgica*, s. l., 12 giugno 1937.

La Commissione:

[...]

- 3) riconosce che l'importazione del minerale è da preferire all'importazione di rottame, sia dal punto di vista della sicurezza degli approvvigionamenti, sia dal punto di vista valutario, sia, anche, dal punto di vista dei costi di produzione;
- 4) ravvisa la necessità di addivenire ad una graduale riforma nei cicli produttivi e nella struttura dell'industria siderurgica nazionale;
- 5) riconosce che tale riforma deve essere indirizzata verso la concentrazione della produzione di massa in stabilimenti a ciclo integrale aventi una potenzialità di almeno 1000 tonnellate al giorno, e ciò allo scopo di consentire il miglior rendimento di tutte le disponibilità tecniche ed energetiche e la realizzazione dei minimi costi di produzione. Tale soluzione dovrà essere facilitata sia con lo studio di adeguati provvedimenti doganali, sia nel criterio di autorizzazione dei nuovi impianti;
- 6) riconosce che per l'attuazione di tale riforma, ed allo scopo di poter produrre a cominciare dal 1940 tonnellate 2,5 milioni annui di acciaio grezzo limitando l'importazione di rottame a circa tonnellate 150 mila [...] occorre, oltre al completamento dei programmi d'ampliamento degli impianti esistenti, la costruzione di un nuovo centro a ciclo integrale rispondente alle condizioni di cui sopra [1000 tonn./giorno];
- 7) riconosce che nessuno dei processi basati sul minerale è da escludere, ma che ai fini di apportare il minor turbamento possibile all'attuale struttura e agli interessi esistenti è necessario che le unità produttive a ciclo integrale destinate alla produzione di massa non consumino o tendano a non consumare nella carica più del 5-10% di rottame;
- 8) prevede che la costituzione di unità a ciclo integrale renderà necessaria la concentrazione della produzione di acciaio grezzo in un minor numero di stabilimenti. Per rispondere alle esigenze di cui al numero precedente, occorrerà pertanto stabilire che gli stabilimenti a ciclo integrale destinati alla produzione di massa forniscano agli altri la maggior parte del rottame proveniente dalle loro lavorazioni ed eventualmente gli sbozzati, in modo che l'attuazione della riforma rechi il minimo turbamento;
- 9) ritiene opportuno, in dipendenza e nei limiti di quanto precede, che gli statuti dei consorzi siderurgici siano in avvenire variati in modo da consentire ed anzi favorire il suddetto programma di produzione e di concentrazione;
- 10) prospetta, infine, l'utilità che, contemporaneamente all'attuazione del programma di siderurgia di massa, sia dato il massimo incremento allo sfruttamento diretto dei minerali

nazionali, nonché alla produzione elettrosiderurgica, con un impiego della energia elettrica che si inquadri organicamente nel complesso delle esigenze nazionali connesse col consumo di energia [...];

- 11) ritiene necessario che l'attuazione della riforma progettata sia condotta con la maggiore intensità e sollecitudine possibile, allo scopo di abbreviare il periodo in cui è purtroppo indispensabile continuare ad importare dall'estero tutti i rottami necessari ad integrare il fabbisogno di ferro per il consumo nazionale [...]'.⁷

Si tratta di affermazioni che sono così esplicite da non richiedere commenti. Soltanto si può notare, se ancora ve ne fosse bisogno, che la «riforma» siderurgica proposta dall'Iri presuppone sostanziali limitazioni alla crescita della capacità produttiva della grande come della piccola siderurgia privata. Nel contempo, forse per attenuare la portata in questo senso schiacciante della opzione a favore del ciclo integrale, si dichiarava che la «riforma» doveva essere realizzata arrecando il «minimo» o il «minor turbamento possibile all'attuale struttura e agli interessi esistenti». Infine, non sappiamo se per insistere sul tasto «autarchia» o ancora per rassicurare i privati, una particolare enfasi veniva data alla opportunità di realizzare il «massimo incremento» possibile della produzione elettrosiderurgica, senza precisare se si intendesse fare riferimento all'utilizzo diretto di minerale per produrre ghisa in forni elettrici del moderno tipo Thysland oppure all'impiego di rottame nei forni elettrici ad arco per acciaio.

Le implicazioni e il significato della procedura con la quale i dirigenti dell'Iri preparavano il dibattito che doveva aprirsi in corporazione sono, a questo punto, largamente intuibili ed emergono dalla stessa successione dei fatti che avvengono alla vigilia dell'estate del 1937.

Il 5 giugno – cioè a distanza di ben quattro mesi da quando ha ricevuto le ultime «osservazioni», quelle di Rocca, alla sua relazione – Bocciardo presenta le «rettifiche» apportate a quel documento, mantenendone però ferma la sostanza e dunque riaffermando la tesi della maggior convenienza autarchica del ciclo integrale⁸. Il 10 giugno si stabilisce di convocare

⁷ *Ibid.*, pp. 24-26.

⁸ AAR, 51.20 cit. Le «rettifiche» apportate da Bocciardo alla sua relazione riguardarono unicamente alcuni dati relativi ai costi valutari e di

per il 14 la Corporazione metallurgica, con all'ordine del giorno il problema dell'autarchia siderurgica⁹. Il giorno successivo, la stesura definitiva della relazione di Bocciardo viene consegnata dalla Federmetal alla Corporazione¹⁰. Il 12 la Commissione Iri - ministero delle Finanze rende noti i risultati dei propri lavori, da cui emerge - s'è appena notato - una presa di posizione ferma e precisa a favore di una « riforma » siderurgica che punti sullo sviluppo della produzione a ciclo integrale. I dirigenti della siderurgia pubblica si apprestano a partecipare al dibattito in sede corporativa muovendo da una indubbia posizione di forza. È vero infatti che si tratta ancora di vedere in qual misura le proposte ufficialmente a disposizione saranno accolte dalla Corporazione, nella quale i siderurgici privati possono ancora far sentire le loro ragioni. Ma intanto la Corporazione è per il momento chiamata ad esaminare la questione dell'autarchia siderurgica sulla base di due relazioni « tecniche » contraddistinte per: primo, essere entrambe decisamente favorevoli all'importazione di minerale e al potenziamento del ciclo integrale a scapito di quello da rottame; secondo, esprimere, entrambe « ufficialmente », i punti di vista rispettivamente della Federmetal (relazione Bocciardo), dell'Iri e del ministero delle Finanze (relazione della Commissione) a favore del ciclo integrale.

Gli avvenimenti dei giorni e delle settimane che seguirono non corrisposero forse interamente alle aspettative dei dirigenti dell'Iri. Questi ultimi poterono tuttavia percorrere un buon tratto della strada che avevano deciso di seguire. La Corporazione metallurgica tenne le sue riunioni nei giorni 14 e 15 giugno e - come poteva anche prevedersi - venne rinviata ogni decisione¹¹, ma nel contempo costituì nel suo stes-

produzione dei vari processi produttivi, che peraltro in nulla modificavano le precedenti valutazioni circa la maggior convenienza sia economica sia autarchica della produzione di acciaio con i forni Martin a carica liquida (ciclo integrale).

⁹ Cfr. AAR, 44.16, Ministero Corporazioni. Segretariato generale corporazioni, Circolare, Roma, 10 giugno 1937.

¹⁰ AAR, 51.26 cit.

¹¹ AAR, 44.17, A. ROCCA, *Corporazione Metallurgia e meccanica e Comitato corporativo*, s.l. [ma Roma], 14-30 giugno 1937. Nel corso della riunione, dopo un breve dibattito sulla necessità, affermata dai militari, di aumentare la produzione di ghisa, fu deciso di rinviare l'esame dei grandi temi della ristrutturazione del settore proposti da Bocciardo e dall'Iri.

so ambito una Commissione «per i piani dell'autarchia siderurgica» nella quale, insieme ad esponenti dell'apparato corporativo e delle amministrazioni statali, dei sindacati e del partito fascista, e oltre ad alcuni dirigenti della siderurgia pubblica, erano presenti i rappresentanti delle tre maggiori imprese private (Falck, Fiat e Breda)¹², mentre ne erano esclusi quelli della restante e minore siderurgia privata¹³. Tale Commissione – che ha tutta l'aria di costituirsi a sede di una sollecita mediazione tra i due piú consistenti gruppi di interessi in conflitto – concluse rapidamente i suoi lavori il 2 luglio¹⁴. Nella formulazione dei punti da sottoporre alla Corporazione – e stilati sulla falsariga di quelli appena riportati per esteso – veniva eliminato qualsiasi riferimento ad una revisione degli statuti dei consorzi, si stabiliva di dover giungere ad «un maggiore equilibrio» tra ciclo integrale e siderurgia da rottame, ridimensionando un po' – non si disse quanto – quest'ultima, e si formulava l'intenzione di dare «massimo incremento» alla produzione di ghisa al forno elettrico «nonché a quegli altri processi che possono richiedere minor impiego di combustibili esteri», cioè i forni elettrici per acciaio¹⁵. Poteva cosí anche sembrare che le proposte dell'Iri di alcune settimane prima risultassero ridimensionate. In realtà ottenevano una precisa sanzione ufficiale – e ad

¹² La Commissione, presieduta da un militare, il generale Manni del Commissariato generale per le Fabbricazioni di guerra (Cogefag), era composta da 25 membri: 6 in rappresentanza dell'apparato corporativo e dell'amministrazione pubblica, 11 in rappresentanza delle imprese, 4 dei sindacati e 3 del partito fascista. Degli 11 industriali solo quattro rappresentavano l'industria privata (G. E. Falck e Menegozzi per la Falck, Camuri per la Fiat e Sagramoso per la Breda), mentre gli altri sette facevano capo alla Terni, alla Cogne, all'Ilva, alla Dalmine e alla costituenda Finsider (cfr. AAR, 43.6. Allegato, *Conclusioni della Commissione corporativa per i piani dell'autarchia siderurgica*, Roma, luglio 1937, p. 1, dove è riportata la composizione della Commissione).

¹³ Le reazioni delle imprese private minori a questo ingiustificato trattamento non si fecero attendere. Mentre erano in corso i lavori della Commissione, il 5 luglio Ernesto Redaelli a nome di «una trentina» di imprese, inviava una lettera indignata al ministro delle Corporazioni, nella quale segnalava quanto vi fosse «di artificioso, di inesatto, di contraddittorio, di insidioso anche» nelle conclusioni della Commissione Iri - ministero delle Finanze, e riferiva come le medie imprese fossero «amareggiate» per l'esclusione dalla Commissione corporativa (AAR, 52.34, Redaelli a Lantini, s. l., 5 luglio 1937).

¹⁴ È quanto riferisce Bocciardo (AAR, 40.10. Allegato, Bocciardo a Bruzoz, s. l., 5 luglio 1937, p. 1).

¹⁵ AAR, 43.6. Allegato cit., pp. 2-6.

opera anche di Falck, Fiat e Breda – proprio gli obiettivi fondamentali di quel nuovo corso di politica siderurgica del quale i dirigenti dell'Iri erano stati promotori esclusivi.

Nello stesso volgere di giorni – alla fine del giugno 1937 – altri e altrettanto significativi episodi, sul versante della gestione Iri, intervengono a confermare come e con quali strumenti si intendesse stringere i tempi per ottenere una approvazione ufficiale del programma siderurgico pubblico. Del 14 giugno è la sortita di Agostino Rocca con i suoi «primi appunti» sulla «opportunità della costruzione di un nuovo grande impianto siderurgico a ciclo integrale a Genova»¹⁶. Del 24 giugno è il decreto 906 (che, vale la pena di ricordare, segue immediatamente il 905, pure del 24 giugno, in forza del quale l'Iri diventa «ente permanente») con cui si autorizza l'Iri a costituire la Finsider per il coordinamento tecnico delle aziende siderurgiche nelle quali è interessato, e ciò «anche al fine di raccogliere sul mercato i mezzi finanziari necessari per il potenziamento di tali aziende secondo le necessità richieste dalle esigenze della difesa dello Stato e dell'attuazione della politica di autarchia economica»¹⁷. Passano altri sei giorni ed il Consiglio di amministrazione dell'Iri costituisce la Finsider, ne sceglie gli amministratori, designa Bocciardo alla presidenza e, facendo propri i risultati della Commissione nominata dal ministro delle Finanze, enuncia ufficialmente gli obiettivi fondamentali del programma industriale che porterà le imprese controllate dallo Stato a concentrare la produzione «in grandi unità a ciclo integrale lavoranti prevalentemente il minerale anziché il rottame» e a condizioni che consentano di recare «il minimo possibile turbamento nell'attuale situazione delle industrie siderurgiche nazionali»¹⁸.

¹⁶ AAR, 39.I.2, *Opportunità della costruzione di un nuovo grande impianto siderurgico a ciclo integrale a Genova*, Roma, 14 giugno 1937; questa stessa memoria costituisce, in ordine cronologico, il primo dei documenti riguardanti le iniziative dell'Iri in campo siderurgico e riuniti, nell'Archivio storico dell'Iri, in due fascicoli entrambi intitolati *Siderurgia - Siac - Finsider. 1937-1951* e dei quali qui ci interessa soprattutto il primo (d'ora in poi abbreviato con ASIRI, *Siderurgia I o II*).

¹⁷ Si vedano i testi dei decreti raccolti in ASIRI, *Siderurgia I*.

¹⁸ Il verbale del Consiglio Iri del 30 giugno 1937 è in ASIRI, *Siderurgia I*. Alla presidenza della Finsider viene proposto Arturo Bocciardo in base alla motivazione che «egli è stato presidente della Commissione ministeriale che ha recentemente esaminato la questione della siderurgia ed ora,

Altrettanto incalzante è la serie degli episodi che durante il mese di luglio confermano la possibilità di pervenire rapidamente ad una conclusione. Il giorno 2 la Commissione corporativa chiude i lavori riproponendo – come s'è visto – le tesi della Commissione Iri – ministero delle Finanze. Il giorno successivo ha luogo la prima riunione del Consiglio di amministrazione della Finsider, che ratifica la decisione presa dall'Iri il 30 giugno e delibera il lancio del prestito obbligazionario Iri-Ferro, di un miliardo di lire (si raccoglieranno 900 milioni), per l'attuazione del piano autarchico e pure del 3 luglio è il decreto che assicura la garanzia statale al prestito in questione. Il giorno 6, da Genova, la Siac presenta al ministero delle Corporazioni la domanda di autorizzazione a costruire il nuovo impianto a ciclo integrale. Il 20 luglio, durante un'udienza concessa ai dirigenti dell'Ansaldo e della Siac (i due presidenti Carlo Piaggio e Lorenzo Bruzzo e Rocca, amministratore delegato di entrambe), Mussolini prefigura tale costruzione come uno degli obiettivi del piano autar-

in Corporazione, difende il programma preparato». Si fa inoltre rilevare che Bocciardo è presidente della Federmetal e «per questo fatto è ritenuto una delle più equilibrate espressioni della politica economica in tale settore». Per gli altri componenti del Consiglio della finanziaria si dice di voler «attingere» alla «categoria degli uomini di scienza» per i nomi di Giordani, Parravano, Sirovich e Silvestri; a quella «degli uomini di finanza» per Frignani, Bevione, Biagi e Broglia. Questi ultimi verrebbero designati in rappresentanza dei portatori delle obbligazioni che la società si appresta ad emettere ma anche per evitare la critica «che la società controllante è amministrata da uomini delle società controllate», come invece avverrebbe se si chiamassero Cini (presidente dell'Ilva), Bruzzo (presidente della Siac) e Rocca (amministratore delegato della Dalmine e della Siac). Non è irrilevante poter osservare che questa preoccupazione risponde essenzialmente a ragioni formali, dato che i consiglieri che costituiscono la maggioranza degli «estranei» sono «accademici» o rappresentanti della finanza pubblica privi di esperienze di controllo aziendale, mentre non si fa alcun cenno alla posizione di controllato-controllore in cui si verrà a trovare Bocciardo in veste di presidente e amministratore delegato della Terni. Inoltre è interessante rilevare che si fa specifico accenno al peso da assegnarsi alla presenza dell'on. Frignani come rappresentante della finanza napoletana. Si tratta di una circostanza che forse spiega, insieme alla carica di vicepresidente dell'Iri che è appena stata assunta (24 giugno) da Giordani, l'attenzione che verrà prestata dall'Iri alle iniziative industriali in questa parte del Mezzogiorno. A questa componente, per così dire, «napoletana» della politica industriale dell'Iri occorre fare riferimento per spiegare talune complicazioni alle quali darà luogo la proposta, che sarà poi formulata da Giordani, di localizzare nell'area napoletana, e in alternativa a Cornigliano, la nuova capacità produttiva prevista dal piano autarchico. A questo riguardo si rinvia a quanto sarà detto al paragrafo successivo.

chico e preannuncia addirittura di volerne inaugurare i lavori nel corso di una sua non lontana visita a Genova. Il giorno 28, nella sua seconda riunione, lo stesso Consiglio di amministrazione della Finsider annuncia che l'Ilva e la Siac «hanno già elaborato i progetti di massima per i nuovi impianti a ciclo integrale», precisando che «il programma tracciato è ancora all'esame dei competenti organi corporativi, dai quali si attende una decisione risolutiva» e che «naturalmente sino a quando tale decisione non sarà presa, la Finsider non potrà adottare provvedimenti definitivi»¹⁹.

¹⁹ Per tutti questi elementi si rimanda alla documentazione conservata in ASIRI, *Siderurgia I*; inoltre cfr. in AAR, 39.2, SIAC, *Domanda di autorizzazione ad installare un nuovo impianto siderurgico a ciclo completo, avanzata al ministero delle Corporazioni*, Genova, 6 luglio 1937; 15.121.1, *Relazione consegnata a S. E. il capo del governo e 15.121.2, Ansaldo S. A. e Soc. Italiana Acciaieria di Cornigliano (S.I.A.C.), s.l., 20 luglio 1937*; 40.17, Rocca a Bocciardo, Genova, 1° febbraio 1938, p. 3; 36.49, Rocca a Menichella, Genova, 8 maggio 1938, p. 2; 15.121.3, *Note sul colloquio tra il duce e i dirigenti dell'Ansaldo e della Siac*, s.l., 20 luglio 1937, comunicato stampa riprodotto da «Il messaggero» del 21 luglio 1937, con il titolo *Direttive del duce ai dirigenti dell'Ansaldo e della Acciaieria di Cornigliano*; 40.12. Allegato, *Relazione circa lo studio per un impianto siderurgico a ciclo integrale in collegamento con gli stabilimenti della Siac*, Genova, 24 luglio 1937.

Nell'udienza del 20 luglio, alla quale erano presenti anche il prefetto di Genova, Umberto Albini, e il segretario provinciale genovese dei sindacati dell'industria, Rosario Massimino, venne prospettata a Mussolini l'estrema utilità del nuovo impianto anche per le opportunità che esso – come integrazione a monte dei cicli produttivi dell'Ansaldo e della Siac impegnati nelle forniture militari – avrebbe fornito per la risoluzione di molti dei problemi di gestione di entrambe le aziende genovesi. Sulle dichiarazioni di Mussolini cfr. anche la nota 2 a p. 256.

Si deve osservare che in questa fase le capacità di iniziativa e di proposta che consentono praticamente all'Iri di far approvare come «piano autarchico» il proprio programma siderurgico derivano essenzialmente dal ruolo assunto da Rocca e dai suoi collaboratori, i quali stanno fornendo al progetto tutti gli importanti supporti di studio e di ricerca, sia tecnici che economici, e che provvedono a predisporre con puntualità tutta la documentazione e le relazioni necessarie nelle varie sedi di discussione. Rocca e il suo staff (sulla cui importante esperienza si rimanda, in questo volume, alle pagine di Rugafiori) si erano messi in grado di presentare il progetto avvalendosi della consulenza – destinata poi ad ulteriori sviluppi – della Gutehoffnungshütte, impresa tedesca di impiantistica, e di Robert Lemoine, tecnico siderurgico francese.

Il gruppo dirigente dell'Ilva risulta invece praticamente assente da questa fase di elaborazione e iniziative (solo il 5 agosto 1937 si renderà disponibile il «programma Ilva», che prevedeva gli ampliamenti degli impianti a ciclo integrale di Piombino e Bagnoli e la progressiva riduzione dell'attività nelle varie acciaierie a carica solida).

In questo quadro di incalzanti iniziative il fatto che i privati non avanzassero proposte – ma in realtà non erano neanche intenzionati a farlo – e che fossero costretti a scendere sul terreno prescelto dai loro avversari, rappresentava un vero punto di forza a vantaggio dei rappresentanti della siderurgia pubblica. Tuttavia le reazioni delle imprese siderurgiche private, soprattutto di Falck, Fiat e Breda, rappresentate nella Commissione corporativa, consentirono già di intravedere quali sarebbero state le linee sulle quali esse avrebbero attestato la propria difesa. In un documento comune²⁰ del 28 giugno – elaborato cioè nel corso dei lavori della Commissione stessa – oltre a liquidare il contrasto «ideologico» sul ciclo integrale, accusando la controparte di forzare dati, deduzioni e confronti per sostenere «tesi prestabilite», le tre imprese fecero conoscere i due punti che ritenevano vitali per il loro futuro e sui quali c'era quindi da attendersi che avrebbero dato – come infatti dettero – battaglia. Anzitutto es-

²⁰ Cfr. AAR, 43.3.2, BREDA, FALCK E FIAT, *Appunti alla relazione della Commissione nominata da S. E. il ministro delle Finanze per lo studio del problema dell'autarchia nell'industria siderurgica*, s. l., 28 giugno 1937. In base a riscontri su altri documenti e verbali di riunioni del 1939-40 sappiamo che il documento congiunto Falck-Fiat-Breda fu concordato da Giorgio Enrico Falck, Ludovico Goisis ed Emilio Menegozzi per la Falck, Ugo Camuri e Domenico Taccone per la Fiat, Guido Sagramoso e Luigi Norsa per la Breda. Per quanto riguarda Falck, rinviamo ai riferimenti biografici e bibliografici segnalati nella nota 16 a p. 233. Gli altri, che avranno anch'essi un ruolo importante nella vicenda che esaminiamo, meritano una breve presentazione. Goisis, entrato nelle Acciaierie e Ferriere Lombarde nel 1912, in qualità di direttore dello stabilimento di Milano incorporato dall'impresa di Falck, divenne in poco tempo il braccio destro di quest'ultimo fino a ricoprire, negli anni Trenta, le cariche di vicepresidente, consigliere delegato e direttore generale delle A.F.L. Falck. Menegozzi, esponente del fascismo milanese e deputato, era negli anni Trenta uno dei cinque direttori centrali della Falck, delegato alle relazioni pubbliche, e presiedeva inoltre la Federazione nazionale dei dirigenti delle aziende industriali. Camuri, dopo aver iniziato la carriera di tecnico a Piombino, durante la prima guerra mondiale era diventato direttore dello stabilimento torinese delle Ferriere Piemontesi, incarico che mantenne quando queste furono assorbite dalla Fiat; dal 1928 era uno dei quattro direttori centrali della Fiat nonché responsabile della siderurgia. Taccone dirigeva negli anni Trenta lo stabilimento siderurgico torinese della Fiat. Sagramoso, già braccio destro di Ernesto Breda, dopo la prima guerra mondiale divenne amministratore delegato della Breda nonché direttore generale, riunendo nelle sue mani il comando operativo dell'impresa. Norsa, tecnico siderurgico, era negli anni Trenta direttore generale della Breda, responsabile delle sezioni siderurgia, fonderia e fucina.

se lamentavano che la preventivata costruzione di un nuovo grande impianto in grado di produrre a ciclo integrale almeno 300 mila tonnellate annue di acciaio escludeva implicitamente ogni ipotesi di un potenziamento delle acciaierie private. In secondo luogo, sostenevano, limitare la produzione di acciaio da rottame nei forni elettrici ad una quota che risultava pari soltanto alla metà di quella realizzata nel 1936, significava precludere qualsiasi avvenire a questo processo produttivo. Tra l'altro veniva avanzato anche il sospetto che si volesse contenere la produzione di acciai speciali delle imprese private, al fine di assicurare ulteriore spazio alle acciaierie pubbliche (Siac, Terni e Cogne) che vantavano una specifica esperienza in questo campo. Infine, Falck, Fiat e Breda facevano notare che la produzione di acciaio al forno elettrico doveva essere considerata piú autarchica di quella a ciclo integrale perché, a differenza di quest'ultima, non richiedeva impiego di carbone e perché proprio nel campo dell'elettrosiderurgia l'Italia vantava posizioni di vertice a livello mondiale. In chiusura, non si trascurava di far presente che, mentre si sarebbe potuto ancora approfondire se e come il ciclo integrale risultasse conveniente, bisognava «assolutamente non toccare la struttura esistente»²¹.

Intanto, le comunicazioni contenute nel documento predisposto dalla Commissione corporativa ad inizio luglio e il pronunciamento di Mussolini del giorno 20 avevano precostituito le basi per la ripresa delle discussioni tra la siderurgica pubblica e quella privata dopo la pausa estiva. Le proposte fondamentali della Commissione Iri - ministero delle Finanze (limitare le importazioni di rottame; potenziare i centri a ciclo integrale e concentrarvi le «produzioni di massa»; costruire per questi scopi un nuovo centro) erano infatti diventate ufficialmente «piano autarchico per la siderurgia» con la delibera approvata a conclusione dei lavori della sessione autunnale della Corporazione metallurgica e meccanica (17-18 settembre 1937), poi ratificata (26 ottobre) in sede di Comitato corporativo centrale, l'organismo «intercorporativo» incaricato appunto di ratificare i deliberati autarchici delle singole corporazioni. La delibera della Corporazione metallurgica, mentre non recuperava i punti che erano già sta-

²¹ *Ibid.*, pp. 8-11. La citazione nel testo è a p. 9.

ti fatti cadere in sede di Commissione corporativa, traduceva tuttavia in termini di ripartizione della capacità produttiva tra ciclo integrale e siderurgia da rottame i capisaldi del nuovo corso di politica siderurgica. Se infatti in diverse occasioni e sedi le ipotesi in tema di autarchia siderurgica avevano, fino ad allora, sempre fatto riferimento genericamente al traguardo di una produzione di 2,5 milioni di tonnellate annue di acciaio per il 1940, esse tuttavia non determinavano le percentuali spettanti all'uno o all'altro dei due processi. Le conclusioni cui invece giungeva, il 18 settembre, il dibattito tenutosi in corporazione stabilivano, al sesto punto, che «per un fabbisogno annuo di tonnellate 2 500 000 di acciaio greggio [gli] stabilimenti siderurgici a carica solida [escluse cioè Ilva e Siac] dovrebbero provvedere a circa il 50% della produzione totale, corrispondente cioè ad un quantitativo superiore a quello effettuato da tali stabilimenti nel 1936»²².

Di fatto, questa prima battaglia in sede corporativa sembrava chiudersi con risultato di parità: alla Finsider il permesso di costruire il nuovo centro, alla siderurgia privata e da rottame il mantenimento in attività di tutti i suoi impianti. A prima vista, il vantaggio maggiore sembrava andare a favore della Finsider, la quale sarebbe venuta a disporre di un nuovo impianto a ciclo integrale costruito con criteri modernissimi; ovviamente, sarebbe poi stato difficile controllare che la potenzialità venisse limitata alle 300-350 mila tonnellate annue stabilite. Ma come contropartita per i privati, per i quali inevitabilmente si profilava un blocco degli investimenti e una conseguente limitazione delle possibilità espansive, l'Iri accettava di «liberare» a loro favore le quote di produzione di quei suoi stabilimenti che funzionavano allora anche a carica solida ma che, dopo il previsto piano di investimenti, erano destinati ad operare esclusivamente a carica liquida²³. A seguito di questa concessione ai privati - come ri-

²² AAR, 44.32. CORPORAZIONE METALLURGICA E MECCANICA, *Conclusioni circa i piani autarchici relativi alla siderurgia, ai trasporti marittimi ed alle costruzioni navali, all'alluminio, al magnesio, all'energia elettrica*, Roma, 18 settembre 1937, p. 3. Cfr. inoltre la successiva nota 24.

²³ Questo il senso delle limitazioni alla crescita della propria produzione accettate dalle imprese pubbliche, come si può rilevare dal punto 8 delle conclusioni della Commissione Iri - ministero delle Finanze (qui riportato a p. 245). Naturalmente l'Iri avrebbe potuto, con le sue imprese

sultava dai conteggi – la produzione da assegnarsi al nuovo stabilimento non avrebbe potuto superare le 265 mila tonnellate annue²⁴. Su queste basi venne incardinato il compromesso che doveva rendere attuabile il «piano autarchico», ma, ovviamente, a questo punto, la delibera corporativa del 18 settembre non rappresentò quella soluzione dirigitico-istituzionale che tanto Rocca che Sinigaglia avevano ritenuto l'unica capace di spianare il campo alle iniziative della siderurgia pubblica, né quella «decisione risolutiva» – come era auspicato nel verbale del Consiglio d'amministrazione della Finsider del 28 luglio – dalla quale ormai unicamente dipendeva l'avvio del programma di investimenti preventivato.

4. Il dibattito nell'ambito dell'Iri (novembre 1937 - maggio 1938).

La delibera corporativa del settembre-ottobre 1937, nonostante le limitazioni alle quali venivano assoggettati i pro-

dotate di impianti che funzionavano esclusivamente a carica solida, recuperare una certa parte delle quote di produzione che in tal modo cedeva.

²⁴ AAR, 46.77. Allegato, A. ROCCA, *Notizie sui mezzi previsti per l'attuazione del piano autarchico della siderurgia*, Milano, 9 ottobre 1937 e 46.80, *Produzione di acciaio greggio del 1936 e prevista dopo attuazione del piano di riforma siderurgica*, s. l., 13 ottobre 1937, da dove è stata ricavata la tabella seguente:

	Produzione 1936 (in migliaia di tonn.)			Prevista produzione 1940 (in migliaia di tonn.)		
	ciclo integr.	carica solida	totale	ciclo integr.	carica solida	totale
Ilva	248	323	571	790	–	790
Cogne	98	–	98	100	–	100
Nuovo impianto	–	–	–	265	–	265
Altre imprese	35 ^a	1320	1355 ^b	90 ^a	1255	1345 ^b
Totale	381	1643	2024	1245	1255	2500

^a Produzione di acciaio effettuata nel 1936 (e prevista per il 1940) dalla Falck impiegando ghisa liquida prodotta in forni elettrici, con le ceneri di pirite come materia prima. Come si vedrà, solo a partire dal gennaio 1939 tale processo produttivo non sarà più considerato «a ciclo integrale».

^b Questi sono i dati da prendere in considerazione per spiegare le affermazioni del sesto punto delle conclusioni corporative: sottraendo infatti alle 1355 mila tonnellate del 1936 le circa 100 mila tonnellate prodotte in quell'anno dalla Siac a carica solida (e non più previste per il 1940 perché alla Siac sarebbero spettate le sole 265 mila tonnellate a carica liquida), appare evidente come le imprese produttrici a carica solida si trovino a disporre nel 1940 di «un quantitativo superiore a quello effettuato nel 1936».

grammi industriali dell'Ilva e della Siac, consentì alla siderurgia pubblica di pervenire ad un primo e non trascurabile traguardo, e cioè di veder recepito nel disegno di attuazione del piano autarchico l'obiettivo di una vera e propria riforma della siderurgia italiana e, anzi, di veder sanzionata, a tal fine, una sorta di equazione tra piano autarchico e costruzione a Genova di un nuovo impianto a ciclo integrale. A conti fatti, se pure con qualche difficoltà di percorso e forse con un ritardo di qualche mese sui tempi inizialmente previsti, si chiudeva a ottobre una fase che aveva visto i rappresentanti dell'Iri assumere l'iniziativa e muoversi con disinvoltura nell'aprontamento degli strumenti che dovevano servire ad un immediato avvio del programma siderurgico pubblico. I privati non avevano potuto organizzare una efficace controffensiva sia perché la loro azione si sarebbe dovuta manifestare soprattutto sul piano politico, sia perché le imprese pubbliche avevano loro sottratto una valida ragione di opposizione, decidendo di cedere ad essi le quote di capacità produttiva a carica solida che si rendevano disponibili a seguito della completa conversione al ciclo integrale degli impianti Ilva e Siac. Del resto anche la prontezza e la sicurezza con cui i rappresentanti della siderurgia pubblica si erano mossi nei mesi di giugno e luglio 1937 – e di cui è prova la successione dei fatti che abbiamo registrato – non si spiegano soltanto con la loro capacità progettuale, ma anche con l'accoglienza riservata da parte delle autorità militari e dal governo ad ogni iniziativa volta ad incrementare le capacità di produzione. I militari ritenevano che in caso di guerra il fabbisogno di acciaio sarebbe salito a 4 milioni di tonnellate¹. Mussolini aveva già detto a Rocca, presente il prefetto di Genova, e fin dal 20 luglio – cioè ben prima che si concludesse la trattativa in sede corporativa – che il nuovo impianto si sarebbe fatto e che egli stesso sarebbe andato a Genova per compiere il significativo gesto inaugurale della posa della «prima pietra»².

¹ Tali le previsioni del commissariato generale per le Fabbricazioni di guerra (Cogefag), come informava Rocca nel giugno 1937 (AAR, 39.1.2 cit., p. 1).

² Il 1° febbraio 1938 Rocca scrive a Bocciardo che: «il 20 luglio u. s. S. E. il capo del governo, presenti il prefetto di Genova e l'ing. Massimino, alla mia obiezione che l'impianto di Cornigliano non era ancora assolutamente deciso, rispose che esso era uno degli scopi della Finsider e che Egli avrebbe personalmente posto la prima pietra» (AAR, 40.17 cit., p. 3, anche

Non poche erano le circostanze che già nell'ottobre del 1937 potevano far pensare alla decisione di costruire a Genova un nuovo impianto a ciclo integrale come ad un fatto definitivo e destinato a non essere rimesso in discussione. Eppure, né allora né in seguito Rocca poté dirsi sicuro che il suo progetto sarebbe andato in porto. Uno stato di incertezza in un certo senso paradossale si prolungò infatti fino al maggio del 1938. Mussolini aveva fatto le sue promesse; la Finsider aveva avallato senza obiezioni la domanda della Siac per l'autorizzazione ministeriale alla costruzione e questa autorizzazione, nel frattempo, si sapeva che sarebbe stata concessa; la realizzazione del progetto era divenuta uno degli obiettivi ufficiali del piano autarchico; i mezzi finanziari erano già stati raccolti: ciò nonostante, intorno al progetto di nuovo impianto si continuò a discutere come se tutto restasse ancora da decidere. Uno scontro particolarmente aspro si verificò all'interno dell'Iri tra fautori e oppositori del progetto Rocca. Inoltre, le esitazioni e i ritardi trovarono a loro volta una giustificazione non solo nelle preoccupazioni derivanti dal limitato margine che restava disponibile all'attività del futuro stabilimento, ma anche nello stesso comportamento del governo, il quale non sembrò volersi impegnare nel dare un seguito alla decisione corporativa. A loro volta i privati, anche se non stettero a guardare, poterono ancora coltivare la speranza che i dissidi interni all'Iri avessero un effetto decisivo nell'allontanare i pericoli cui essi ritenevano di andare incontro a seguito dell'attuazione del piano della siderurgia pubblica. Il quadro è dunque complesso e va esaminato con la dovuta attenzione e, se pure sinteticamente, nel suo delinearsi.

La necessità di individuare una linea di condotta tale da indurre i privati ad acconsentire al varo del piano autarchico — se pure sulla base del compromesso di cui si è detto — ave-

in ASIRI, *Siderurgia I*). Non sappiamo invece quando la promessa di Mussolini diviene di pubblico dominio. Sempre nella lettera appena citata Rocca aggiunge che: «è noto a tutti a Genova che il programma fissato dal duce per la visita del maggio p. v. comprende l'inizio dei lavori del nuovo impianto siderurgico». Da altra fonte abbiamo conferma della promessa di Mussolini e apprendiamo che la visita in questione era inizialmente prevista per il novembre 1937 (cfr. AAR, 36.49 cit., p. 2).

va lasciato nell'ombra ed anzi soffocato discussioni che entrassero nel merito della scelta tecnica della localizzazione del nuovo stabilimento: un po' perché la politica del fatto compiuto a cui si era ricorso non poteva prescindere dalla tempestività delle decisioni (con tutti i rischi che ciò comportava), un po' perché in quel momento nessuno avrebbe potuto contestare il progetto di Rocca senza rischiare di dare agli avversari un'arma ulteriore per combattere il programma siderurgico pubblico. Il gruppo dirigente dell'Ilva era stato battuto sul tempo e nelle iniziative sia nel concepire la strategia che avrebbe portato al varo del piano, sia nel predisporre il progetto di massima e avviare la pratica di autorizzazione, sia, infine, nel precisare i dettagli tecnici del programma. Ma una volta che il dibattito con i privati nelle sedi ufficiali si era chiuso, era inevitabile che il management Ilva non si rassegnasse facilmente all'idea di vedere cancellato senza opposizione quello che, a torto o a ragione, riteneva che fosse e che dovesse rimanere il suo diritto alla leadership della siderurgia della ghisa. Il minimo che potesse capitare era perciò che venisse meno l'immagine di compattezza che il gruppo dirigente della siderurgia pubblica aveva dato di sé nei mesi precedenti. L'Iri, da parte sua, doveva decidere a quale delle sue imprese affidarsi per la realizzazione di un programma che si presentava particolarmente impegnativo sia sul piano tecnico sia su quello finanziario. La condotta dei suoi dirigenti non poteva quindi che essere ispirata alla massima prudenza per assicurare l'avvio del piano in presenza di tutte le possibili garanzie esterne e di valide premesse interne.

A prima vista, i mesi che trascorrono dal settembre 1937 al giorno della «prima pietra», che sarà il 14 maggio 1938 (ma l'effettivo inizio dei lavori avverrà solo nel settembre successivo), potrebbero sembrare un intermezzo durante il quale l'Iri, per una sorta di paralisi interna, perde capacità di iniziativa nei riguardi del governo e perfino rispetto alla siderurgia privata. In realtà una interpretazione di questo tipo non soltanto sarebbe troppo sbrigativa, ma porterebbe a trascurare tutti quei complessi e delicati aspetti relativi al funzionamento interno di un organismo come l'Iri proprio nella fase in cui si vengono definendo procedure, strumenti e modalità della sua azione. Non è possibile comprendere quanto

accade a partire dalla fine dell'estate del 1937 se non facendo riferimento a fatti che riguardano sí la storia siderurgica italiana, ma che sono anche parte integrante della storia – ancora tutta da scrivere – dell'esperienza imprenditoriale dell'Iri e dei rapporti tra l'ente di gestione, le sue finanziarie e le società operative.

Non sappiamo se e in quale misura Rocca fosse convinto che la delibera corporativa gli avesse ormai spianato la strada per procedere rapidamente nella direzione voluta; possiamo però immaginare che, se mai avesse coltivato qualche illusione in tal senso, nel corso di poche settimane, all'indomani stesso di quella prima e non trascurabile tappa, dovette subito avere qualche buona ragione per ricredersi. Il ministro delle Corporazioni, Lantini, prestando ascolto ai rappresentanti di alcune imprese private approfittò della istruttoria in corso per la concessione dell'autorizzazione a costruire l'impianto per riproporre dubbi e quesiti che erano già stati ampiamente dibattuti e che avevano già trovato risposta con l'approvazione del piano autarchico. La Finsider, con elementi forniti da Rocca, replicò e l'autorizzazione venne poi concessa³. La manovra dilatoria era servita soltanto a far slittare a gennaio la pubblicazione sulla «Gazzetta ufficiale» del relativo decreto⁴. Un servizio giornalistico, da Genova, cercò di sostenere che il rifornimento di minerale avrebbe comportato problemi di dipendenza dall'estero non meno gravi di quelli derivanti dall'utilizzo del rottame. Altri indizi mostrarono che il gruppo dirigente dell'Ilva si apprestava a fare una opposizione attiva al progetto di Rocca. Il «tecnico» ufficiale dell'Iri Adriano Carli fece le sue prime sortite fortemente critiche nei confronti del progetto allineandosi sulle posizioni della direzione Ilva. E a conclusione di questa fase di schermaglie, il 7 dicembre, il Consiglio di

³ Su questo carteggio tra il ministero delle Corporazioni, l'Iri e la Finsider, cfr. ASIRI, *Siderurgia I*; MINISTERO DELLE CORPORAZIONI, *Confutazione delle ragioni adottate dalla Siac per giustificare la convenienza dell'impianto di altiforni e acciaierie Thomas*, 29 ottobre 1937; *Osservazioni sulla relazione 29 ottobre 1937 circa il nuovo impianto siderurgico di Genova*, 3 novembre 1937; *Osservazioni sul rapporto 10 novembre 1937 circa la domanda per il nuovo impianto siderurgico della Siac a Cornigliano*, 19 novembre 1937.

⁴ A questo proposito si veda il giudizio espresso da Rocca (AAR, 40.17 cit., p. 3). Il decreto ministeriale, che porta la data del 30 dicembre 1937 fu pubblicato sulla «Gazzetta ufficiale» del 22 gennaio 1938.

amministrazione della Finsider formalizzò la decisione di procedere ad un accurato esame della questione e propose che a farlo fossero «quegli stessi tecnici che già studiarono ed impostarono il programma»⁵. Rocca poteva anche avere perfettamente ragione a far notare che «tutti» i rappresentanti delle imprese della siderurgia Iri, ivi compreso Ardissonne, avevano partecipato alle riunioni tenutesi in varie sedi nei mesi precedenti ed avevano non solo approvato la proposta dell'impianto di Cornigliano, ma anche sottoscritto la lettera del 12 giugno 1937, con la quale la Commissione Iri - ministero delle Finanze aveva inviato al governo la relazione finale che quel progetto recepiva. Egli aveva perciò certamente pieno diritto a sollecitare – come faceva il 16 dicembre – una decisione che risolvesse «una volta per sempre ed in modo definitivo tutte le questioni ancora in sospeso relative al progettato impianto di Genova». Ma all'Iri si era deciso, evidentemente, di non forzare i tempi di una scelta che, come me-

⁵ Per informazioni su tutti questi punti cfr. ASIRI, *Siderurgia I*, A. CARLI, *Considerazioni sul progetto di un nuovo impianto siderurgico a Genova*, 26 ottobre 1937; *Informazioni riservate pervenute dalla presidenza del Consiglio*, 10 novembre 1937; A. CARLI, *Considerazioni sui processi a ghisa liquida, Thomas e Martin*, 11 novembre 1937; *Riunione del Consiglio di amministrazione Finsider*, 7 dicembre 1937. Integrando queste informazioni con quelle contenute in un documento inviato dall'Iri al capo del governo il 6 dicembre, possiamo configurare l'iter attraverso il quale si sarebbe avviato ad esecuzione il programma (*Coordinamento tecnico ed amministrativo disposto dalla «Finmare» e dalla «Finsider» fra le aziende dipendenti*, Roma, 6 dicembre 1937, pp. 7-11, in Archivio centrale dello Stato. Presidenza del Consiglio dei ministri. Segreteria particolare del duce. Carteggio ordinario – d'ora in poi ACS.PCM.SPD.CO, fasc. 176-918, *Finsider*).

Nell'ambito della Finsider avrebbe operato il Comitato dei tecnici delle imprese; i progetti sarebbero poi stati esaminati da un Comitato tecnico della Finsider; successivamente si sarebbe proceduto alla valutazione delle spese in valuta estera, da comunicare al ministero degli Scambi e valute per le «decisioni del caso». All'inizio di dicembre l'Iri riteneva che l'esame dei progetti potesse essere concluso già entro lo stesso mese, dopo di che si intendeva ricorrere alla consulenza tedesca della Gutehoffnungshütte per valutare i progetti stessi. A fronte di queste previsioni piuttosto ottimistiche e a riprova che molte delle complicazioni che avrebbero procrastinato la decisione per parecchi altri mesi non rientravano affatto tra le aspettative, si può rilevare – anticipando l'esito degli eventi descritti nelle pagine che seguono – che i tecnici delle imprese avrebbero poi concluso i lavori a fine marzo, che il Comitato tecnico della Finsider avrebbe preso in esame i progetti soltanto ad aprile, che il ministro degli Scambi e valute avrebbe espresso la sua opinione soltanto all'inizio di maggio e che addirittura soltanto nella seconda metà di maggio i tecnici tedeschi avrebbero espresso il loro parere.

glio vedremo fra breve, comportava non poche implicazioni per i rapporti interni al management della siderurgia pubblica. Rocca ricevette pertanto da Menichella, insieme alla documentazione nella quale figuravano tra l'altro le critiche di Carli al suo progetto, una lettera nella quale si diceva essere intendimento dell'Iri quello di «addivenire ad una discussione generale, tecnica, dei diversi problemi che ora si agitano».

Sotto la regia a distanza di Menichella, i tecnici dell'Ilva, della Siac, della Dalmine, della Terni e Adriano Carli in veste di rappresentante tecnico della Finsider, nel corso di riunioni generali alle quali assisteva anche un osservatore dell'Iri – e precedute e seguite da relazioni, memorie, repliche, controrepliche e scambi di lettere – discussero così per oltre tre mesi intorno alle soluzioni tecniche contenute nel progetto e a quelle ad esse alternative. Negli archivi si accumulò una delle più vaste e interessanti documentazioni che sia dato di avere intorno ai problemi tecnici di un settore dell'economia italiana di quel periodo. Si ripresero e si rifecero i conti che erano già stati al centro del precedente dibattito sull'autarchia siderurgica pro e contro il ciclo integrale; si fecero confronti tra i costi dell'acciaio Thomas e quello Martin e si valutò il probabile costo di costruzione dell'impianto: e il tutto con un contorno di contestazioni sui metodi di calcolo adottati e anche di sospetti e di esplicite accuse circa atteggiamenti preconcetti e condotte ostruzionistiche⁷. Contemporaneamente

⁶ Sulle sollecitazioni di Rocca e la risposta di Menichella cfr. ASIRI, *Siderurgia I*, Rocca a Menichella e Menichella a Rocca, rispettivamente del 15 e 21 dicembre 1937; *Confronto fra i diversi processi siderurgici nei riguardi dell'autarchia economica*, 8 novembre 1937; CARLI, *Considerazioni sui processi* cit.; ID., *Sulla nota relativa al confronto tra i diversi processi siderurgici*, 22 dicembre 1937.

⁷ I nomi che ricorrono nei verbali sono quelli di Giulio Barbieri e Antonio Ernesto Rossi in rappresentanza dell'Ilva, di Mario Cocito, Alessandro Puri e Guido Vignuzzi per la Siac, di Roberto Einaudi per la Dalmine, di Canio Bochicchio per la Terni e di Angelo Luigi Bartesaghi in veste di consulente di fiducia di Rocca e della Siac; l'osservatore dell'Iri è Sergio Paronetto. In verità, sia i tecnici della Siac che Einaudi e Bartesaghi sono da considerarsi tra i più vicini collaboratori di Rocca come esponenti di primo piano dell'équipe che ha predisposto gli studi preliminari al progetto e poi i dettagli dello stesso e che ne seguirà l'esecuzione.

La documentazione alla quale si fa riferimento è quella conservata soprattutto nel già citato fascicolo dell'Archivio storico dell'Iri e relativa al periodo dicembre 1937 - aprile 1938, con le integrazioni dell'Archivio Paolo Thaon di Revel presso la Fondazione Luigi Einaudi di Torino (d'ora in

al dibattito interno tra i tecnici, si sviluppò uno scontro che assunse quasi subito toni aspri e risvolti personali – come era inevitabile che accadesse essendovi di mezzo non solo questioni di potere ma differenze generazionali di cultura imprenditoriale e di mentalità – tra Vincent Ardissonne e Agostino Rocca. Gli episodi piú emblematici di questo scontro si registrano sul piano dei rapporti tra i due contendenti con i vertici dell'Iri (Menichella, Giordani, Beneduce, Bocciardo) e su quello della ricerca di alleanze esterne, a livello politico e dell'amministrazione statale. Quanto poi alle ragioni ultime e all'oggetto vero della contesa – lo si sarà già compreso ma bisognerà spesso riparlare – solo ufficialmente questo è rappresentato dalle proposte tecniche contenute nel progetto⁸. Dietro alle prese di posizione pro e contro Cornigliano si celano spesso divergenze di opinioni e di finalità ben piú profonde di quelle che potrebbero essere legittimate da questioni tecniche e di cui gli stessi protagonisti sono pienamente consapevoli.

Nella domanda indirizzata dalla Siac al ministero delle Corporazioni il 6 luglio del 1937 – e volta ad ottenere l'autorizzazione a costruire il nuovo impianto – è detto che quest'ultimo dovrà sorgere nell'entroterra di Cornigliano a 5 chilometri dal mare sulla sponda destra del Polcevera, produrre circa 300 mila tonnellate annue di acciaio con il processo Thomas, da passare in gran parte ad un impianto *blooming*; si precisa anche che non è prevista l'installazione di altri laminatoi e che l'acciaio e gli sbozzati saranno destinati ad altri impianti della stessa società – quelli di Cornigliano Campi – nonché ad altri stabilimenti dell'area ligure – dell'Iri come di privati – per seconde lavorazioni, siderurgiche e meccaniche. A supporto delle proposte contenute nel progetto sono ripe-

poi ATDR), particolarmente i documenti 23.66-81 (*Siderurgia integrale*), e inoltre delle sezioni 40 e 58 dell'Archivio Rocca.

⁸ I documenti che, in ordine cronologico, precisano ufficialmente le proposte di Rocca, sono i seguenti: 14 giugno 1937, *Opportunità della costruzione* cit.; 6 luglio 1937, SIAC, *Domanda di autorizzazione* cit.; 24 luglio 1937, *Relazione circa lo studio per un impianto siderurgico a ciclo integrale in collegamento con gli stabilimenti Siac*; 9 ottobre 1937, *Notizie sui mezzi previsti per l'attuazione del piano autarchico per la siderurgia*; tutti in ASIRI, *Siderurgia I* e alcuni anche in AAR, di cui sono già stati forniti i riferimenti.

tute tutte le argomentazioni con cui, un mese prima, in occasione dei «primi appunti», Rocca aveva scoperto le sue carte davanti alla Commissione ministeriale e alla Corporazione: le stesse argomentazioni che, da allora in poi, opportunamente verniciate di «autarchia», sarebbero state ribadite ripetutamente nelle più diverse sedi e che si ispiravano all'obiettivo di rifondare su nuove basi tecniche ed economiche la siderurgia italiana. Inoltre, come era già accaduto un mese prima, tra le motivazioni che venivano addotte ve n'erano parecchie che apparivano strumentali o palesemente dettate da esigenze contingenti. Si diceva apertamente, e coerentemente alla scelta già fatta su un piano più generale, che le ulteriori fasi di laminazione non venivano previste per «non disturbare i privati». Si dava risalto a tutti i vantaggi che sarebbero derivati dalle soluzioni impiantistiche adottate e si esperiva, altrettanto apertamente, una vera e propria *captatio benevolentiae* – se pure fondata su dati oggettivi – in diverse direzioni: presso l'Iri, dato che l'integrazione del nuovo impianto con quelli già esistenti della Siac avrebbe contribuito a risolvere i gravi problemi di gestione tecnica, industriale e finanziaria di questa impresa e, indirettamente e per altra via, anche quelli dell'Ansaldo; presso le stesse autorità militari, le quali avrebbero potuto contare – sempre in forza di tale integrazione – sulla funzionalità degli impianti genovesi impegnati nelle forniture belliche; presso quei privati «siderurgici», liguri e non, che avrebbero potuto lavorare acciaio fornito a buon prezzo; infine presso i gruppi dirigenti – politici ed economici – del capoluogo ligure e dell'intera regione. In quest'ultima direzione, gli argomenti di Rocca risultavano particolarmente convincenti. Si faceva notare che, a parte i consueti vantaggi derivanti dalla localizzazione di un investimento delle dimensioni come quelle previste, lo stabilimento nasceva per far recuperare alla siderurgia ligure un ruolo ed un peso che essa aveva ormai perduto, essendo la nuova struttura concepita per essere al servizio delle diverse attività industriali della regione, dalle seconde lavorazioni siderurgiche a quelle cantieristiche, alle altre lavorazioni meccaniche, delle imprese Iri come di quelle private⁹.

⁹ La valutazione delle «situazioni regionali» è espressamente richiamata e motivata a p. 6 del primo dei documenti citati alla nota precedente,

Fin dal momento in cui era stato annunciato, il progetto era stato oggetto di valutazioni contrastanti e, possiamo aggiungere, per ragioni che apparivano fondate. Stando alle apparenze, e cioè alla sua formulazione iniziale e letterale, la proposta presentava numerosi limiti. Non si poteva certo definire propriamente «a ciclo integrale» uno stabilimento privo degli impianti di laminazione dei prodotti finali. Il volume di produzione previsto non era certamente quello di cui Sinigaglia e Rocca discorrevano da qualche anno come indispensabile per realizzare una rivoluzione nei costi e quindi nel prezzo di offerta dell'acciaio sul mercato. Perfino l'area scelta per costruire l'impianto — all'imboccatura della Val Polcevera — non si sarebbe prestata al suo completamento mediante l'installazione dei laminatoi di cui si lamentava l'assenza. Ma si poteva anche guardare oltre alle apparenze e alle soluzioni contingenti e fare qualche processo alle intenzioni. Sinigaglia, ad esempio, dopo una reazione negativa che in un primo momento l'aveva indotto addirittura a scongiurare Bocciardo di impedire l'attuazione del progetto¹⁰, vi aveva aderito con tale convinzione da essere indotto ad impegnarsi direttamente, se pure in totale segretezza, nel prestare a Rocca il suo pieno appoggio¹¹.

In verità, sui potenziali sviluppi della iniziativa che Rocca intraprendeva e sulle intenzioni di quest'ultimo disponiamo di alcuni indizi più che significativi. Sappiamo, ad esempio, che se di laminatoi non si parlava era soltanto per ragio-

ove si fa notare che «la Liguria prima della guerra rappresentava il 44% della produzione siderurgica nazionale; nel 1936 essa rappresenta meno del 20%» e che, con la concentrazione della produzione nei centri a ciclo integrale tale quota finirebbe per scendere «a meno del 10% della produzione italiana». «Poiché tale contrazione della produzione ligure — prosegue il documento — molto probabilmente non sarà consentita, il piano di riforma della siderurgia italiana sarà definitivamente compromesso. Anche per questa ragione sembra logico che in Liguria debba sorgere il nuovo stabilimento a ciclo completo per compensare con la sua nuova produzione la chiusura di stabilimenti a carica solida. Potrebbe altresì essere riconquistata una parte del terreno perduto dalla guerra in poi, causa prima delle disagiate condizioni delle industrie meccaniche e cantieristiche liguri, le quali si sono viste sfuggire e rincarare la materia prima che fino all'anteguerra le aveva sempre alimentate nelle condizioni più economiche. Sono queste disagiate condizioni economiche che hanno richiesto continui interventi da parte dello Stato come tipicamente nel caso dell'Ansaldo».

¹⁰ Cfr. AAR, 52.7, Sinigaglia a Bocciardo, Cortina d'Ampezzo, 18 giugno 1937.

¹¹ Cfr. più oltre, pp. 271-73.

ni contingenti e di opportunità, e che lo stesso discorso valeva per le possibilità di ampliare la capacità di produzione degli altiforni ed anche per l'intenzione di acquisire direttamente qualche miniera estera. Senza contare che Rocca, opponendosi di lì a un anno alla installazione da parte della Fiat di un grande laminatoio per lamierini in larghi nastri, avrebbe poi mostrato in quale direzione intendesse sviluppare la sua iniziativa. Quanto alla ubicazione prevista per lo stabilimento, il fatto che Rocca prospetti, già nel corso della progettazione, la soluzione che verrà poi adottata (l'area litoranea), può rappresentare una conferma dei possibili sviluppi assegnati all'intero progetto. In qualche misura, ciò avvalorava il sospetto che la proposta iniziale (Val Polcevera) servisse a legittimare proprio quell'impostazione riduttiva che avrebbe reso più agevole l'approvazione corporativa del programma, anche se esso poteva suscitare le perplessità dei sostenitori più coerenti del ciclo integrale¹². In realtà, quel poco o tanto, secondo i punti di vista, di compromissorio che il progetto presenta proprio sotto il profilo tecnico, e lo stesso accanimento con il quale viene difeso, appaiono come espressione della scala di priorità fissata da Rocca, dove l'obiettivo di «cominciare», congiuntamente a quello di sganciare in qualche modo le sorti del ciclo integrale da quelle della gestione Ilva, figura al primo posto. Questo, appunto, dovettero comprendere non solo Sinigaglia ma anche gli avversari di Rocca.

¹² Su tutti questi aspetti, indicazioni significative, tra le numerose disponibili, in AAR, 40.104, Rocca a Sinigaglia, Genova, 19 febbraio 1938; 40.109 e 112, Sinigaglia a Rocca, entrambe Roma, rispettivamente 13 e 18 aprile 1938. L'acquisizione di miniere spagnole e marocchine è espressamente prevista nella richiesta di autorizzazione della Siac per il nuovo impianto (6 luglio 1937) ed è uno dei punti fondamentali sul quale Roberto Einaudi attira l'attenzione di Menichella per chiarire la portata del programma Siac (*Nota per il dr. Menichella*, Milano, 11 aprile 1938, in ASIRI, *Siderurgia I*, anche in AAR, 39.13). Altre esplicite ammissioni di Rocca sul modo di intendere gli sviluppi dell'impianto in AAR, 46.88, Rocca a Venturi, s. l., 13 settembre 1940; 52.13, Rocca a Sinigaglia, Milano, 21 giugno 1945; e in ASIRI, *Siderurgia II*, Rocca a Favagrossa, 11 novembre 1940. Sulle motivazioni della trattativa con la Fiat si rinvia a quanto si dirà più avanti alle pp. 311 sgg.

Per quanto riguarda l'ubicazione dello stabilimento basta notare che essa venne prevista nell'area litoranea di Cornigliano nel corso stesso della predisposizione del progetto dettagliato, come si può rilevare dalla relativa documentazione di carattere tecnico conservata nella sezione 38 dell'AAR e dallo scambio di lettere tra la Siac e gli uffici genovesi del ministero delle Corporazioni (AAR, 40.126.a e b, 14 e 19 aprile 1938).

Le prime dirette contestazioni vengono a Rocca dall'interno degli uffici romani dell'Iri e ne è autore Adriano Carli, l'ingegnere al quale l'Iri e la Finsider¹³ si affidano per valutare in base ad una analisi autonoma gli aspetti tecnici ed economici delle questioni che devono essere approfondite. Carli, che da alcuni anni segue i problemi dell'Ilva e ha una diretta conoscenza degli studi di Sinigaglia, dichiara di professare le vedute di politica industriale assunte a fondamento del programma siderurgico pubblico. Egli rappresenta la Finsider nelle riunioni dei tecnici del gruppo e svolge un tipico lavoro da servizio studi¹⁴. Allorquando esamina sul finire dell'ottobre 1937 le proposte di Rocca, Carli avanza subito tutta una serie di riserve sulle dimensioni dell'impianto, sulle soluzioni tecniche proposte — egli è contrario all'adozione del processo Thomas — e contesta addirittura i vantaggi che dovrebbero derivare dalla integrazione del nuovo impianto con quelli già esistenti della Siac. Indotto probabilmente dai suoi superiori a moderare gli attacchi al progetto¹⁵ egli si dedica con particolare attenzione a contestare a Rocca la contabilità dei costi di produzione dell'acciaio ottenuto con il processo Thomas e a confrontarli con quelli dell'acciaio Martin; fornisce elementi di confronto tra i diversi mercati siderurgici a livello mondiale; continua a proporre studi approfonditi sulla economia del settore come premessa conoscitiva in vista delle decisioni di investimento e delle scelte programmatiche, manifestando non di rado insoddisfazione per il modo in cui procede il dibattito. Con le sue sortite, le sempre nuove ri-

¹³ È da notare che in questa fase la Finsider non dispone di autonome strutture gestionali e che pertanto essa svolge esclusivamente un ruolo istituzionale, peraltro essenziale, di strumento per l'avvio del programma Iri in campo siderurgico; soltanto alla fine del 1938, dopo l'assunzione da parte di Rocca della direzione generale, disporrà di uffici e personale in grado di assolvere ai compiti di capogruppo. Per indicazioni sul funzionamento della Finsider in questi anni cfr. ACS.PCM.SPD.CO, fasc. 176.918, *Coordinamento tecnico* cit.; e AAR, 58.28. Allegato, Rocca a Bocciardo, Roma, 22 marzo 1941.

¹⁴ I vari studi predisposti da Carli tra l'ottobre 1937 e l'aprile 1938 possono essere consultati in ASIRI, *Siderurgia I*.

¹⁵ Questa illazione è fondata sulla annotazione «ritirato» posta a margine del promemoria di Carli del 26 ottobre 1937 (*Considerazioni sul progetto* cit.). È verosimile che all'Iri si volessero evitare complicazioni nel momento in cui si stava replicando alle contestazioni mosse al progetto dal ministero delle Corporazioni (cfr., in precedenza, p. 259 e nota 3).

chieste di chiarimenti e di documentazione, le sue proposte di approfondimento, Carli impegna Rocca e la sua équipe in un lavoro di replica su alcuni dei punti che nel frattempo diventano il cavallo di battaglia dei tecnici dell'Ilva (come l'opposizione al processo Thomas¹⁶, ma non solo) e dà indiscutibilmente, ma non sappiamo con quale grado di consapevolezza, un valido aiuto agli avversari del progetto Rocca¹⁷.

¹⁶ Carli si impegnò con particolare accanimento a sostenere l'inopportunità della adozione del processo Thomas, un punto sul quale Rocca si mostrò sempre irremovibile e che trovava consenziente Sinigaglia. Nel tentativo di addivenire ad un chiarimento sulle obiezioni di Carli e per disporre di elementi di valutazione di provenienza esterna si fece ricorso al parere del prof. Robert Lemoine, eminente tecnico siderurgico francese e che già da un anno prestava varie consulenze alle imprese dirette da Rocca su questioni tecniche ed economiche riguardanti la produzione e il mercato dell'acciaio. Carli da una parte, Roberto Einaudi e Guido Vignuzzi dall'altra, si incontrarono a Milano con Lemoine e pervennero ad una diversa interpretazione dei dati e delle opinioni di quest'ultimo, come si può rilevare dallo scambio di lettere seguito all'incontro. Cfr. AAR, 50.33.9, *Colloquio fra i sigg. prof. Lemoine e ing. Carli; presenti ingg. Einaudi e Vignuzzi*, Milano, 28 gennaio 1938, anche in ASIRI, *Siderurgia I*, ove sono conservate le lettere di Lemoine a Carli del 5 febbraio, di Carli a Lemoine ed Einaudi del 9 febbraio e di Einaudi a Carli dell'11 febbraio. Per le consulenze di Lemoine, iniziate nel maggio 1937, cfr. AAR, 50.10-33, *Industria siderurgica nazionale. Relazioni prof. R. Lemoine*.

¹⁷ Per elementi di giudizio sul ruolo di Carli nel corso del dibattito «tecnico» si vedano le note redatte dall'osservatore dell'Iri, Sergio Paronetto, sulla riunione tenuta a Genova a fine gennaio 1938 (ASIRI, *Siderurgia I, Osservazioni sulla relazione Siac dell'8.1.1938*, Roma, 4 febbraio 1938 e, soprattutto, *Note aggiuntive sulla riunione a Genova del 31 gennaio 1938*, Roma, 7 febbraio 1938) nonché i giudizi espressi direttamente da Rocca, sia a caldo (AAR, 71.5, Rocca a Menichella, Genova, 9 marzo 1938, p. 1, e 36.50, Rocca a Menichella, Genova, 8 maggio 1938, p. 4) che nel 1945 (AAR, 52.13 cit., pp. 7-8).

Su Adriano Carli disponiamo ora delle valutazioni di F. AMATORI, *Cicli produttivi, tecnologie, organizzazione del lavoro. La siderurgia a ciclo integrale dal «piano autarchico» alla fondazione dell'Italsider (1937-1961)*, in «Ricerche storiche», x, settembre-dicembre 1980, n. 3, pp. 578-82. Amatori fa sue le critiche avanzate al progetto Rocca da Carli – che egli ritiene di poter presentare come un «uomo di stabilimento» e «tecnico almeno apparentemente non legato a posizioni di parte» – mettendo in rilievo come esse fossero fondate su una opinione che imputava gran parte delle inefficienze della siderurgia italiana alla scarsa attenzione che veniva prestata, nella gestione tecnica degli impianti, ai fattori organizzativi e di razionalizzazione industriale. Va rilevato che questi problemi non solo non erano estranei alle diagnosi di Sinigaglia e di Rocca, ma anzi avevano indotto l'uno e l'altro, separatamente, a convincersi della inadeguata capacità ad affrontarli da parte del management dell'Ilva. È significativo poter constatare che mentre Sinigaglia proprio muovendo da questa premessa – come si avrà modo di evidenziare più avanti – perviene all'idea che occorra un impianto costruito ex novo per sperimentare una siderurgia a ciclo integrale

Diverso è il modo in cui si esplica l'opposizione dei tecnici dell'Ilva. Anche a voler ignorare l'animosità con cui il loro operato viene giudicato da Rocca, dobbiamo credere a quest'ultimo quando fa notare che essi evitano di impegnarsi in contraddittori diretti con i rappresentanti della Siac nei momenti in cui si tratta di trarre le conclusioni dai confronti delle analisi svolte e, quel che è più grave, continuano a rimettere puntualmente in discussione i risultati che via via si acquisiscono. In realtà il loro tentativo di prendere tempo è abbastanza scoperto e ciò fa dire a Rocca che ci si trova di fronte al «vecchio sistema [...] che ha impedito ogni realizzazione tra il 1932 e il 1937»¹⁸. Ad accorgersi che il metodo delle riunioni collegiali non approderà a nulla a causa di atteggiamenti preconcepi è lo stesso Menichella, il quale, peraltro, non intende stringere i tempi di una chiusura del dibattito. Nuovi calcoli, altre memorie ed una ulteriore riunione generale precedono la dichiarazione con cui, a fine marzo, i tecnici dell'Ilva riterranno di salvare il loro ruolo, di «tecnici» appunto, e di collaboratori fedeli di Ardissonne: diranno così che si è discusso troppo degli aspetti «industriali» e «commerciali» e che perciò, date le loro specifiche competenze, essi ritengono che le conclusioni a cui si è giunti non possono considerarsi esaurienti e definitive¹⁹. Dopo altre due settimane di discussioni sarà Sinigaglia che, tenuto al corrente del loro svolgimento, scriverà a Rocca di non inseguire l'illusione di mettere alle strette i suoi avversari correndo dietro alle sempre nuove loro obiezioni con repliche sistematiche²⁰. In realtà il compito che i tecnici dell'Ilva si assumono è quello

capace di produrre a bassi costi, sia invece proprio Carli a schierarsi a fianco del vecchio gruppo dirigente dell'Ilva.

¹⁸ AAR, 40.42, Rocca a Menichella, Genova, 11 febbraio 1938, anche in ASIRI, *Siderurgia I*. Circa le ragioni del comportamento della direzione aziendale dell'Ilva, così si esprime Rocca: «Io credo che esso possa essere un fenomeno, anche in buona fede, dovuto in parte ad incertezza ed in parte ad una specie di paralizzante involuzione critica, che spiegherebbe la relativa staticità tecnica dell'Ilva, che negli ultimi quindici anni ha realizzato certo assai meno di tutte le altre aziende siderurgiche italiane, talché ad ogni rinnovo di consorzi, come ad ogni accordo, ha sempre sistematicamente ceduto qualcosa agli altri».

¹⁹ AAR, 51.40, G. BARBIERI, *Dichiarazione*, Genova, 29 marzo 1938, anche in ASIRI, *Siderurgia I*, dove si veda la relazione di Paronetto sulla riunione inconcludente (*Costo di un impianto di una acciaieria M. S. a carica solida per 265 000/300 000 T.*, Genova, 28 marzo 1938).

²⁰ AAR, 40.109 cit.

di fare da supporto all'azione ostruzionistica di Ardissonne. Con i loro calcoli, essi non vanno tanto alla ricerca di soluzioni alternative a quelle che criticano ma piuttosto cercano di impedire l'avvio di una nuova esperienza siderurgica. E infatti, parallelamente al dibattito tecnico, si sviluppano all'esterno le iniziative di Ardissonne.

Ardissonne in un primo tempo cerca di accreditare l'opinione secondo la quale per realizzare gli obiettivi indicati nel piano autarchico non è necessario ricorrere alla costruzione di nuovi impianti²¹. Successivamente, esaurite le possibilità di prolungare lo svolgimento del dibattito e di rinviare il momento di una decisione finale, egli fa ricorso in maniera sempre piú scoperta ad argomenti che di tecnico hanno solo le apparenze e che, di fatto, rivelano la difficoltà di mantenersi sullo stesso piano di analisi dell'avversario. L'argomento principale con il quale Ardissonne motiva la contrarietà all'impianto progettato da Rocca è che il costo dell'acciaio a Cornigliano sarà di circa il 20% superiore a quello che si potrebbe ottenere ampliando gli impianti esistenti di Piombino e di

²¹ In tal senso veniva interpretata l'intervista ad Ardissonne pubblicata dal settimanale della Confindustria «L'Organizzazione industriale» il 18 novembre 1937 e ripresa il 30 gennaio 1938 da un articolo redazionale apparso nella rubrica *Panorami corporativi* del «Corriere della Sera», ove si diceva che l'industria siderurgica italiana era «già capace nella sua attrezzatura del 1936, di lavorare oltre 4 milioni di tonnellate di acciai grezzo». Questa presa di posizione venne intesa come una risposta alle tesi che Rocca aveva nel frattempo diffuso con una conferenza al Rotary di Genova il 25 gennaio e il cui testo in gran parte era stato pubblicato in due articoli da «Il Giornale di Genova», organo del fascismo genovese. Il testo completo della conferenza venne poi pubblicato nel numero del marzo 1938 di «Realtà», il mensile del Rotary italiano (cfr. ROCCA, *I problemi dell'autarchia siderurgica* cit.). Rocca mostra in quell'occasione di allarmarsi al punto da chiedere il 1° febbraio a Bocciardo di scendere in campo pubblicamente a difendere «con energia e con un certo spirito combattivo - di sostanza se non sempre di forma - l'opera comune». Nello stesso tempo fa sapere a Bocciardo, quasi richiedendo una conferma esplicita, che egli porta avanti il noto progetto dando per scontato che la Finsider non abbia dubbi né sulla «necessità» di costruire il nuovo impianto, né sulla «opportunità» che questo sorga a Genova. Bocciardo, dal canto suo, risponde di restare convinto della necessità del programma, ma ignora la richiesta di una conferma dell'impegno della Finsider e chiarisce che, in ogni caso, non è disponibile per polemiche aperte con i «siderurgici» (AAR, 40.17 cit., e 40.18, Bocciardo a Rocca, Genova, 4 febbraio 1938). Per altri elementi di contorno all'episodio in questione e, piú in generale, per gli sviluppi che il dibattito ebbe sul piano giornalistico e pubblicistico, si rinvia al materiale contenuto nella sezione 53 dell'AAR.

Bagnoli. Muovendosi su un terreno che dovrebbe legittimarlo come fautore del ciclo integrale egli si procura così qualche nuova alleanza – e sarà il caso di Francesco Giordani – e dispone di un ulteriore spazio di manovra. L'azione di Ardissonne si muove «in crescendo» e in tutte le direzioni possibili: invoca la solidarietà di Bocciardo in nome della passata collaborazione ai vertici dell'Ilva, fa pressioni addirittura sul vicepresidente dell'Iri Giordani, perché torni a ridiscutere con il governo il progetto della Siac, si impegna in una diretta azione persuasiva nei confronti del ministro delle Finanze Thaon di Revel e gioca infine le sue ultime carte, all'inizio di maggio, con un tentativo di rilanciare le riserve che ancora sussistono sulla opportunità dell'intero programma accolto dal piano autarchico²². A conti fatti, i risultati ai quali Ardissonne approderà con questa sua serie di mosse non saranno quelli che egli stesso avrebbe potuto attendersi, in considerazione della sua posizione e del suo passato, e neppure quelli che il suo avversario Rocca mostrava di temere. Certamente lo scarso successo di Ardissonne sconta lo svantaggio di chi deve recuperare un terreno già perduto sul piano istituzionale – l'avvenuta formulazione del piano autarchico; ma è certo anche che il modo in cui tale recupero viene tentato è a dir poco maldestro. Così ad esempio, scrivendo a Bocciardo, Ardissonne sembra quasi dimenticare che questi è ora presidente della Finsider e nel ricordargli di aver messo sempre a servizio dell'interesse del paese la sua attività imprenditoriale, fa menzione degli sforzi fatti – in quanto presidente dell'Assometal – per sviluppare l'elettrosiderurgia, che è divenuta il cavallo di battaglia dei privati contro il programma pubblico²³. La risoluzione di rivolgersi direttamente a Thaon di Revel per ottenerne l'appoggio contro i suoi stessi «superiori» della Finsider e dell'Iri è poi il vero e proprio passo

²² Su tutti questi aspetti ed episodi si vedano in ATDR, 23.72 e 73, Ardissonne a Bocciardo e Ardissonne a Giordani, entrambe Genova, 26 febbraio 1938 (anche in ASIRI, *Siderurgia I*); 23.74 e 75, Ardissonne a Giordani, entrambe Roma, 2 marzo 1938; 23.77, Ardissonne a Bocciardo, Roma, 15 marzo 1938; 23.78, Ardissonne a Thaon di Revel, Roma, 30 marzo 1938. Inoltre, in AAR, cfr. 36.47, Rocca a Bocciardo e Menichella, Genova, 8 maggio 1938; 36.48, Rocca a Bruzzo, Genova, 8 maggio 1938; 36.49 e 50, Rocca a Menichella, entrambe Genova, 8 maggio 1938.

²³ Cfr. ATDR, 23.72 cit.

falso che, come vedremo, comprometterà la sua stessa posizione nell'Ilva.

Rocca vede completarsi lo schieramento degli avversari all'interno dell'Iri, e moltiplicarsi gli ostacoli al di là di ogni aspettativa, quando, verso marzo-aprile lo stesso vicepresidente dell'Iri, Giordani, scende in campo con la proposta di localizzare al Sud la nuova capacità produttiva che deriverebbe dalla costruzione dell'impianto di Cornigliano²⁴. Senza dover far ricorso all'opinione di Sinigaglia – il quale su questo punto è esplicito²⁵ – possiamo dire che la proposta di Giordani è il vero e più pericoloso ostacolo che Rocca incontra sulla sua strada. La sortita del vicepresidente dell'Iri, infatti, viene inaspettatamente a rafforzare le speranze, se non proprio le ragioni, di Ardissonne, dal momento che essa può unicamente tradursi in una opzione a favore dell'ampliamento di Bagnoli. Inoltre, nei confronti di questo nuovo oppositore, Rocca sa di non poter ricorrere a qualsiasi mezzo ritenuto efficace per sostenere le proprie ragioni ma di dover convincere l'intero vertice dell'Iri a schierarsi dalla sua parte: comunque le possibilità di superare questo nuovo ostacolo sarebbero dipese dall'atteggiamento di Menichella e Beneduce.

Tra il febbraio e il maggio 1938, mentre scopre di trovarsi di fronte ad avversari ed ostacoli inaspettati, Rocca può contare su un unico e vero alleato – che con buone ragioni può anche dirsi un protagonista occulto della vicenda – e cioè Oscar Sinigaglia. Con quest'ultimo Rocca intrattiene una corrispondenza che alla metà di aprile diventa quotidiana, si incontra più volte a Roma per valutare l'evolversi della situazione e definisce la linea di condotta da tenere nei confronti dei suoi oppositori. Sinigaglia prende visione della documen-

²⁴ Dell'atteggiamento di Giordani non si trovano esplicite tracce documentarie anche perché, per la sua posizione di vicepresidente dell'Iri, egli poteva influenzare gli eventi con proposte di studio finalizzate all'obiettivo di veder affermata la sua proposta, ma non preannunciare decisioni che potevano scaturire soltanto, e al momento opportuno, da proposte della direzione generale dell'istituto e da una presa di posizione della presidenza. Sulle motivazioni dell'atteggiamento di Giordani, forniscono particolari sia Sinigaglia (AAR, 40.III, Sinigaglia a Rocca, Roma, 15 aprile 1938), sia la testimonianza contenuta nel documento con cui Rocca, nel giugno 1945, intenderà trasmettere a quest'ultimo il lascito della sua esperienza (AAR, 52.I3 cit., pp. 6-8).

²⁵ Cfr. AAR, 40.III cit.

tazione che viene presentata alle riunioni con i tecnici dell'Ilva e degli sviluppi del dibattito, trasmette le sue osservazioni, espone l'opinione che si viene formando, attraverso i suoi contatti personali, circa gli orientamenti del governo e, alla fine, nel momento decisivo per l'esito della controversia, interviene presso il ministro per gli Scambi e le valute Guarneri²⁶. Dal carteggio che ci è pervenuto e dalle argomentazioni particolarmente esplicite che vi sono esposte troviamo conferma di situazioni che ci sono già note per altre vie o che per fondate illazioni già si sono potute configurare, ma che alla luce di una testimonianza diretta assumono un ulteriore e ancor più preciso significato. Sappiamo così che la proposta di Giordani - «incapsulato dai signori dell'Ilva»²⁷ - è, a metà aprile, il maggior pericolo col quale si abbia a che fare; che contemporaneamente c'è il rischio di un voltafaccia del governo e che perfino Mussolini possa cambiare opinione sotto l'effetto delle pressioni di chi è interessato a mandare all'aria il programma dell'Iri magari in nome dello sviluppo della «cosiddetta» siderurgia integrale dell'Ilva. Sinigaglia è anche convinto che tutto dipenderà dal comportamento di Bocciardo²⁸. Veniamo anche a sapere che nella situazione di estrema incertezza venutasi a determinare, Rocca e Sinigaglia si tengono ambedue pronti a ricorrere all'intervento del capitale privato, anche straniero, pur di avviare, ad ogni costo, il programma siderurgico in cui credono²⁹.

Per quanto riguarda l'esperienza industriale che si vorrebbe avviare con la costruzione dell'impianto di Cornigliano, i chiarimenti forniti da Rocca devono essere stati più che sufficienti a cancellare l'impressione che nel giugno dell'anno precedente aveva indotto Sinigaglia a giudicare il progetto come del tutto inadeguato rispetto alle dimensioni del pro-

²⁶ AAR, 40.114.a, Sinigaglia a Guarneri, s.l., 6 maggio 1938. Ciò che resta del carteggio tra Rocca e Sinigaglia nel periodo febbraio-maggio 1938, è conservato in AAR, 40.99-114, *Nuovo impianto siderurgico. Corrispondenza con l'ing. Sinigaglia*.

²⁷ AAR, 40.111 cit.

²⁸ Intorno al probabile comportamento che Bocciardo potrebbe tenere, Sinigaglia è portato a formulare a Rocca questa illazione: «Mi è parso [...] interessante l'atteggiamento evidentemente favorevole dei rappresentanti della Terni, che dovrebbe dimostrare che Bocciardo è disposto ad aiutarLa nel Suo lodevole ed immane sforzo» (AAR, 40.109 cit.).

²⁹ Cfr. AAR, 40.106, Rocca a Sinigaglia, Genova, 26 febbraio 1938, e 40.111 cit.

blema siderurgico italiano. Non solo in privato e con un comportamento che è di totale adesione all'iniziativa, ma anche in occasione del passo che compie presso il ministro Guarneri, Sinigaglia mostra di intendere il progetto di Rocca come coerente con la diagnosi e le proposte di politica siderurgica che egli viene facendo da alcuni anni. Inoltre, mentre ritiene che si possa pensare a traguardi produttivi, per la siderurgia italiana, non di 2,5 ma di 4-5 milioni di tonn./anno, parla in termini entusiastici degli sviluppi cui potrà andare incontro il programma che si sta avviando allo scopo di rifondare su nuove basi la siderurgia italiana e i rapporti tra essa e i restanti settori dell'economia³⁰. È anche significativo poter rilevare che tra i molti argomenti sviluppati per fare opera di convincimento presso il governo, Sinigaglia e Rocca insistono rispettivamente sulle future possibilità di esportazione conseguenti all'obiettivo di produrre acciaio a basso costo e sul contributo che l'impianto darà alla soluzione dei problemi aziendali della Siac e dell'Ansaldo³¹. Rocca e Sinigaglia convengono invece sulla opportunità di non esplicitare le finalità ultime del progetto. Gli auspicati effetti dell'investimento ai fini di un riassetto del settore e l'ipotesi di ulteriori investimenti in impianti e miniere devono essere sottaciuti per non destare, rispettivamente, gli allarmi dei privati e delle autorità governative preposte alla pianificazione valutaria³².

5. *Contrasti e rinvii.*

Per alcuni mesi, mentre si faceva sempre più serrata e manifesta la polemica tra i gruppi dirigenti dell'Ilva e della Siac,

³⁰ Cfr. AAR, 40.114.b, O. SINIGAGLIA, *Il problema siderurgico in relazione alla esportazione*, Roma, 6 maggio 1938, allegato alla lettera spedita da Sinigaglia a Guarneri lo stesso giorno (AAR, 40.114.a cit.).

³¹ Va osservato, di sfuggita, che si tratta di argomentazioni che entrambi fanno essere strumentali ma che, ciascuno dei due in base a proprie valutazioni, ritiene fondate (cfr. AAR, 40.109. Allegato, O. SINIGAGLIA, *Note sulla riunione tecnici Finsider del 16-28/3/38*, s.l., 13 aprile 1938, p. 2; 40.112 cit.; 40.113, Rocca a Sinigaglia, Genova, 20 aprile 1938).

³² «Comprendo - dice Sinigaglia - le difficoltà nelle quali Ella si dibatte; da un lato non bisognerebbe dire troppe cose per non smascherare tutte le proprie batterie; dall'altro Ella cerca tutti i nuovi argomenti che militano in favore del nuovo impianto» (AAR, 40.112 cit., p. 2).

dall'Iri non venne alcun segnale che potesse lasciare intendere un orientamento circa le decisioni che si attendevano. Questa condotta temporeggiatrice – le cui motivazioni risulteranno chiare solo a vicenda conclusa – può essere spiegata considerando i fatti che sopravvengono a complicare progressivamente la situazione di partenza, cioè quella che aveva indotto a costituire la Commissione dei tecnici, e ripercorrendo la cronaca delle settimane intercorse tra il febbraio e il maggio del 1938.

Fin dall'indomani della riunione svoltasi a Genova tra i tecnici il 31 gennaio, all'Iri si dovette comprendere che rimanendo nella Commissione il dibattito non sarebbe approdato a risultati risolutivi e definitivi. Dallo svolgimento e dall'esito di quella riunione era infatti emerso che i dati presentati dalla Siac potevano anche non essere pienamente contestati oppure uscire più o meno confermati dalle discussioni, ma che ciò non era né determinante né risolutivo. I tecnici dell'Ilva si erano mostrati propensi a circoscrivere in via strumentale l'ambito delle proprie responsabilità, rinviando, quando si trattava di affrontare questioni fondamentali e nei momenti conclusivi, ai poteri ed alle decisioni della loro direzione; l'ing. Carli non aveva dato battaglia, come ci si attendeva, ma manteneva immutate tutte le sue critiche, piuttosto radicali, al progetto; era anche risultato evidente che le riserve su specifiche soluzioni tecniche nascondevano quasi sempre il desiderio di rimettere in discussione l'impostazione generale e gli obiettivi del programma; vi erano, così, buone ragioni per dire che si era creata «una atmosfera di diffidenza e di sfiducia [...] per la divergenza palese fra la posizione finora ufficialmente tenuta dalla Finsider (approvazione del nuovo impianto; orientamenti in un determinato senso su parecchi fondamentali problemi di ordine generale) e l'opinione più o meno apertamente espressa dai suoi tecnici»¹.

Gli sviluppi ai quali questa «atmosfera» fa da premessa diventando chiari nelle settimane successive, quando lo scontro tra Ardissonne e Rocca, che non ha avuto modo di manifestarsi nell'ambito della Commissione, si sviluppa attraverso i rapporti di entrambi con i vertici dell'Iri e della Finsider.

¹ ASIRI, *Siderurgia I*, PARONETTO, *Note aggiuntive cit.*, p. 4.

Durante il mese di febbraio Rocca ricerca, come si è visto, la solidarietà di Bocciardo nelle sue polemiche giornalistiche con Ardisson; denuncia a Menichella l'azione ostruzionistica della direzione dell'Ilva; e scrivendo anche a Giordani, Parravano e Sirovich, coltiva poi l'idea che i risultati della riunione di Genova giovino alle sue tesi². Ma nel volgere di pochi giorni, alla fine di febbraio e all'inizio di marzo, prende consistenza e diventa palese un ostacolo – di cui sino ad allora si poteva al massimo percepire l'esistenza – che toglie di mezzo la possibilità di una qualsiasi decisione a breve scadenza. Sollecitato a prendere posizione da Ardisson, il quale dà il via alla sua offensiva il 26 febbraio e appoggiandosi alla sua tesi circa la antieconomicità dell'impianto progettato³, il vicepresidente dell'Iri Giordani non solo decide di avviare per proprio conto una indagine parallela a quella della Commissione ma il 3 marzo si presenta alla riunione del Consiglio d'amministrazione della Siac, sostenendo, in aperto contrasto con Rocca, che non solo occorre continuare gli studi, rinviando di conseguenza ogni decisione, ma che «se le soluzioni proposte [il progetto di Cornigliano] offrono grandi vantaggi dal punto di vista valutario, potrebbero essere non altrettanto favorevoli dal punto di vista della gestione economica»⁴. Una dettagliata verbalizzazione dei punti di vista esposti sanziona ufficialmente una contrapposizione frontale che è ben più grave di quella che sembra riguardare l'opportunità di ulteriori studi. Rocca ha compreso benissimo quali siano le «soluzioni» che Giordani tiene in serbo quando dice che per sciogliere i residui dubbi sul rapporto costi-ricavi della futura produzione di Cornigliano «la Finisider sta sviluppando gli attuali studi specialmente rivolti alla determinazione del migliore inquadramento del problema, nel campo di tutti gli stabilimenti siderurgici da essa controllati»⁵. Per questo motivo – e possiamo aggiungere anche in base ad una norma di condotta personale che terrà in altre oc-

² Cfr. AAR, 40.17 cit.; 40.42 cit.; 40.41, Rocca a Giordani, 40.43, Rocca a Parravano, 40.44, Rocca a Sirovich, tutte Genova, 11 febbraio 1938; 40.45, Rocca a Menichella, Genova, 17 febbraio 1938; 40.46 e 47, Rocca rispettivamente a Giordani e Sirovich, entrambe Genova, 19 febbraio 1938.

³ Cfr. ATDR, 23.72-73 e 77 cit.

⁴ Citiamo dai verbali del Consiglio d'amministrazione (d'ora in poi C.d.A.) della Siac, conservati presso la società Italsider di Genova, p. 154.

⁵ *Ibid.*

casioni – Rocca non vuole che sussista il minimo dubbio sulla sua totale indisponibilità a veder rimesse in discussione decisioni che hanno già avuto la loro sanzione ufficiale. Contrario a compromessi sulla impostazione del progetto, egli «personalizza» subito e in modo radicale la questione posta da Giordani: dice che egli, insieme a Sirovich⁶, si sentono in un certo qual senso i maggiori responsabili degli studi che hanno portato a configurare quella che egli chiama «la convenienza economica della nuova impostazione industriale siderurgica»⁷; che questa «non è certo una affermazione aprioristica» e a tal fine si rifà alle analisi compiute fin dal 1932, quando i problemi erano visti in termini economici, perché di autarchia e di riflessi valutari non si parlava ancora; annuncia, insomma, che non si possono rimettere in discussione conclusioni alle quali si è pervenuti con le migliori consulenze tecniche disponibili in quel momento – tedesche, francesi e inglesi – e con la «poderosa attrezzatura creata per lo studio dell'impianto», attrezzatura che consente di procedere «con prudenza e sicurezza»⁸.

All'inizio di marzo il quadro si è fatto così più complesso, ma la sortita di Giordani ha avuto l'effetto di chiarire la situazione in una duplice direzione. Rocca sa, ora, da quale parte venga l'opposizione più pericolosa al suo progetto e i vertici dell'Iri e della Finsider sanno che la sua condotta è ispirata da una logica intransigente e senza alternative: egli collaborerà alla attuazione del programma siderurgico pubblico solo alla condizione che i suoi progetti non subiscano modificazioni. Lo scontro pro o contro il progetto di Rocca ha ormai perso il carattere di una diatriba tra due gruppi di tecnici – quelli della Siac e dell'Ilva – e tra i loro rispettivi capi, per assumere quello di una potenziale e drammatica divergenza nell'ambito del gruppo dirigente dell'Iri, con pos-

⁶ Ed è proprio Sirovich, nel corso della stessa riunione, a riassumere le varie fasi e a ricordare le diverse sedi in cui sono stati compiuti gli studi che hanno portato all'approntamento del progetto (*ibid.*, pp. 152-54).

⁷ Si precisa, a questo riguardo, che è proprio «il lato economico della questione» – e quindi non già quello «autarchico», come si evince dal contesto del ragionamento – ad essere «di carattere permanente per l'interesse del Paese» (*ibid.*, p. 155).

⁸ Si richiamano espressamente gli interventi della Gutehoffnungshütte, della inglese Brassert & C. e del prof. Lemoine (*ibid.*, p. 150).

sibili riflessi sul piano dei rapporti tra la holding pubblica, la sua finanziaria e le imprese controllate. La ricca documentazione conservata negli archivi consente da questo momento una ricostruzione dettagliata e quasi quotidiana degli ulteriori sviluppi della contesa. Anche se una cronaca puntuale consentirebbe di acquisire utili e inediti elementi relativi al quadro di riferimento, alle figure e al ruolo dei protagonisti e alla storia interna dell'Iri, converrà concentrare l'attenzione sugli aspetti meno chiari e sugli episodi cruciali della vicenda, oltre che sul suo significato complessivo.

Il mese di marzo vede i tecnici della Commissione impegnati in ulteriori discussioni e riunioni e i loro capi in una azione di difesa delle loro tesi con l'invio di nuovi dati a Giordani, il quale a sua volta mostra di appoggiarsi alla documentazione fornita da Ardissonne per costringere sulla difensiva Rocca. A questi non resta altro da fare che coltivare e far salvi i buoni rapporti con Menichella e Bocciardo; sperare nell'azione fiancheggiatrice di Sirovich; lamentare di doversi difendere da obiezioni di cui non conosce l'esatto contenuto e chiedere che sia «pronunciato un giudizio chiaro e definitivo»⁹. Menichella e Bocciardo, di fronte alla presa di posizione di Giordani, si sono fatti ormai prudentissimi e dopo quel che è capitato il 3 marzo si spingono soltanto a concordare con Rocca un rinvio della riunione del Consiglio d'amministrazione della Siac, già preventivato per predisporre una Assemblea straordinaria degli azionisti che dovrebbe decidere il riassetto finanziario della società in connessione con il suo nuovo programma industriale, pro-

⁹ Per i rapporti diretti tra Ardissonne e Giordani cfr. ATDR, 23.75-78 cit., e per quelli tra Rocca e Menichella, Bocciardo e Giordani: AAR, 71.5, 40.23 e 40.49-51, tutti già citati. Da questi ultimi tre documenti - tre lettere identiche di Rocca a Giordani, Menichella e Sirovich, tutte dell'11 marzo 1938 da Genova - è tratta la citazione del testo.

Il fatto che Giordani si avvalga della collaborazione di Ardissonne per porre in difficoltà Rocca emerge dall'insieme della documentazione e, in modo specifico, dalle risposte dello stesso Ardissonne a Giordani (ATDR, 23.74 e 75 cit.). Stando alle affermazioni di Rocca (AAR, 52.13 cit., pp. 6-7) - ma la circostanza trova una verifica anche nelle stesse posizioni espresse da Carli - Giordani si sarebbe affidato prevalentemente alle opinioni di Carli secondo le quali, in sostanza, al nuovo impianto genovese si doveva preferire un ulteriore ampliamento del complesso di Bagnoli.

mettendo che le decisioni di loro competenza sarebbero venute entro la fine di aprile¹⁰.

A conclusione di questa fase, dopo la riunione dei tecnici del 28 marzo e la dichiarazione di «incompetenza» economica dei rappresentanti dell'Ilva già richiamate¹¹, Rocca doveva aver perso ogni residua speranza che i risultati dei lavori della Commissione potessero costituire la premessa di una decisione imminente da parte dell'Iri e della Finsider. E tuttavia, il fatto che le scelte definitive spettassero pur sempre al vertice dei due organismi costituiva per Rocca un non trascurabile elemento di forza. Proprio questa considerazione d'altra parte dovette indurre Ardissonne a misurare l'insufficienza del pur autorevole appoggio che aveva trovato in Giordani e a trasferire all'esterno dell'Iri il campo delle sue iniziative di opposizione. Il 30 marzo, preceduto dai buoni uffici di Vittorio Cini, successore di Sinigaglia all'Ilva, Ardissonne si rivolge al ministro delle Finanze Paolo Thaon di Revel non limitandosi ad esporre le ragioni tecniche delle sue obiezioni ma cercando di screditare l'operato di Rocca. Forte della credibilità che pensa di meritare per il suo passato, per i suoi rapporti personali e per la sua posizione di presidente dell'Assometal, Ardissonne taccia Rocca e i suoi collaboratori di incompetenza e diletantismo accusandoli di avere svolto un ruolo prevaricatore fin da quando, l'anno precedente, avevano posto i membri della Commissione nominata dallo stesso ministro di fronte a «proposte già precedentemente prestabilite»¹². Venuto al corrente delle iniziative di Ardissonne, Rocca diventa pessimista al punto da rispolverare l'idea – in precedenza avanzata da Sinigaglia – di ricorrere al capitale privato per realizzare il programma che non si riusciva a far decollare nell'ambito pubblico e lo stesso Sinigaglia esprime il timore che gli oppositori di Rocca possano infine trovare ascolto presso Mussolini¹³. Messa alle strette, tuttavia, Rocca sferra un contrattacco commisurato all'entità dei danni che teme di aver subito e di continuare a subire ad opera dell'avversario. Le sue

¹⁰ Cfr. AAR, 36.49 cit., p. 2.

¹¹ Si veda quanto è stato anticipato a p. 268 e alla nota 18.

¹² ATDR, 23.78 cit.

¹³ Si rinvia, a questo riguardo, alle informazioni e alle fonti richiamate a p. 272 e alla nota 29.

iniziative si sviluppano in varie direzioni nelle due settimane centrali di aprile: risponde con prontezza alle contestazioni di ordine tecnico e fornisce nuovi argomenti alla sua tesi¹⁴, trovando in quel momento un valido e specifico aiuto in Roberto Einaudi¹⁵; si rivolge direttamente a Beneduce con una lettera che contiene anche una aperta richiesta di appoggio mentre il «tribunale è riunito» – e il riferimento al Consiglio d'amministrazione della Finsider è esplicito; scrive a Thaon di Revel per sollecitare decisioni che confermino gli impegni presi dal governo con il varo ufficiale del piano autarchico; spedisce varie lettere a Medici del Vascello, sottosegretario alla presidenza del Consiglio, a Dallolio, al sindacalista De Ambris, al ministro degli Scambi e delle valute Guarneri; e altre lettere fa scrivere da Carlo Piaggio, presidente dell'Ansaldo e consigliere della Siac, allo stesso Medici del Vascello e al ministro delle Corporazioni, Lantini¹⁶. Al testo dattiloscritto della lettera indirizzata a Beneduce Rocca aggiunge, di proprio pugno, un richiamo assai significativo al programma industriale che Sinigaglia è stato costretto ad interrompere nel 1935, quasi a ricordare al destinatario l'adesione, che egli allora aveva comunicato a Mussolini, agli stessi obiettivi che ora si vogliono realizzare. In tutte le lettere difende se stesso e il proprio staff tecnico dalle «voci di corridoio» e dalle «calunnie» diffuse contro il loro programma e le loro capacità, trasmette una sintesi delle argomentazioni tecnico-economiche relative al proget-

¹⁴ Cfr. ASIRI, *Siderurgia I*, SIAC, *Osservazioni e conclusioni della Siac sui verbali delle riunioni dei tecnici convocati dalla Finsider*, 6-7 aprile 1938; *Note sulla distribuzione regionale dei prodotti siderurgici*, 14 aprile 1938.

¹⁵ L'11 aprile, in vista di una riunione dei consiglieri Finsider prevista per l'indomani, da Roberto Einaudi viene predisposto un promemoria nel quale si rafforzano ulteriormente le argomentazioni a favore della scelta di investimento proposta, mettendo in rilievo le trasformazioni che ne deriveranno nella organizzazione tecnico-industriale del settore e nell'intera struttura economica italiana. ASIRI, *Siderurgia I*, R. EINAUDI, *Note per il dr. Menichella*, Milano, 11 aprile 1938.

¹⁶ Cfr. in AAR, 71.7, Rocca a Beneduce, Milano, 15 aprile 1938, 40.81. Allegato, Rocca a Thaon di Revel, Genova, 21 aprile 1938 (anche in ATRD, 23.81); 40.80, Rocca a Medici del Vascello, Milano, 16 aprile 1938; 40.129, Rocca a Dallolio, Genova, 25 aprile 1938; 40.81, Rocca a De Ambris, Genova, 26 aprile 1938; 40.82, Rocca a Guarneri, Genova, 27 aprile 1938; 39.26 e 27, Piaggio rispettivamente a Lantini e Medici del Vascello, entrambe Genova, 25 aprile 1938, con allegati.

to, ormai decine di volte ripetute anche per «ristabilire la verità dei fatti». In quegli stessi giorni Rocca provvede anche a sanare con estrema prontezza la situazione che si era venuta a determinare a seguito di un parere negativo espresso dalla Commissione suprema di difesa sulla ubicazione del nuovo stabilimento sul versante destro della Val Polcevera¹⁷.

A conclusione di quindici giorni di ininterrotta pressione su tutti coloro che ritiene interlocutori possibili, o perché interessati alla questione per ragioni istituzionali o perché visti come potenziali alleati, Rocca pensa probabilmente di esser riuscito a mettere a segno alcuni punti decisivi per un esito favorevole della partita che lo impegna come principale protagonista. Altri indizi lo inducono a pensare che le tanto attese decisioni dell'Iri e della Finsider siano ormai imminenti: Bocciardo ha chiesto chiarimenti su dettagli tecnici e finanziari del progetto, che possono far pensare a scelte in tal senso¹⁸; inoltre, soprattutto, la visita del capo del

¹⁷ Il 14 aprile gli uffici periferici genovesi del ministero delle Corporazioni comunicano infatti il veto militare alla localizzazione indicata nella domanda presentata il 6 luglio dell'anno precedente; il 19 la Siac risponde che l'area sulla quale dovrebbe sorgere l'impianto si trova sul litorale, sempre a Cornigliano e a poca distanza dalla precedente proposta di localizzazione nell'entroterra. Ai fini di una sollecita decisione, la Siac ricorda all'Ispettorato corporativo di Genova - ma il messaggio è certamente indirizzato a Roma - l'ormai prossima data prevista per la visita di Mussolini nel capoluogo ligure. Cfr. in AAR, 40.126.a e b, le lettere del ministero delle Corporazioni, Ispettorato corporativo Genova alla Siac e viceversa, Genova, 14 e 19 aprile 1938.

È significativo che Rocca, essendosi anche rivolto a Dallolio (AAR, 40.126, Rocca a Cogefag, Genova, 19 aprile 1938) per sollecitare una rapida definizione della pratica, venga ammonito a non sfruttare la scadenza della visita di Mussolini a Genova per forzare i tempi di una decisione: «Questo Commissariato [...] crede opportuno soggiungere il voto che la questione della realizzazione degli impianti in parola venga completamente ed esaurientemente vagliata sotto tutti gli aspetti, prima di addivenire ad atti esecutivi fondamentali, e che tale realizzazione non si subordini al desiderio di una "inaugurazione" a data fissa, criterio che, come è noto, è contrario ad espliciti superiori intendimenti (circolari: n. 300 del 27 marzo 1936 e 1149 del 31 gennaio anno corrente)». AAR, 40.127, Dallolio a Rocca, Roma, 22 aprile 1938. Nella sua risposta, molto diplomatica, Rocca riassume a Dallolio le controversie in atto sulla decisione dell'inaugurazione e difende se stesso e i suoi collaboratori dalle «voci offensive» fatte circolare sul loro conto (AAR, 40.129 cit.).

¹⁸ Cfr. AAR, 40.24, *Nuovo impianto siderurgico. Dati richiesti dal senatore Bocciardo, presidente della Finsider*, s. l., 16 aprile 1938; 40.25, Rocca a Bocciardo, Genova, 26 aprile 1938 e allegato; 40.26, *Schiarimenti e dati*

fascismo a Genova è prevista per i giorni 13 e 14 maggio e nel frattempo nessuno si è assunto ancora la responsabilità di dire che al piano autarchico non si darà attuazione, che l'impianto di Cornigliano non verrà costruito e che Mussolini non manterrà la promessa di porre la «prima pietra» dello stabilimento. In realtà, considerando una serie di circostanze di cui oggi abbiamo traccia, sorge il sospetto che Rocca abbia grossolanamente sottovalutato il fatto che all'Iri si sperasse, o si fingesse di credere, che la scadenza del 13 maggio potesse essere superata senza dover prendere una decisione. Ma una diversa valutazione di quelle stesse circostanze potrebbe anche far pensare che, proprio perché al corrente di ciò che capitava dentro e fuori l'Iri, Rocca abbia deciso di procedere con determinazione e con spregiudicatezza, e utilizzare nel senso favorevole alla attuazione dei suoi disegni l'arma politico-demagogica caricata dal capo del fascismo con la sua promessa mossa propagandistica.

All'interno dell'Iri – come dovrebbe ormai risultare evidente dopo quanto è stato esposto nelle pagine che precedono – si scontrano due orientamenti: quello che imporrebbe di mantenere fede alla linea seguita nel corso dell'anno precedente, quando si era fatto recepire dal piano autarchico il programma della siderurgia pubblica, e l'altro, che è venuto emergendo attraverso l'azione e le prese di posizione del vicepresidente Giordani. Il risultato di questa contraddizione è nell'immediato una esigenza di prendere tempo ad ogni costo, evitando in qualche modo la scadenza rappresentata dalla visita ufficiale di Mussolini a Genova. E qualcuno sembra aver pensato al modo di aggirare l'ostacolo, a prima vista insuperabile. Come si è visto, dopo parecchi mesi di silenzio, durante i quali era sembrato che non vi fossero più questioni in sospeso in ordine alla interpretazione del deliberato corporativo, l'Iri aveva fatto presentare al governo dalla Finsider due richieste:

- 1) che agli impianti a ciclo integrale dell'Iri-Finsider venisse assegnata l'intera produzione che eventualmente risultasse possibile realizzare in eccedenza a quella re-

forniti al sen. Bocciardo il 27.4.1938 dall'ing. Cocito, Genova, 28 aprile 1938; 40.27, Rocca a Bocciardo, Genova, 29 aprile 1938.

gistrata nel 1936, pari a circa 2,5 milioni di tonnellate, e che a sua volta era stata ripartita, nel modo che si è visto, tra la siderurgia pubblica e quella privata¹⁹;

- 2) che venisse concessa l'esenzione doganale sul carbone da importare per far funzionare gli stessi impianti a ciclo integrale.

Tra le circostanze che ora, alla fine di aprile, all'Iri si possono chiamare in causa per negare alla data prevista per la posa della prima pietra il valore di una scadenza definitiva, vi è appunto il fatto che dal governo non sia venuta ancora alcuna risposta. Ma intanto il fatto che quella scadenza sussista, la determinazione con cui Rocca mostra di voler proseguire per la sua strada, l'ostinatezza che Giordani pone nel difendere la propria tesi, le sortite di Ardissonne, il clima che si è venuto a creare all'interno dell'Iri esigono che si avvii un chiarimento. Il 30 aprile Menichella tenta una mediazione e propone una linea di comportamento che dovrebbe accontentare un po' tutti: Giordani assuma il ruolo di coordinatore del programma siderurgico dell'Iri e Rocca quello del suo unico esecutore con la conseguente esclusione di Ardissonne (al quale non sono risparmiate severe critiche); si rinvi ogni decisione di qualche settimana, prescindendo dalla scadenza del 13 maggio in attesa che il governo risponda in merito alle richieste avanzate e che un gruppo di tecnici tedeschi, già a questo scopo incaricati dal presidente Beneduce, visitino gli impianti di Piombino e di Bagnoli per valutare se essi possano essere ampliati in alternativa alla costruzione di Cornigliano. Menichella si dice personalmente favorevole alla soluzione Cornigliano ma è disposto a cambiare idea, sulla base del parere dei tecnici tedeschi: Giordani e Rocca – è implicitamente detto – facciano altrettanto²⁰.

¹⁹ Per comprendere l'esatta portata di questa richiesta si tenga presente quanto è detto alle pp. 254-55 e ciò che verrà esposto nel paragrafo 6.

²⁰ Le proposte del direttore generale dell'Iri sono contenute in un testo « letto da S. E. Giordani e illustrato a S. E. Beneduce il 30.4.1938 ». Cfr. AAR, Appendice, n. 1 (citiamo così alcuni documenti reperiti nel corso della ricerca e ora raccolti in un dossier d'appendice all'Archivio Rocca). Insieme ad una sintesi estremamente densa di tutti gli eventi che hanno contrassegnato la querelle su Cornigliano, in questo documento si trova traccia, in ogni riga, del sapiente dosaggio di contropartite che secondo l'autore

I dodici giorni che seguono mostrano che lo scontro è ancora in pieno svolgimento all'interno dell'Iri e nell'ambito governativo. Il finale è perciò convulso e fatto di veri e propri colpi di scena. Dapprima, in una riunione di ministri (2 maggio) si stabilisce che vi saranno disponibilità valutarie soltanto per importare in via alternativa i macchinari per Cornigliano oppure per l'ampliamento degli impianti di Piombino e Bagnoli; il 4 maggio Bocciardo telefona a Rocca per dirgli di non essere in grado di prevedere anche solo la data in cui potrebbe essere presa una decisione; nello stesso giorno, Rocca concorda con Bruzzo, Piaggio e Sirovich la convocazione del Consiglio d'amministrazione della Siac per il giorno 11 e sempre il 4 maggio Ardissonne gioca l'ultima carta facendo pressioni direttamente su Bruzzo e Piaggio — i «privati» genovesi che si sono schierati a fianco di Rocca — invitandoli a dissociare le loro responsabilità da quelle del loro collega; il 6 maggio Sinigaglia viene in aiuto di Rocca, in assoluta segretezza, rivolgendosi al ministro Guarneri per convincerlo della opportunità di assicurare la valuta necessaria per la realizzazione dell'impianto; il giorno 8 Rocca preannuncia a Menichella e a Bocciardo le dimissioni che egli e i suoi colleghi intendono presentare in occasione della riunione del Consiglio già convocata. In ben tre diverse lettere (di cui due «riservate ma ufficiali» e una «personale») Rocca afferma di ritenere insostenibile una situazione in cui Ardissonne arriva a fare pressioni sui suoi colleghi del consiglio Siac, i dirigenti dell'Iri e della Finsider osservano il silenzio più assoluto — un vero «mutismo» come dice — mentre la cerimonia inaugurale resta inserita nell'agenda delle visite del duce ed egli è invitato a predisporre gli opportuni preparativi²¹.

Nel frattempo appare però evidente che, confermato l'impegno di Mussolini, qualche decisione dovrà essere presa. E infatti nei giorni 9 e 10 si verificano alcune significative novità: si viene a sapere che i mezzi valutari saranno disponibili anche per Cornigliano; Lantini, il ministro delle

dovrebbe servire a condurre in porto il progetto Rocca senza che ciò comporti traumi irreparabili ai vertici dell'Iri.

²¹ Per dettagli sugli elementi di cronaca qui sinteticamente esposti: A.G.S.P.C.M.S.P.D.CO, fasc. 176.918 cit., *Realizzazione del programma siderurgico*, Roma, 9 maggio 1938; e AAR, 36.47-50; 40.114.a e b.

Corporazioni, fa sapere che escludere dal piano autarchico la costruzione del nuovo impianto può significare dover ridiscutere l'intero piano; Beneduce e Bocciardo premono su Rocca perché rinunci a dimettersi; Rocca, da parte sua, comunica di aver deciso, insieme a Bruzzo e a Piaggio, di rinviare la riunione del Consiglio all'indomani della visita di Mussolini; ma il giorno 11 Rocca cerca ancora, e invano, di poter comunicare per telefono con i dirigenti dell'Iri per spendere le ultime argomentazioni sui vantaggi della localizzazione a Cornigliano del nuovo impianto²².

Ma il giro di vite finale avviene appena ventiquattro ore prima dell'arrivo di Mussolini a Genova. Solo allora, infatti «una decisione» viene presa: ma non dall'Iri e neanche dalla Finsider. Bocciardo, per incarico del ministro delle Finanze, dovrà comunicare a Rocca che il duce, come previsto, inaugurerà durante la sua visita a Genova i lavori di costruzione dello stabilimento. Il 12 maggio il Consiglio di amministrazione della Siac, riunitosi d'urgenza, prende atto di questa comunicazione e delibera di dare il via al programma²³. Il giorno 14 alle cinque del pomeriggio ha luogo la cerimonia della posa della «prima pietra»²⁴.

Dopo la cerimonia genovese l'Iri e la Finsider potranno vedere accolte dal governo le richieste di garanzia in precedenza avanzate per il buon fine degli investimenti che si apprestavano a realizzare²⁵. Il decreto-legge n. 1117 del 28 giugno 1938 – del quale si avrà modo di parlare nel paragrafo successivo – darà una prima formulazione organica ai dispositivi di attuazione del piano autarchico. In agosto, secondo un

²² Cfr. AAR, 36.51; *Nuovo impianto Siac (per filo da Genova 11.5.1938 - ore 11,20)*, in ASIRI, *Siderurgia I*. Rocca insiste sul fatto che oltre il 65% della domanda di prodotti siderurgici provenga dalle regioni settentrionali circostanti Cornigliano.

²³ Dal verbale della seduta del 12 maggio 1938 del C.d.A. Siac, nella raccolta conservata presso la società Italsider, Genova.

²⁴ Cfr. *Programma ufficiale della visita del duce a Genova: 14-16 maggio 1938*, p. 1, in ACS.PCM, 1937-39, fasc. 20.2.946, *Genova. Visite*.

²⁵ ACS, *Atti del Consiglio dei ministri 1938-1939*, Ministero delle Corporazioni, deliberazione n. 30 e, id., Ministero delle Finanze, deliberazione n. 87, della seduta del Consiglio dei ministri del 28 maggio 1938; id., Ministero delle Corporazioni, deliberazione n. 37, della seduta del Consiglio del 1° giugno 1938.

copione prefigurato da Menichella fin dal 30 aprile, l'Iri provvede a disporre la riallocazione delle risorse imprenditoriali che l'attuazione del piano rendeva necessaria. Ardissonne viene estromesso dal comando operativo dell'Ilva, insieme all'altro direttore generale Francesco Rebuia²⁶; al suo posto va Aristide Zenari, che fino ad allora era stato uno stretto collaboratore di Bocciardo alla Terni; Rocca, infine, a seguito di vive pressioni di Beneduce in persona e non senza aver mostrato «fortissime perplessità» accetta di assumere la carica di direttore generale della Finsider²⁷. A settembre iniziano concretamente i lavori per la costruzione del nuovo impianto²⁸.

Il modo in cui si era pervenuti alla scelta della localizzazione del nuovo impianto e a deciderne la costruzione non era certo stato il piú corrispondente alle procedure che il gruppo dirigente dell'Iri riteneva confacenti alle sue prerogative imprenditoriali. D'altra parte non è improbabile che senza la scadenza politico-demagogica che Rocca aveva indubbiamente strumentalizzato, lo stesso decreto 11117 non avrebbe visto la luce. E del resto, se durante la prima metà di maggio all'Iri si decise di non precipitare gli eventi e, anzi, di subirli, è anche perché si intravide la possibilità di dare in carico al governo la responsabilità del nuovo investimento (come vedremo, infatti, l'Iri non mancherà di ricordare a Mussolini di essere stato lui a volere lo stabilimento quando si tratterà di difendersi dai nuovi attacchi dei privati). In un certo senso, poi, le particolari circostanze in cui si era «imposta» la scelta di Cornigliano consentivano al vertice dell'istituto di uscire senza traumi dalla delicata situazione venutasi a creare a seguito dell'insistenza del vicepresidente Giordani a favore di una localizzazione meridionale degli impianti.

La fase delle discussioni pro e contro il ciclo integrale e de-

²⁶ Ambedue vennero «promossi»: Ardissonne posto a capo delle «aziende commerciali» della Finsider e Rebuia della Soc. Ferromin, costituita per concentrare le attività minerarie. Cfr. AAR, 58.13, Rocca ad Ansaldo e Siac, Genova, 6 agosto 1938.

²⁷ Rocca stesso riferisce che furono Bocciardo e Menichella a fargli superare le sue «fortissime perplessità iniziali» facendolo chiamare «dall'Ecc. Beneduce all'Albergo Principe e Savoia a Milano il 5 luglio 1938» (AAR, 58.28. Allegato cit., p. 2). Sugli intendimenti con i quali Rocca si proponeva di organizzare l'attività e la gestione della Finsider e sulle diverse opinioni a questo proposito manifestate da Menichella, si rimanda in questo volume alle pp. 347-48 del saggio di Rugafiori.

²⁸ AAR, 58.28. Allegato cit., p. 2.

gli scontri nell'ambito stesso dell'Iri si chiude così, nell'estate del 1938, con un esito opposto a quello che, poco più di tre anni prima, aveva portato alla sconfitta di Sinigaglia e alle sue dimissioni dalla presidenza dell'Ilva. Questa volta il «siluramento» — per usare l'espressione con cui Rocca definisce la destituzione di Sinigaglia del 1935 — avviene a carico di Ardissone, che si vede costretto ad abbandonare la guida dell'impresa a cui ha dedicato oltre un ventennio della sua esistenza. Se è vero che a favore di Rocca avevano operato tutti gli importanti mutamenti economici e politico-istituzionali nel frattempo intervenuti, è altrettanto certo che in questa occasione è stata determinante l'azione esplicita ai vertici dell'Iri. Più in particolare, ha contato la fermezza con cui questa volta Beneduce e Menichella, passando sopra a qualche inevitabile inconveniente causato dagli eccessi di attivismo di Rocca, avevano cercato di «risolvere una questione di cose attraverso una questione di uomini»²⁹, diversamente cioè da quanto era accaduto nel marzo del 1935, quando non si era capito «che si voleva silurare non Sinigaglia, ma i suoi programmi»³⁰.

6. *La sanzione legislativa (giugno 1938 - gennaio 1939).*

Se all'interno dell'Iri nell'estate del 1938 la partita può considerarsi definitivamente chiusa, essa è però ancora aperta sul fronte dei rapporti con il governo e resta tutta da giocare su quello dei rapporti con i privati. Il decreto 1117, che il governo aveva dovuto varare all'indomani della cerimonia inaugurale del 14 maggio, non rappresentava infatti, per le ragioni che ora vedremo, quella soluzione che all'Iri ci si attendeva. Stando alla testimonianza di Rocca, sembra infatti che l'effetto decisivo che la cerimonia avrebbe dovuto avere ai fini dell'adozione di adeguate misure legislative fosse stato smorzato, proprio nella fase di stesura del decreto, dalle «occulte manovre dei soliti intriganti», ai quali sarebbe riu-

²⁹ Così si conclude, appunto, il documento del 30 aprile citato alla precedente nota 20.

³⁰ Questa l'espressione usata da Rocca nella lettera a Manuelli del 1962 (AAR, 77.32 cit., p. 3).

scito «all'ultimo momento», di modificare il testo fino a snaturare le stesse finalità del piano¹. Il giudizio di Rocca, anche se a prima vista può apparire riduttivo – e in parte lo è se si tiene conto che il decreto in questione, bene o male, tutelava con un atto formale gli spazi da riservare alla siderurgia a ciclo integrale – è però importante per fissare i momenti cruciali del conflitto che contrappone i due schieramenti ed anche perché fornisce diretta conferma della portata che le statuizioni di carattere formale assumevano nella strategia di entrambi.

Come si è ampiamente avuto modo di vedere, fin dall'inizio i rappresentanti della siderurgia pubblica avevano individuato nell'atto d'imperio che dava valore legale al piano autarchico e che sanzionava le competenze produttive degli impianti funzionanti a rottame e di quelli a ciclo integrale, la possibilità di assicurare lo spazio necessario alle loro iniziative. Si ricorderà anche che Rocca e Sinigaglia si erano trovati d'accordo nel ritenere che soltanto per questa via sarebbe stato possibile fronteggiare l'opposizione dei privati; ed anzi Rocca sperava – come s'è visto e come vedremo soprattutto nel paragrafo successivo – che gradualmente tutti i restanti strumenti istituzionali a disposizione del governo (dalla politica delle autorizzazioni per la costruzione dei nuovi impianti alla legislazione consortile) potessero fungere da supporto all'attuazione del piano autarchico. Era perciò inevitabile che le attenzioni e le preoccupazioni delle parti in conflitto si concentrassero sulla lettera dei testi legislativi e che il loro impegno maggiore fosse dedicato ad escogitare formule e cavilli tecnico-giuridici in grado di accrescere i propri margini di azione o di limitare quelli dell'avversario. Sicché tutte le fasi della vicenda che esaminiamo potrebbero essere ricostruite sulla falsariga dei testi aventi valore legale, attraverso l'evoluzione dei loro contenuti e la stessa forma in cui sono espressi. Risparmieremo comunque al lettore i particolari di dettaglio di una analisi di questo tipo, limitandoci a fissare le tappe salienti dell'evoluzione del quadro legislativo per l'attuazione del piano autarchico.

Sulla linea di compromesso espressa dalla delibera corporativa del settembre 1937, di cui abbiamo illustrato i capisal-

¹ AAR, 77.32, Rocca a Manuelli cit., p. 2.

di, si verifica un vero e proprio tiro alla fune i cui esiti sono evidenziabili nelle successive redazioni dei testi di legge sul piano autarchico, e cioè il già citato decreto 1117 del 28 giugno 1938, la legge 190 del 19 gennaio 1939 e, infine, la legge 1097 del 19 giugno 1940. A parte l'impostazione generale – che resta quella di ripartire i livelli e gli incrementi produttivi di acciaio sulla base del procedimento tecnico applicato – le costanti, in tutti i successivi testi legislativi, non sono molte, e comunque decisamente inferiori alle numerose varianti, che riguardano sia la stessa definizione del ciclo integrale, sia le quantità assegnate, sia ancora i singoli meccanismi di attuazione della legge.

Uno dei pochi punti che non vennero mai rimessi in discussione era quello – che costituiva un po' il cardine del compromesso a cui si era giunti in sede corporativa nel settembre 1937 – in base al quale il riequilibrio tra i due processi produttivi doveva avvenire mediante la sostituzione della capacità produttiva degli impianti a rottame appartenenti ad imprese che erano anche in grado di produrre a ciclo integrale (Ilva) e di quelle che a questo scopo si sarebbero attrezzate (Siac o altre): e ciò al fine di non intaccare i livelli produttivi degli stabilimenti a carica solida. In altri termini, poiché si era deciso di assicurare alle imprese della siderurgia da rottame il mantenimento di determinati livelli di attività (che venivano definiti considerando il periodo base luglio 1936 - giugno 1937) e poiché d'altra parte occorreva contenere l'espansione della produzione complessiva da rottame, le imprese che realizzavano la nuova capacità produttiva a ciclo integrale avrebbero dovuto «liberare», a favore delle restanti altre, la loro capacità produttiva a carica solida. Tradotto in cifre, questo concetto significava che, stabilito il traguardo della produzione annua nazionale di acciaio in 2,5 milioni di tonnellate, circa la metà di queste sarebbe spettata agli impianti a ciclo integrale di proprietà pubblica, e l'altra metà all'area di imprese dotate unicamente di impianti a carica solida ed alla quale però appartenevano anche alcune acciaierie dell'area pubblica (Terni e Dalmine)². Intorno a questo cardine centrale, che peraltro nessuno avrebbe potuto mettere direttamente in discussione senza incorrere nell'accusa di contrastare il

² Cfr., in precedenza, pp. 254-55 e note 23 e 24.

senso complessivo del piano, ruotarono i vari tentativi di alterare con gli espedienti piú disparati il confine fissato ufficialmente tra le due aree.

Con il decreto 1117, come si diceva, il piano autarchico era diventato una realtà istituzionale e i compiti affidati ad enti dello Stato come il Cogefag e l'Endiro, quest'ultimo costituito con il contestuale decreto 1116, erano comunque una parziale garanzia della sua attuazione³. Ma a parte l'indiscusso successo che ciò, sulla carta, significava per l'Iri e la Finsider, con quel decreto la siderurgia pubblica acquisiva un altro punto a suo favore. Esso stabiliva infatti che — date le previsioni produttive del piano autarchico di almeno 2,5 milioni di tonnellate annue — gli impianti a carica solida indicati come «gruppo B» (tutte le acciaierie private piú quelle della Terni e della Dalmine) non potessero superare il livello della produzione da essi complessivamente raggiunta durante il periodo 1° luglio 1936 - 30 giugno 1937. Considerato che l'ammontare di detta produzione era stato pari a poco piú di 1,2 milioni di tonnellate di acciaio, ciò equivaleva a ribadire sostanzialmente la precedente divisione al 50% tra le due aree produttive. Ma il decreto, mentre stabiliva questo tetto per la produzione a carica solida, lo eliminava per quella a ciclo integrale, di modo che agli impianti del «gruppo A» (Ilva, Cogne e, in futuro, Siac) finiva per spettare ogni futuro incre-

³ Il Cogefag, istituito nel febbraio del 1935 e affidato al generale Alfredo Dallolio, avrebbe dovuto far da tramite tra le imprese impegnate nelle fabbricazioni di guerra e l'esercito, con funzioni di coordinamento e pianificazione. In pratica, però, l'intervento di tale organismo fu limitato alla disciplina del rifornimento di materie prime alle imprese fornitrici di materiale bellico.

Il decreto 1117 del giugno 1938 assegnò al Cogefag il compito di distribuire i rottami tra le imprese siderurgiche, di assegnare le quote di produzione di materiale bellico, di concedere eventuali deroghe e, in generale, di fare da supervisore all'attività del settore. In realtà il Cogefag, dotato di poteri difficilmente esercitabili e contrassegnato da grossi limiti organizzativi, non riuscì a svolgere una funzione realmente autonoma dai preesistenti organismi imprenditoriali. Per quanto riguarda l'assegnazione delle quote, quasi mai la burocrazia militare distaccata al Cogefag interferì nell'azione dei consorzi. Ed anche nel campo della distribuzione dei rottami, l'Ente nazionale distribuzione rottami (Endiro), istituito dal decreto 1116 come emanazione del Cogefag, si limitò a mutuare l'esperienza del Campsider, il consorzio dei siderurgici incaricato del reperimento e della distribuzione dei rottami. Sui compiti, l'attività e i limiti del funzionamento del Cogefag, cfr. F. MINNITI, *Aspetti organizzativi del controllo sulla produzione bellica in Italia (1923-1934)*, in «Clio», XIII, 1977, n. 4, pp. 320-21.

mento di capacità produttiva oltre i 2,5 milioni di tonnellate che, lo ricordiamo, costituivano il traguardo produttivo minimo. L'innovazione a favore del ciclo integrale non era di poco conto, tanto più che già i militari avevano espresso l'opinione secondo la quale l'obiettivo a cui in prospettiva puntare avrebbe dovuto essere di quattro milioni di tonnellate annue di acciaio.

Accanto a queste novità, decisamente favorevoli alla siderurgia pubblica, lo stesso decreto ne conteneva però altre che in certo modo ne bilanciavano l'efficacia. In primo luogo, il decreto in questione suddivideva gli impianti, come si è appena detto, in due categorie – i gruppi A e B –, ma non applicava una definizione precisa al «ciclo integrale», per cui lasciava la porta aperta all'ampliamento della capacità produttiva di impianti che fossero capaci di produrre acciaio con ghisa liquida ottenuta in forni elettrici⁴. Inoltre il testo del decreto,

⁴ È difficile valutare, al di là dei calcoli inevitabilmente parziali forniti dalle imprese, se e in che misura *in quel momento*, il ciclo basato sulla produzione di ghisa al forno elettrico e sulla sua successiva affinazione – allo stato liquido e unitamente a percentuali più o meno alte di rottami – nei forni elettrici per acciaio, fosse una alternativa al ciclo integrale «tradizionale», basato cioè sull'altoforno e le acciaierie Martin-Siemens o i convertitori. Quantunque di non eccessiva capacità rispetto agli altiforni (40-75 tonn./giorno contro le 200-350 di questi ultimi), i forni elettrici per ghisa avevano caratteristiche tali da permettere l'uso, come materia prima, tanto di alcuni tipi di minerale quanto delle ceneri di pirite (residuato dalle lavorazioni dell'acido solforico). Il loro impiego era tuttavia limitato dal grande consumo di energia elettrica occorrente quale fattore termico, mentre d'altro canto, rispetto agli altiforni, i forni elettrici necessitavano di basse percentuali di carbone (circa la metà, a pari carica). L'ingente fabbisogno di energia elettrica costituiva indubbiamente un serio ostacolo alla diffusione di questi impianti e il loro impiego rimaneva generalmente circoscritto alle imprese autoproduttrici di energia ed a quei periodi dell'anno nei quali l'abbondanza di acque permetteva di produrre energia in eccesso rispetto alle normali esigenze, ovvero la cosiddetta «energia di supero», disponibile al massimo per ottoneve mesi all'anno (dalla primavera all'inizio dell'inverno). Per le non rilevanti quantità producibili e per la stagionalità connaturata alla marcia dei forni elettrici, la ghisa ottenuta con questo processo produttivo era da considerarsi, nella produzione di acciaio, solo come una materia prima integrativa del rottame. Ciò nondimeno, la possibilità di poter produrre in proprio anche la ghisa, che in basse percentuali (10-15% della carica totale) nelle acciaierie andava aggiunta ai rottami, fu ritenuta dalle imprese private un'occasione da non perdere per conseguire un maggior grado di integrazione tecnico-produttiva.

Su questi aspetti di tecnologia della produzione siderurgica si rimanda alla letteratura citata a p. 178 del precedente saggio di M. Pozzobon; sul caso di più rilevante ricorso, in quegli anni, ai forni elettrici per ghisa, cfr. FALCK, *La presenza cit.*, pp. 15-16.

che pure restava assai vago su aspetti che erano da ritenersi essenziali ai fini di una coerente attuazione del piano, era però subito estremamente preciso su alcune limitazioni poste agli impianti del gruppo A, come quella per cui in nessun caso essi avrebbero dovuto utilizzare rottami – anche se disponibili in proprio – in quantità superiore al 10% della carica complessiva delle acciaierie. Per queste ragioni, mentre i privati elevavano le loro proteste indicando nel decreto del 28 giugno uno strumento di privilegio per la siderurgia pubblica⁵, anche i vertici della Finsider apparvero lungi dall'essere soddisfatti, probabilmente anche perché erano a perfetta conoscenza di quante e quali modifiche aveva subito il provvedimento durante l'iter per la sua approvazione. E ciò spiega anche l'impegno dei rappresentanti delle imprese pubbliche durante la procedura per la conversione in legge del decreto affinché fossero introdotti miglioramenti ritenuti irrinunciabili.

Potendo contare ancora – diciamo «ancora» perché di lì ad un anno non sarà più così – sull'appoggio quasi incondizionato del governo e delle gerarchie militari, l'Iri e la Finsider riuscirono ad avere voce in capitolo durante la messa a punto della legge 190. Non poche modifiche al decreto furono introdotte sulla base di emendamenti proposti personalmente dal senatore Bocciardo⁶, sicché alcuni dei punti più importanti lasciati in sospeso dal decreto apparvero risolti nel testo definitivo della legge. Anzitutto, venne eliminato il vincolo alle condizioni di marcia degli impianti a carica liquida, stabilendo che essi dovevano soltanto «essere in grado» di funzionare con il 10% di rottame e che perciò, qualora circostanze economiche e valutarie lo avessero richiesto, tale quota potesse essere superata; venne anche codificata una scala pro-

⁵ In particolare, è ancora Redaelli a protestare pubblicamente per il trattamento riservato al gruppo B dal decreto 1117 ed a chiedere «in rappresentanza delle medie e piccole aziende» di essere ricevuto dal ministro delle Corporazioni (AAR, 46.64, Redaelli a Lantini, s. l., 5 ottobre 1938). Errore, nell'inventario dell'Archivio Rocca, questa lettera è stata attribuita a Rocca stesso.

⁶ Impegnandosi in prima persona in sede parlamentare, Bocciardo si fece infatti relatore delle proposte di emendamento al decreto 1117 (cfr. AAR, 48.25, *Relazione sugli emendamenti al R.D.L. 28 giugno 1938 - XVI - n. 1117*, s. l., dicembre 1938) discusse in Senato il 20 dicembre e sostanzialmente recepite nella legge 190 (cfr. AAR, 48.26, *Nota sugli emendamenti al R.D.L. 1117 in sede di conversione in legge e sulle norme d'attuazione della legge stessa*, Genova, 24 gennaio 1939).

porzionale, completamente favorevole al ciclo integrale, da applicare alle quote di produzione delle singole imprese nel caso di possibili variazioni della produzione complessiva in più o in meno rispetto all'obiettivo dei 2,5 milioni di tonnellate annue⁷. Inoltre dalle norme di applicazione della legge demandate alla cura del Cogefag, vennero finalmente precisati i requisiti affinché un impianto fosse considerato «a ciclo integrale», e perciò classificato nel gruppo A, e fu escluso che di questo potessero far parte gli impianti non dotati di altiforni, anche se in grado di produrre più o meno modesti quantitativi di ghisa in forni elettrici⁸. I privati, a loro volta, ebbero solo delle modeste contropartite, e si videro accolte alcune richieste per una più agevole gestione, all'interno del gruppo, del contingente di produzione complessivamente assegnato.

Con l'emanazione della legge 190 la seconda tappa della battaglia per il piano autarchico si concludeva decisamente a favore del programma dell'Iri e della Finsider. Per un momento, l'ago della bilancia sembrò pendere tutto a favore delle imprese dell'Iri⁹. Non pochi, alla Finsider, pensarono che si potesse finalmente recuperare il tempo perduto tra il 1935 e il 1938. Invece, come vedremo tra breve, la congiuntura bellica — ed anzi il solo preannuncio di una guerra — avrebbe costretto nuovamente sulla difensiva i rappresentanti della siderurgia pubblica ed avrebbe rinviato di parecchi anni la riforma settoriale per cui questi lavoravano.

⁷ *Ibid.*, pp. 1-2.

⁸ Cfr. AAR, 48.29, COGEFAG, *Norme per l'attuazione del R. decreto legge 28 giugno 1938, n. 1117, convertito in legge*, Roma, 30 gennaio 1939.

⁹ La Finsider, è bene ricordare, oltre ad esercitare il completo controllo sul gruppo A manteneva una non secondaria presenza anche nel gruppo B con la Terni e la Dalmine che, con quote produttive assegnate rispettivamente di 137 700 e 88 500 tonnellate annue di acciaio, limitavano di fatto le possibilità delle imprese private. In totale, la Finsider sarebbe giunta a poter produrre quasi 1,4 milioni di tonnellate della supposta produzione di 2,5 milioni, cioè poco meno del 60% (cfr. AAR, 48.26 cit., p. 3). A titolo di semplice confronto, ricordiamo che nel 1937 la percentuale spettante alle aziende Finsider sul totale della produzione nazionale di acciaio grezzo (2 086 900 tonnellate) era stata del 45% (cfr. AAR, 52.53.2.b, *Capacità produttiva e produzione acciaio greggio nell'anno 1937*, s. l. s. d.).

7. *L'«aspra lotta» con i privati (1939-40).*

Fin dalla fase di avvio del piano autarchico le diverse forze in campo si erano preoccupate di scegliere la sede istituzionale piú facilmente controllabile al fine di conferire ufficialità e autorevolezza tecnica alle proprie istanze. A maggior ragione il management pubblico, una volta assicuratosi una garanzia legislativa per l'attuazione del piano autarchico, a partire dal gennaio 1939 non poteva che scegliere come propria roccaforte l'organo politico-amministrativo istituzionalmente preposto all'attuazione del piano, cioè il Comitato di coordinamento per l'applicazione della legge 190. Anche nella Corporazione i siderurgici pubblici potevano contare su posizioni sufficientemente salde, ma, come vedremo, non abbastanza da evitare che proprio in questa sede i privati riuscissero ad imporre a poco a poco le loro ragioni. Questi ultimi, a loro volta, piú che impegnarsi a fondo in un confronto nelle sedi ufficiali, fin dal 1937 avevano puntato a contenere le iniziative della parte avversa avvalendosi dell'istituto legislativo costituito dalle autorizzazioni alla costruzione di nuovi impianti, in vigore dal 1933¹. Di fatto, le autorizzazioni diventeranno il piú efficace strumento di lotta messo in campo dai privati; ad esso si affiancherà l'azione svolta nelle tradizionali sedi consortili, e solo piú tardi e in ultima istanza, nel 1940, sarà sferrato l'attacco in sede corporativa.

In una prima fase gli effetti della politica delle autorizzazioni non sembrano avere un significato univoco e lo stesso Rocca, che logicamente avrebbe voluto finalizzare tale politica alla realizzazione del piano autarchico o almeno renderla coerente con esso, si troverà ad essere in un certo senso prigioniero del meccanismo. Senza fare eccezione a quella che sembra essere stata la regola nell'uso della legge sui «nuovi impianti industriali», anche nel settore siderurgico le grandi imprese avranno libero gioco, in forza delle procedure previste di diritto e di fatto, ad autorizzare se stesse ad espandersi a scapito delle piccole². Anche se non è possibile addentrarsi

¹ Sull'evoluzione di questa normativa e la sua applicazione, cfr. GUALERNI, *Industria e fascismo* cit., pp. 170-84.

² Lo studio piú completo sui «nuovi impianti industriali» costruiti tra il 1933 e la guerra è quello di A. DEL BUTTERO, *La disciplina degli impianti*

— come pure occorrerebbe fare — nell'analisi del complesso congegno per la concessione dei permessi che era stato messo a punto in rapporto alle esigenze del piano siderurgico, alcuni documenti conservati tra le carte di Agostino Rocca che contengono una rapida rassegna delle decisioni dell'apposito Comitato corporativo (di cui Rocca faceva parte con un ruolo di primissimo piano) danno un'idea abbastanza eloquente di come e a spese di chi tale congegno abbia funzionato³. Nel corso del 1937 buona parte delle richieste avanzate dalle medie imprese lombarde e piemontesi, aventi per oggetto l'installazione di forni elettrici per ghisa o acciaio, vengono a piú riprese respinte dal Comitato e vanno ad accumularsi negli archivi (molte di queste, come vedremo, sono destinate ad essere ripescate di lí a poco); nel contempo però vengono accolte tutte le domande presentate da Ilva, Siac, Falck, Fiat e Breda, sia che riguardino impianti per le produzioni di base sia quelli per la laminazione. Queste stesse imprese sono destinatarie del maggior numero di concessioni anche nell'anno successivo, sebbene a partire da marzo le rimostranze della Finsider riescano a bloccare le autorizzazioni a costruire forni elettrici per ghisa⁴. Come non è difficile immaginare, è quasi sempre

industriali in Italia, in MINISTERO PER LA COSTITUENTE, *Rapporto della Commissione economica presentato all'Assemblea costituente. II Industria. I Relazione*, Istituto Poligrafico dello Stato, Roma 1947, vol. II, pp. 119-149. Per una rapida ma efficace rassegna delle conclusioni cui perviene A. Del Buttero cfr. COVINO, GALLO e MANTOVANI, *L'industria* cit., pp. 198-99.

³ Vari documenti relativi alle domande esaminate dal Comitato corporativo nelle sue successive riunioni sono in AAR, 44.34-56 (per le sedute dall'ottobre 1937 al dicembre 1938) e 45.3-12 (per quelle tra il gennaio 1939 e il giugno 1940). Senza dubbio questa documentazione non rispecchia fedelmente e completamente l'intera attività del Comitato ma in ogni caso consente di prendere cognizione delle pratiche e delle decisioni piú importanti.

⁴ Cfr. AAR, 52.38, *Note sulla situazione creatasi per l'eccessiva autorizzazione di nuovi impianti per ghisa elettrica*, Milano, 20 marzo 1938; per le tesi che vi sono sostenute, le stesse espressioni usate e le conclusioni proposte, questo documento è stato sicuramente predisposto da un ufficio di Rocca. Nelle riunioni del Comitato consultivo posteriori alla stesura di queste note, Rocca e Boccardo, sulla base di argomentazioni analoghe a quelle che compaiono nel documento, chiederanno ed otterranno che vengano applicati dei «supplementi di inchiesta» per i nuovi impianti di forni elettrici per ghisa, supplementi che in pratica si risolveranno in una interruzione a tempo indeterminato dell'iter delle autorizzazioni. I resoconti delle riunioni citate in AAR, 44.44.2, *CORPORAZIONE METALLURGIA MECCANICA, Elenco delle domande di nuovi impianti industriali che si sottopongono all'esame del Comitato consultivo della Corporazione della Metallurgia e*

Rocca l'oppositore piú irriducibile alla concessione di nuove autorizzazioni riguardanti i forni elettrici per ghisa; ma in questo modo egli rende anche un involontario servizio alle grandi imprese private, le quali, per conto proprio, dopo essersi assicurate margini d'azione sufficienti, poco o nulla hanno da ridire sulle limitazioni imposte indistintamente alle medie aziende padane (ma anche la Magona d'Italia si vede negare la possibilità di costruire un impianto elettrico per ghisa) e a piccole imprese di fonderia e di trafleria⁵. In altre parole, forti di una sorta di tacita intesa tra i grandi produttori e a fronte dei vantaggi che il piano autarchico riserva alla siderurgia pubblica, le maggiori imprese private riescono a difendere in qualche misura le loro posizioni, anche se per il momento soprattutto a danno delle loro consorelle minori. Sicuramente anche per questo motivo le proteste di Redaelli, «anche in rappresentanza delle medie e piccole aziende» si fanno piú vivaci nel corso del 1938.

Con un abile sfruttamento dell'istituto delle autorizzazioni a costruire nuovi impianti o ad ampliare quelli esistenti, le maggiori imprese della siderurgia privata erano riuscite dunque a predisporre un efficace margine difensivo contro le iniziative con cui l'Iri puntava ad alterare gli equilibri interni al settore. Soprattutto, con la richiesta di accrescere la dotazione di impianti per produrre ghisa al forno elettrico, i privati si erano posti in condizione di aumentare la capacità produttiva di acciaio nel pieno rispetto del piano autarchico, in quanto potevano senza difficoltà far ascrivere gli impianti funzionanti a carica liquida con ghisa prodotta in forni elettrici a quel «ciclo integrale» di cui lo stesso decreto 1117 non for-

meccanica, s. l. s. d. [ma aprile 1938]; 44.46.2, *Domande da respingere o da condizionare*, s. l. [ma Roma], 27 maggio 1938; 44.47.2, *Comitato consultivo della Corporazione della Metallurgia e meccanica per le autorizzazioni nuovi impianti industriali. Riunione del 13 luglio 1938*, Milano, 15 luglio 1938.

Notiamo che, contrariamente a quanto accadde per la Fiat e la Breda, la Falck fu autorizzata a potenziare gli impianti di cui disponeva per produrre ghisa al forno elettrico nonché di installare una acciaieria elettrica nelle controllate Acciaierie di Bolzano, ma non a installare una analoga acciaieria nello stabilimento di Castellammare di Stabia dell'altra società controllata, i Cantieri metallurgici italiani.

⁵ Cfr. AAR, 44.46.2 cit. e 44.47.2 cit.

niva una precisa definizione. Senonché, non appena era emerso che la lettera del decreto lasciava aperta una maglia tanto larga da far passare senza difficoltà i progetti di espansione dei grandi gruppi privati, l'Iri e la Finsider erano di nuovo scese in campo.

Come si è già visto, uno degli emendamenti chiave apportato a quel decreto e recepito dalle norme di applicazione della legge 190 nel gennaio 1939 riguardava proprio l'accezione tecnica di «ciclo integrale»; tali norme stabilivano infatti che gli impianti nei quali la carica liquida delle acciaierie provenisse da forni elettrici per ghisa fossero assegnati al gruppo B e non a quello A, del quale invece avrebbero dovuto far parte solo gli impianti con altiforni a coke (quelli dell'Ilva e del futuro stabilimento Siac)⁶. Anche per questa ragione l'emanazione della legge 190 rappresentava un punto di svolta nei rapporti tra le due siderurgie: e in realtà, a partire dal gennaio 1939 prende avvio quella lotta «aspra» che del resto all'Iri da tempo era prevista come un evento ineluttabile.

Esauriti tutti i margini di mediazione, è la siderurgia privata nel suo complesso che ora comincia a sentirsi in serio pericolo, e di fronte alla nuova minaccia cadono tutte le diversità di vedute e di comportamento tra grandi, medi e piccoli produttori. Con questa ritrovata compattezza, i siderurgici privati si apprestano a dar battaglia in tutte le sedi possibili, dalla Corporazione metallurgica, al Cogefag, al Comitato corporativo per le autorizzazioni di nuovi impianti, al Comitato di coordinamento. Accanto ai protagonisti che già in passato abbiamo visto in azione, come Falck, Goisis e Menegozzi della Falck, Camuri della Fiat, Sagramoso e Norsa della Breda, o come lo stesso Redaelli, troviamo in prima linea anche uomini fino ad ora rimasti fuori dallo scontro ufficiale e pubblico, quali Aldo Alliata della Cobiachi ed Edoardo Picchio della Metallurgica Ossolona (imprese entrambe legate al gruppo Edison). Mettendo in campo tutte le alleanze confindustriali su cui può contare, la siderurgia privata riesce pertanto a rafforzare le proprie posizioni anzitutto nel Comitato di coordinamento, cioè nell'organismo più importante per la gestione del piano, dove vengono anche chiamati a partecipare i rappre-

⁶ Cfr. pp. 291-92 e le fonti indicate alla nota 8.

sentanti delle medie aziende⁷. Inoltre, gli imprenditori privati cominciano ad adottare quasi sistematicamente – come risulta dalle proteste rivolte da Rocca al ministero delle Corporazioni – la pratica di presentare le domande di ampliamento degli impianti direttamente al ministero, tagliando fuori dall'iter procedurale previsto l'apposito Comitato corporativo⁸, dove maggiore è il controllo esercitato dai rappresentanti pubblici.

Ma a rendere estremamente difficile l'applicazione della legge e l'attuazione del piano, nonché a rafforzare l'azione dei privati, contribuiscono incisivamente altre due circostanze. Anzitutto, le condizioni operative in cui in quel dato momento si svolge il funzionamento degli impianti a ciclo integrale e di quelli a carica solida. Per il momento, infatti, la capacità produttiva che il piano riserva ai primi resta un traguardo realizzabile soltanto in tempi piuttosto lunghi: anche a non tener conto dei tre anni che comunque bisogna attendere prima che il nuovo impianto di Cornigliano possa essere attivato, resta pur sempre il fatto che in quasi tutti gli stabilimenti dotati di altiforni, da quelli di Piombino e Bagnoli a quello di Servola (ribattezzato Ilvania) sono in corso importanti interventi di razionalizzazione e ammodernamento e che perciò essi non sono certo in grado di funzionare al massimo della loro poten-

⁷ Il Comitato di coordinamento per l'applicazione della legge 190 venne costituito per permettere agli stessi produttori di regolare quegli aspetti delle complesse norme di applicazione della legge che comportavano, nel periodo di transizione verso la realizzazione delle produzioni previste dal piano, dei frequenti scambi di acciaio grezzo e di materie prime tra impresa e impresa. In pratica, accentrando la risoluzione delle controversie sulle quote produttive designate mese per mese, il Comitato divenne il vero centro decisionale per la ripartizione di materie prime e quindi il garante del rispetto delle quote produttive concesse alle singole imprese. Promosso dall'Assometal, il Comitato ricevette naturalmente l'avallo del Cogefag (impossibilitato a gestire la materia in questione) ma, molto significativamente, dall'aprile 1939 passò sotto la sorveglianza della Federmetal (organizzazione direttamente superiore all'Assometal, cfr. nota 15 a p. 225) e presidente ne divenne lo stesso della Federazione, cioè Bocciardo. A quel punto le imprese private riuscirono però a far entrare nel Comitato anche i rappresentanti delle medie aziende. Sui contrastati lavori di questo organismo tra il febbraio 1939 e il febbraio 1940 cfr. AAR, 48.35-54, *Riunioni Comitato di coordinamento per l'applicazione legge n. 190*.

⁸ Cfr. AAR, 46.65. Allegato, Rocca a Lantini, s. l., 3 febbraio 1939, p. 2; anche Bocciardo, come Rocca, e per gli stessi motivi, riferendosi ad autorizzazioni richieste dalla Fiat, protestò successivamente con il nuovo ministro delle Corporazioni (AAR, 46.69, Bocciardo a Ricci, s. l., 11 gennaio 1940, p. 17).

zialità. Ben diversa è invece la situazione degli impianti a carica solida di molte delle imprese private, le quali si può dire non aspettino altro che di poter accrescere il grado di utilizzo della capacità produttiva di cui dispongono. Ad aggravare le implicazioni di questo dato di fatto contribuisce poi la situazione che nel frattempo si è creata sul fronte della gestione consortile.

Nell'ambito dei consorzi, la tattica che fino a questo momento sembrano aver seguito i privati – e senza dubbio con successo – è stata quella di evitare quanto più possibile che le discussioni in corso investissero direttamente l'assetto delle organizzazioni consortili⁹. In tal modo, le quote di vendita assegnate alle imprese dai consorzi continuano a riflettere abbastanza fedelmente l'assetto tecnico-produttivo del settore e, soprattutto, i rapporti di forza esistenti, che poi sono quelli che si sono venuti definendo nel corso degli anni Venti e che, com'è ovvio, comportano una divisione di aree di competenza tra siderurgia pubblica e siderurgia privata ben diversa da quella configurata dal piano autarchico. Resta dunque il pro-

⁹ Accenni ad una eventuale revisione dell'assetto consortile figurano nello «studio» della Dalmine più volte citato nonché nelle conclusioni della Commissione Iri - ministero delle Finanze della primavera 1937. Anche nel documento redatto da Menichella nell'aprile 1938 si fa l'ipotesi di una variazione delle quote assegnate in sede consortile come un modo concreto per garantire l'area di competenza della siderurgia pubblica. In nessun documento ufficiale riguardante il piano autarchico, tuttavia, si fa menzione di innovazioni nelle finalità e nel funzionamento dei consorzi. È del resto difficile giudicare – e ad una conclusione in tal senso si potrebbe pervenire solo sulla base di una approfondita conoscenza del funzionamento dei consorzi – fino a qual punto una riforma immediata dei consorzi fosse questione di vitale importanza per la siderurgia pubblica e per l'attuazione del piano. Non va dimenticato infatti che, a parte le nuove situazioni create dal piano autarchico, anche l'Ilva aveva interesse a muoversi sul terreno sicuro delle quote contrattate piuttosto che esporsi non adeguatamente preparata ai rischi di una conflittualità con i privati. Inoltre, non è privo di significato notare che a rappresentare la siderurgia pubblica negli organi direttivi della organizzazione consortile sia, in questi anni, Vincent Ardisone, una personalità emblematica dell'esperienza siderurgica degli anni Venti e, come s'è visto, il maggiore oppositore delle idee di Sinigaglia prima e di Rocca poi. Anche da questo punto di vista, i consorzi si presentano come un rassicurante elemento di continuità con la politica siderurgica del decennio precedente.

Per notizie specifiche sull'organizzazione consortile in siderurgia si rimanda, in questo stesso volume, ai saggi di A. Carparelli (pp. 80-88) e M. Pozzobon (pp. 204 sgg.) e ad «Assometal. Annuario dell'industria metallurgica italiana», XVI, 1939⁶, pp. XXIII-XLIV; MINISTERO PER LA COSTITUENTE, *Rapporto cit.*, pp. 245-53.

blema di pervenire, prima o poi, ad un coordinamento della politica consortile con quella per l'attuazione del piano. I rappresentanti della siderurgia pubblica dopo essersi rassegnati a non veder direttamente affrontato questo argomento, sono soltanto riusciti a far sanzionare dalla stessa legge 190 e dal Cogefag un complicato meccanismo che prevede una sorta di accantonamento, a favore delle imprese del gruppo A, di quelle quote che esse non sono in grado di utilizzare perché impegnate nella riconversione dei loro impianti. Essi stessi, tuttavia, non ignorano le difficoltà di applicazione di tale clausola¹⁰.

Ma l'influenza e il controllo che i privati si sono di fatto assicurati nelle organizzazioni consortili hanno un'importanza che trascende il momento dell'assegnazione delle quote di vendita. Le esigenze del riarmo e quelle dello stesso piano autarchico pongono urgenti problemi di coordinamento tra piani di produzione, i quali devono al tempo stesso tener conto delle vendite effettive delle singole imprese, delle quote ad esse assegnate in sede consortile e dei vincoli che l'andamento delle produzioni militari impone nel riparto delle materie prime. Per far fronte a questa necessità di coordinamento è stato attivato un complesso di procedure che coinvolge tutti gli organismi corporativi, consortili e di categoria, dal Cogefag, al Comitato di coordinamento, all'Endirot, alla Federmetal, e nei cui meandri è difficile addentrarsi, specie se si tiene conto

¹⁰ Infatti, i principali contrasti che oppongono Rocca e Bocciardo ai privati nel Comitato di coordinamento si registrano, in ogni riunione, su questa pratica degli accantonamenti (cfr. AAR, 48.45-54 cit.). Inoltre, non è escluso che i dirigenti della siderurgia pubblica ritenessero che le barriere consortili avrebbero potuto essere facilmente superate o aggirate anche in forza della mobilitazione per le produzioni belliche; in questa prospettiva è certamente possibile che essi avessero sopravvalutato il ruolo che poteva svolgere il Cogefag. È un fatto che Rocca curò con particolare attenzione e fin dal luglio 1937 i rapporti con i militari, segnatamente con il generale Manni, al quale era demandata di fatto, come segretario generale, la gestione del Cogefag (cfr. AAR, 46.70-87, *Industria siderurgica nazionale. Lettere e relazioni compilate per il gen. Manni*).

Nel 1939 a sostituire Dallolio alla direzione del Cogefag fu chiamato il generale Favagrossa ma le disfunzioni già palesate dall'organismo nel gestire i rapporti con le imprese (cfr. la precedente nota 3 a p. 289) continuarono a permanere ed anzi, con la mobilitazione bellica, si resero ancor più evidenti. Per questi aspetti cfr. F. MINNITI, *Due anni di attività del «Fabbri guerra» per la produzione bellica (1939-1941)*, in «Storia contemporanea», VI, 1975, n. 4, pp. 849-79.

del fatto che esso era ancora in fase di collaudo¹¹. Ciò che però si può affermare con certezza è che sono le vecchie organizzazioni consortili a svolgere un ruolo centrale nel funzionamento di tale congegno. I consorzi dispongono di una burocrazia che è l'unica in grado di fornire tutti i dati necessari sulle imprese e sugli impianti e che, proprio grazie a questo monopolio della raccolta dei dati, può significativamente condizionare le decisioni degli altri organismi, che si tratti dell'assegnazione delle materie prime o delle quote di vendita. Lo stesso Cogefag e il Comitato di coordinamento lavorano sui dati che escono dagli uffici consortili. Anche per questa via, dunque, l'influenza delle imprese private nell'apparato consortile quasi certamente non manca di dare i suoi frutti.

Molte circostanze, dunque, intervengono in questa fase a facilitare l'azione concertata di ostruzionismo che i gruppi privati conducono contro il piano autarchico. E a dire il vero è difficile capire se, in tutto ciò, abbiano contato di più le difficili condizioni operative degli impianti del gruppo A o la maggiore flessibilità tecnica di utilizzo di quelli del gruppo B; o ancora, se abbia avuto valore dirimente la tradizionale e sperimentata capacità di presenza sul mercato delle imprese private oppure il fatto che queste ultime siano state agevolate dal concreto funzionamento dei consorzi nonché dal meccanismo di assegnazione delle materie prime. L'unica cosa certa è la formidabile capacità di cui danno prova i privati, non solo nel difendere i loro tradizionali spazi di mercato, ma anche nel-

¹¹ In teoria, al centro di queste procedure, con precise funzioni di coordinamento, avrebbe dovuto essere il Cogefag; ma né le ricerche di Fortunato Minniti (*Aspetti organizzativi* cit. e *Due anni di attività* cit.) né altri studi sul periodo autarchico (citati alla nota 1 a p. 228) danno utili indicazioni sui ruoli svolti da vari enti e istituzioni nella gestione del piano autarchico siderurgico o sulla congruenza delle procedure a questo scopo attivate. Dalla semplice lettura di vari documenti dell'Archivio Rocca relativi all'attività della Corporazione, del Cogefag e del Comitato di coordinamento emerge con chiarezza che ogni singolo ente coinvolto nella gestione del piano stenti non poco a svolgere operativamente i propri compiti e che la tradizionale struttura consortile, forte dell'esperienza e della funzionalità accumulate, è chiamata praticamente a svolgere le funzioni assegnate ad altri. D'altronde, è stato più volte sottolineato che, in via generale, gli organismi corporativi e governativi si sono sempre trovati nell'impossibilità di poter svolgere qualsiasi forma di sorveglianza sull'operato dei consorzi (cfr. G. SCAGNETTI, *Gli enti di privilegio nell'economia corporativa italiana*, Cedam, Padova 1942, pp. 225-31; GUALERNI, *Industria e fascismo* cit., pp. 157-64; SARTI, *Fascism* cit., pp. 130-35).

l'estendere quelle che poi, nelle diverse sedi contrattuali, vengono fatte valere come «posizioni acquisite» – e perciò intoccabili – al fine di neutralizzare la puntigliosa e tenace azione con cui Rocca, coadiuvato da Roberto Einaudi, cerca di far applicare le clausole della legge 190.

Le descritte difficoltà in cui si sono imbattuti i rappresentanti della siderurgia pubblica nel far applicare la legge per l'attuazione del piano, sono però poca cosa rispetto a quelle che derivano dal delinarsi, fin dall'autunno 1939, del quadro di una vera e propria economia di guerra, e che – come vedremo – porteranno a rimettere in discussione la stessa impostazione di fondo del piano autarchico.

L'incalzare sulla scena internazionale degli avvenimenti che aprono la strada allo scoppio della seconda guerra mondiale ha immediate ripercussioni sugli sviluppi della «questione siderurgica». Anzitutto, fin dall'indomani dell'invasione tedesca della Polonia, la siderurgia italiana si trova alle prese con drammatici problemi di approvvigionamento delle materie prime che, a questo punto, non possono più esser fronteggiati con i soli strumenti della pianificazione valutaria. L'esigenza di economizzare la materia prima allora strategica per eccellenza, il carbone, rilancia in maniera impreveduta le chances dell'elettrosiderurgia che – come si è visto – erano state fortemente limitate dalla legge 190. In secondo luogo, il concretizzarsi della prospettiva di una non lontana entrata in guerra dell'Italia determina un mutamento di orientamenti nelle gerarchie militari proprio riguardo alla riorganizzazione siderurgica che è in corso di attuazione nel quadro del piano autarchico. Negli anni e nei mesi precedenti non soltanto i militari non si erano mostrati indifferenti alle ragioni tecniche degli imprenditori pubblici, ma avevano più volte dato prova di condividere il progetto di una riconversione dell'industria siderurgica basata sul rafforzamento della produzione a ciclo integrale. Ma se fino a quel momento l'adesione incondizionata ad un disegno come quello perseguito dalla Finsider, con i suoi tempi tecnici di esecuzione, poteva apparire ed era una indubbia manifestazione di lungimiranza, essa finiva per sembrare una rischiosa miopia di fronte al profilarsi di una guerra e quindi della necessità di produrre la massima quantità nel minor tempo possibile. Del resto, anche al di là

di questa prevedibile incrinatura nel sistema di alleanze su cui possono contare l'Iri e la Finsider, è inevitabile a questo punto che le attenzioni e il dibattito si spostino, a tutti i livelli, dalle considerazioni relative ai processi produttivi in sé al problema immediato del razionamento delle materie prime e della scelta degli impianti da tenere in attività.

Fin dalla prima metà di settembre gli indizi di un mutamento di segno, a danno della siderurgia pubblica, sia delle sue condizioni tecnico-operative, sia del comportamento delle autorità militari e governative, appaiono inequivocabili. Il Comitato di coordinamento per l'applicazione della legge 190 viene subito chiamato a riconsiderare globalmente il problema della distribuzione delle materie prime, le quali dovranno essere indirizzate in via preliminare a quegli impianti in grado di assicurare la produzione richiesta con la maggiore sollecitudine. Dopo vivaci discussioni, ma soprattutto dopo le determinanti pressioni del responsabile della produzione bellica, il generale Favagrossa, si giunge all'approvazione di un programma che in pratica dà via libera all'aumento della produzione di acciaio al forno elettrico, la quale viene assoggettata al solo vincolo che la carica delle acciaierie sia costituita da ghisa almeno nella misura del 40%¹². A dire il vero si tratta di una limitazione tutt'altro che di poco conto, specie se si considera che, per ottenere una mediamente discreta qualità di acciaio, la percentuale di ghisa nella carica dei forni elettrici non supera, in questi anni, il 15%; in tal modo, questa limitazione consente di far apparire intatti, almeno formalmente, gli spazi che il piano autarchico riserva alla produzione a

¹² Cfr. AAR, 55.2, A. ROCCA, *L'organizzazione produttiva dell'industria siderurgica e la produzione bellica. Progressivo aumento delle scorte. Necessità di concentrare la produzione*, Genova, 3 maggio 1942, pp. 1-2 dell'Appendice, ove è inquadrata l'intera vicenda.

Lo stesso Favagrossa (*Perché perdemmo la guerra. Mussolini e la produzione bellica*, Rizzoli, Milano 1946, p. 84) accenna di passaggio alle decisioni del settembre-ottobre 1939, parlando delle preoccupazioni che segnarono la sua attività di responsabile delle produzioni belliche a causa della carenza di materie prime.

Non è privo di interesse notare che alla definizione del vincolo di utilizzare ghisa per il 40% nella carica si pervenne soltanto dopo che era stata ventilata l'ipotesi della chiusura di alcuni stabilimenti funzionanti a rottame; soltanto messi di fronte a questo rischio i privati avevano accettato di aumentare la percentuale di ghisa nella carica delle loro acciaierie elettriche.

ciclo integrale. E tuttavia la soluzione adottata assicura piena legittimità a quegli orientamenti tecnici in nome dei quali nel triennio precedente i privati – ma soprattutto Falck, Fiat e Breda – hanno cercato di far salve quelle possibilità di espansione messe in pericolo dal piano autarchico. Di fatto – e ciò apparirà chiaro a chi abbia avuto la pazienza di seguire fin qui la nostra ricostruzione – la decisione dell'autunno 1939 premia sia la tenacia con cui fin dal 1936 un Falck, un Camuri o un Sagramoso hanno difeso l'elettrosiderurgia in quanto «autarchica» a tutti gli effetti, sia l'impegno con cui le imprese private hanno continuato a perseguire l'obiettivo di poter costruire nuovi forni elettrici per accrescere la loro capacità produttiva nelle produzioni di base. E non a caso, la prima e più immediata conseguenza di questa correzione di rotta nella politica dell'«autarchia siderurgica» è lo sblocco delle pratiche per le autorizzazioni relative all'installazione di forni elettrici per ghisa.

Senza attendere oltre, la Fiat, la Breda e il Caleotto avviano celermente la costruzione degli impianti da tempo progettati e nei quali, esse affermano, verranno impiegati minerali estratti dalle miniere italiane o materie prime «autarchiche» come le ceneri di pirite¹³. Il meccanismo, una volta avviato, sembra inarrestabile: in poco tempo le domande per licenze di costruzione di nuovi impianti elettrosiderurgici si moltiplicano. La Falck chiede ed ottiene di poter installare un grande forno elettrico per ghisa (il settimo dell'impresa e, al momento, il maggiore d'Italia, con una potenza di 12 mila kva) mentre si appresta a tal fine a potenziare i suoi impianti idroelettrici. La stessa Fiat, accampando la necessità di disporre in proprio di ingenti quantitativi di acciaio per le produzioni meccaniche e belliche, presenta all'approvazione il progetto di un impianto elettrosiderurgico «a ciclo integrale», in grado di produrre 150 mila tonnellate annue di acciaio e da localizzarsi sulla costa adriatica (a Marghera) per utiliz-

¹³ Queste autorizzazioni furono concesse nelle sedute del Comitato consultivo per i nuovi impianti tenute nel novembre 1939 e nel gennaio 1940 (cfr. AAR, 45.7, CORPORAZIONE SIDERURGIA METALLURGIA, *Elenco delle domande che si sottopongono all'on. Comitato consultivo della Corporazione della Siderurgia e della metallurgia per il parere*, s. l., 1939 e 45.8.2, *Comitato consultivo della Corporazione Siderurgia e metallurgia*, Genova, 22 gennaio 1940).

zare i minerali di ferro albanesi. È anche prevista la partecipazione della Breda, parimenti interessata ad accrescere la sua autonomia nel fabbisogno di acciaio per le produzioni belliche. Un'altra domanda per un analogo impianto da far sorgere a Mantova – e sempre per una capacità produttiva di 150 mila tonnellate e con l'utilizzo di minerale albanese – viene avanzata dalla Metallurgica Ossolana, legata, come già detto, al gruppo Edison¹⁴.

Al programma di rilancio dell'elettrosiderurgia partecipa anche l'acciaieria della Terni, la società polisetoriale appartenente al gruppo Finsider che più di ogni altra è venuta assumendo una fisionomia simile a quella dei maggiori stabilimenti privati funzionanti a carica solida. Fin dal novembre 1938 era stato approvato un progetto per la costruzione di forni elettrici per ghisa a Terni¹⁵, ma la cui realizzazione era stata momentaneamente accantonata. Ora, nell'autunno del 1939, esso viene ripreso e subito reso operativo, mentre si provvede a dare ampia pubblicità al «contributo autarchico» del complesso ternano¹⁶. L'episodio, quantunque non possa essere certo inteso come l'annuncio di una controffensiva da parte della siderurgia pubblica sul terreno dell'elettrosiderurgia, ha una sua emblematicità perché coinvolge direttamente il massimo rappresentante della Finsider, Bocciardo, il quale è rimasto alla guida della Terni come amministratore delegato.

A parte, comunque, questa ed altre analoghe iniziative avviate con intenti più o meno dimostrativi e con maggiore o minore convinzione circa le possibilità di sviluppo dell'elettrosiderurgia, l'Iri e la Finsider si apprestano a tener testa al

¹⁴ Su tutti questi episodi cfr. AAR, 45.12.2, *CORPORAZIONE SIDERURGIA METALLURGIA, Elenco delle domande che si sottopongono all'esame del Comitato consultivo della Corporazione della Siderurgia e della metallurgia per il parere*, s. 1., 1940, e 46.69 cit. Per l'intera vicenda del progettato impianto della Fiat cfr. V. CASTRONOVO, *Giovanni Agnelli*, Utet, Torino 1971, pp. 575-76.

¹⁵ Cfr. AAR, 44.50.2, *Comitato consultivo della Corporazione Metalmeccanica per l'autorizzazione nuovi impianti (9-10 novembre 1938)*, Genova, 17 novembre 1938.

¹⁶ Sulla Terni nella seconda metà degli anni Trenta e sulla qualifica di «impresa autarchica» assegnata al complesso umbro cfr. BONELLI, *Lo sviluppo* cit., pp. 223-44. La progressiva conversione delle esperienze tecnico-organizzative dell'acciaieria verso l'elettrosiderurgia è primariamente da riferire alla partecipazione privilegiata della Terni alle forniture di materiali bellici ed alla prosecuzione dei programmi di investimento nel campo idroelettrico.

rilancio, forse inatteso, dei programmi di investimento delle imprese private puntando sul rapporto diretto con il governo, e con Mussolini in persona, allo scopo di difendere le posizioni della siderurgia pubblica.

Nel dicembre del 1939 l'Iri e la Finsider fanno pervenire al governo, con un lungo rapporto, le loro vivaci proteste per la piega che sta prendendo la politica delle autorizzazioni e fanno presente che il traguardo dei 4 milioni di tonnellate di acciaio è già raggiungibile con l'apparato produttivo esistente, tenuto conto dei potenziamenti in corso negli stabilimenti a ciclo integrale della Finsider¹⁷. Inoltre, quasi a testimoniare in quale misura l'esito di tale appello sia ritenuto decisivo, i rappresentanti della siderurgia pubblica abbandonano il misurato linguaggio di altre precedenti occasioni e non esitano a far leva sul compiacimento con cui il duce è solito ascoltare chi gli riconosce doti di stratega economico: «Egli – che a differenza di tutti gli industriali italiani sentiva che il paese avrebbe dovuto consumare piú acciaio delle 2,5 milioni di tonnellate previste nel piano autarchico – volle che fosse costruito ex novo l'impianto di Genova-Cornigliano, oltre che rinnovati ed ampliati quelli di Piombino e Bagnoli, e l'Iri e la Finsider disciplinatamente si accinsero a questo compito...»¹⁸. Presentando cosí il programma di investimenti della Finsider come diretta emanazione della volontà di Mussolini, gli estensori del rapporto chiedono ora che egli stesso si adoperi per garantire il buon fine, bloccando iniziative, come quelle della Fiat, che rischiano di mettere in discussione le stesse basi della politica siderurgica italiana. Sempre nello stesso documento – che anche in questo ha toni decisamente nuovi rispetto a quelli soliti dell'Iri – vengono riservati giudizi assai duri ai «vecchi gruppi siderurgici italiani arricchitisi a danno dell'industria siderurgica e meccanica naziona-

¹⁷ AAR, Appendice, n. 2, *Programma di sviluppo e sistemazione della siderurgia italiana*, Roma, 11 dicembre 1939. Negli stessi giorni escono dagli uffici della Finsider e dell'Iri i risultati degli studi che nel frattempo sono stati sollecitamente avviati al fine di aggiornare e rendere coerenti le direttive del piano autarchico con la situazione di emergenza determinata dalla congiuntura bellica. Gli studi in questione integrano e dimostrano le argomentazioni svolte nel rapporto appena citato.

¹⁸ *Ibid.*, p. 2.

le»¹⁹, e per la prima volta si parla espressamente della Fiat e della Falck come delle «forze coalizzate della siderurgia italiana a carica solida»²⁰. La lettera-rapporto conclude poi chiedendo sostanzialmente una definitiva presa di posizione da parte del governo, ed anzi avanzando a chiare lettere una vera e propria richiesta di protezione politica: «L'Iri [...] invoca dal Duce che la Finsider possa lavorare con tranquillità, senza dovere ad ogni momento difendersi contro i progetti di chi dapprima non ha creduto ed oggi paventa che, riuscendo la Finsider a realizzare i bassi costi, i propri guadagni debbano vedersi intaccati»²¹.

L'appello dell'Iri è destinato a restare senza risposta, forse anche perché pressioni non meno insistenti vengono dirette al governo dal fronte opposto, e in particolare da Agnelli, che continua a sollecitare una rapida decisione sul suo progetto²². Anche in relazione al progetto Fiat, tuttavia, la tattica del governo è quella di prender tempo e l'impresa torinese sarà ancora in attesa di una risposta quando ben più note circostanze costringeranno ad accantonare le speranze sul minerale albanese. In ogni caso, la situazione in cui la Finsider si trova ad operare, mentre proseguono i lavori di costruzione di Cornigliano e quelli di potenziamento di Piombino e Bagnoli, si fa via via più gravida di incertezze. L'assenza di una chiara presa di posizione in sede governativa sembra legittimare le speranze di coloro che, in numero sempre maggiore, cominciano a reclamare una modificazione della legge 190 allo scopo – essi affermano – di adeguare le disposizioni in essa contenute allo stato della capacità produttiva immediatamente disponibile e alle esigenze della produzione bellica. Del resto, le crescenti difficoltà che incontrano il Cogefag e il Comitato di coordinamento proprio nel procedere alle assegnazioni di materie prime con le direttive fissate dalla legge 190, danno ulteriori argomenti agli oppositori del piano autarchico. Per di più, accanto alla motivazione che fa leva sull'inadeguatezza delle disposizioni legislative alla situazione venutasi a creare con lo scoppio della guerra, comincia presto a diffondersene un'altra, destinata a riscuotere notevoli successi tra non molto, allor-

¹⁹ *Ibid.*, p. 12.

²⁰ *Ibid.*, p. 3.

²¹ *Ibid.*, p. 12.

²² Cfr. CASTRONOVO, *Giovanni Agnelli cit.*, p. 575.

quando suonerà – sono parole di Rocca – «la fanfara imperialista»²³: e cioè che le condizioni di mercato all'indomani di una guerra dalla quale l'Italia non potrà che uscire vittoriosa saranno tali da lasciare ampio spazio a tutti e che perciò la legge 190 è non solo superata dagli eventi ma anche inutile. Con questi argomenti, e con altri analoghi, e non disdegnando di dare ognuna il proprio contributo al proliferare di fraseologia e retorica di regime, le due siderurgie preparano il terreno in vista dell'ultimo e decisivo atto della contesa che si sviluppa in crescendo ormai da oltre un quadriennio è che avrà per teatro la Corporazione metallurgica.

Il 12 marzo 1940 – tre mesi prima dell'entrata in guerra dell'Italia – la Corporazione si riunisce per discutere sull'«Attuazione ed eventuale revisione del piano autarchico per la siderurgia»²⁴. Che si sia trattato di una riunione decisiva non lo si deduce solo dal tema stesso proposto all'ordine del giorno, né dal fatto – pur palesemente significativo – che a presiederla durante i tre pomeriggi per i quali si protrae è il duce in persona: abbiamo infatti a questo proposito il giudizio di Rocca, che proprio nella riunione corporativa del 12 marzo indica l'occasione in cui «venne condotto un attacco a fondo, che ebbe per protagonista occulto il ministro Ricci, fomentato da Alliata, Camuri, Falck, Sagramoso e altri siderurgici minori»²⁵. La rievocazione di Rocca prosegue poi: «Si voleva cogliere il pretesto della sicura imminente vittoria, dei conseguenti sviluppi imperiali non previsti nel 1937, per annullare *sic et simpliciter* la legge 190, arrestando gli sviluppi degli impianti a ciclo integrale, sostituendoli, col pretesto della guerra, con forni elettrici»²⁶. Il senso di queste frasi di Rocca è anche confermato dal verbale della riunione, che, per il resto, costituisce una sorta di distillato dell'intero repertorio di argomenti, motivi di conflitto, comportamenti che via via abbiamo potuto evidenziare – o in qualche caso abbiamo dovuto supporre – nel corso della nostra ricostruzione. Ed anzi, i discorsi diretti ed in prima persona che il verbale riporta

²³ AAR, 77.32 cit., p. 3.

²⁴ AAR, 45.29, CORPORAZIONI SIDERURGIA METALLURGIA, *Verbale della riunione del 12 marzo 1940*, Roma 1940.

²⁵ AAR, 77.32 cit., p. 2.

²⁶ *Ibid.*, pp. 2-3.

lasciano pensare che la testimonianza di Rocca renda solo in parte il clima teso, a momenti rissoso, in cui dev'essersi svolta la discussione. Le singole battute, spesso sganciate da qualsiasi argomentazione, sembrano talora rispondere al fine esclusivo di far intendere a Mussolini di quale portata sia il dissenso e rivelano come una consapevolezza, da parte dei presenti, che tutto quanto era da dire è stato detto e che, giunti a questo punto, si tratta solo di decidere se il governo intenda ancora appoggiare quella linea di politica settoriale voluta dall'Iri che ha portato all'emanazione della legge 190.

È Mussolini ad aprire la discussione, in un modo che — nella sua voluta schematicità — suona come un preliminare invito alla chiarezza rivolto ai presenti: «Io credo che prima di ogni altra cosa bisogna discutere sulla legge 190, occorre cioè sapere [...] se si debba modificare la legge o conservarla integralmente com'è oggi»²⁷. La parola viene poi data a Camuri, della Fiat, che subito si esprime come in forza di un mandato conferitogli da tutte le aziende del gruppo B, e del resto, a detta dello stesso massimo esponente dei sindacati, Capoferri, presente alla riunione, mai come in quella circostanza le imprese del gruppo B avevano dato prova di tanta compattezza²⁸. A dire il vero, il linguaggio di Camuri è sulle prime tutt'altro che esplicito e rivela la prudenza di chi è chiamato ad aprire una discussione che si annuncia tanto delicata quanto strategica. Frasi del tipo: «Le aziende del gruppo B rivendicano il diritto di poter portare il contributo delle loro forze, dei loro uomini, dei loro impianti, delle loro risorse finanziarie per la soluzione del problema autarchico»²⁹, ed altre simili, non sono certo all'altezza dell'esordio di Mussolini; ed è quanto forse questi fa notare quando tira le somme delle frasi di Camuri: «Voi [gruppo B] siete, insomma, favorevoli alla revisione della legge 190. Questa è la sintesi del vostro discorso»³⁰. Questa volta l'implicito invito di Mussolini sembra proprio venire inteso nel suo esatto significato dai presenti, i quali, chiamati a pronunciarsi dopo Camuri, lasciano da parte la fraseologia talora annessante che ricorre nelle discussioni e nei promemoria degli anni pre-

²⁷ AAR, 45.29 cit., pp. 2-3.

²⁸ *Ibid.*, p. 27.

²⁹ *Ibid.*, p. 8.

³⁰ *Ibid.*, pp. 8-9.

cedenti e vengono rapidamente al dunque. Giordani si impegna in una arringa in difesa del ciclo integrale e in nome dello sviluppo industriale del paese; De Ambris e Capoferri, i sindacalisti – a conferma dei timori sempre avuti da Rocca – si schierano per la modifica della legge; Goisis porta tutta l'autorità dell'impresa che rappresenta, la Falck, a sostegno delle argomentazioni di Camuri e si spinge anzi anche più in là, affermando che la legge 190 ha bloccato lo sviluppo dell'azienda. «Mi spiace – conclude poi Goisis – di dovervi dire quello che sto per dirvi, Duce, dobbiamo produrre dai rottami...»³¹. Tra tutti gli interventi, quello di Rocca è non soltanto il più lungo e puntuale (con sistematiche contestazioni degli argomenti impiegati dai suoi avversari), ma anche quello da cui meglio traspare l'impossibilità di qualsiasi soluzione di compromesso³². Nel puntare il dito su quelle che a suo avviso sono le questioni davvero importanti «per l'esistenza della siderurgia» ed a cui la legge 190 intende dare una risposta (sviluppo della produzione, economia del combustibile, ecc.), Rocca chiede che questa resti invariata e non esita ad accusare la controparte di basare i suoi argomenti sulla misconoscenza del testo legislativo, di essere in mala fede e addirittura di essere dedita a manovre di corridoio.

I rapidi cenni al contenuto del lungo discorso di Rocca sono sufficienti a delineare l'abbrivio che in poco tempo va prendendo la discussione. E in effetti le repliche, forse anche per effetto della poco diplomatica sortita del direttore generale della Finsider, sono tali da far cadere anche le residue speranze – ammesso che ancora ve ne fossero – di poter pervenire ad una soluzione contrattata. Particolarmente caustico verso Rocca è Camuri, il quale, dopo aver fatto presente in tutti i modi che per la Fiat disporre dell'acciaio che le occorre è un'esigenza vitale, e che essa farà di tutto per soddisfarla, conclude riferendosi all'atteggiamento assunto da Rocca sul progetto di Marghera: «Ora, il camerata Rocca, ha detto che le aziende del gruppo A sono sacrificate da questa legge e hanno diritto a qualche compenso. Io dico: vi sono dei cirenei che sostengono una croce? Se fate questi

³¹ *Ibid.*, p. 30.

³² AAR, 45.30, CORPORAZIONE SIDERURGIA METALLURGIA, *Verbale della riunione 13 marzo 1940*, Roma 1940, pp. 1-19.

impianti, ed è un sacrificio, lasciate che lo facciano anche gli altri e prenderanno una parte delle loro pene anch'essi, pel bene del paese»³³.

In questo clima, ha buon gioco ad inserirsi il ministro Ricci, con una proposta che, nel suo carattere conclusivo e per il modo stesso in cui è formulata, ha tutta l'aria di presentarsi come un compromesso «d'imperio», ma che in realtà di compromissorio ha assai poco, in quanto accoglie quasi pienamente le richieste delle imprese private. In concreto, dopo aver affermato che l'impostazione dei piani autarchici è e resta fuori discussione e che l'unico rilievo emerso dalla discussione riguarda i ritardi con cui avanza l'attuazione del programma già approvato, Ricci propone una modifica della legge che «salvati in tutto e per tutto gli interessi dell'Ilva e della Siac, nel senso che ad esse [venga] assicurata la produzione di 1,5 milioni di tonnellate di acciaio a ciclo integrale» dia però «una certa libertà di azione» alla «siderurgia a ciclo integrale basata sulla elettricità e che parta dal minerale italiano» e la renda «indipendente dal contingentamento». «In altre parole – ribadisce il ministro concludendo – l'elettrosiderurgia che parte dal minerale italiano viene lasciata libera»³⁴.

La proposta di Ricci viene immediatamente accolta da Mussolini, che anzi, con una mozione, si affretta a tradurre la sostanza di tale proposta in precise indicazioni sui criteri in base ai quali redigere il nuovo testo, di cui sollecita la messa a punto³⁵.

La nuova legge viene emanata il 19 giugno 1940 (n. 1079); abrogando la n. 190 del 1939, essa stabilisce, all'articolo 2, che «nessuna limitazione» è posta alla produzione degli impianti che affinano in acciaio la ghisa prodotta in forni elettrici alimentati da minerali nazionali e/o da ceneri di pirite, impianti che vengono classificati nella categoria C, appositamente costituita, e che praticamente consistono nell'accoppiata forni elettrici per ghisa + forni elettrici per acciaio. Alla Finsider – la quale ancora durante la stesura del testo modificato, affidata ad un Comitato corporativo, ha

³³ *Ibid.*, p. 32.

³⁴ *Ibid.*, p. 47.

³⁵ *Ibid.*, pp. 48-51.

inutilmente cercato di introdurre un importante emendamento³⁶ – non resta che calcolare l'incidenza delle limitazioni di capacità produttiva che in forza della nuova legge deriveranno a carico dei suoi impianti³⁷.

8. *Il tentativo di un accordo con la Fiat (1941-42).*

Delle sorti del piano autarchico – nella versione aggiornata della legge 1079 – si tornò a parlare ufficialmente in una apposita riunione della Corporazione metallurgica del settembre 1940. In quell'occasione l'attacco alle disposizioni legislative in vigore venne sferrato in nome del sicuro esito

³⁶ La nuova legge, in realtà, era già pronta alla fine di marzo (AAR, 48.57, A. ROCCA, *Revisione legge n. 190*, Roma, 21-28 marzo 1940), ma la Finsider presentò un proprio emendamento volto ad eliminare la disposizione che limitava il consumo di rottame da parte degli impianti della categoria A al 10% della carica. In tal modo si pensava di poter sottrarre una quota maggiore del rottame complessivamente disponibile alle imprese del gruppo B e C e di riequilibrare i vantaggi che sarebbero derivati alle imprese private dalla «libertà» accordata all'elettrosiderurgia. Inoltre, secondo la Finsider, nelle acciaierie della categoria A le migliori condizioni di esercizio si sarebbero potute conseguire solo con una carica mediamente composta da rottame per almeno il 18% (cfr. AAR, 48.65, R. EINAUDI, *Produzione acciaio cat. A*, s.l. s.d. [ma metà aprile 1940], e 48.63, *Ripartizione della produzione colla nuova legge nell'ipotesi che venga adottato il proposto emendamento*, Genova, 18 aprile 1940).

L'emendamento non passò, ma probabilmente la discussione che esso dovette provocare contribuì al ritardo con cui venne emanata la legge.

³⁷ Da alcuni calcoli compiuti dalla Finsider risultano evidenti le limitazioni che la nuova legge imponeva allo sviluppo degli impianti a ciclo integrale:

Produzione di 2,5 milioni di tonnellate di acciaio grezzo.

Secondo la legge 190:

Gruppo A	1 140 000
Gruppo B	1 260 000
Cogne	100 000

Secondo la legge 1079:

Gruppo A	780 000
Gruppo B	1 320 000
Gruppo C ^a	400 000

Produzione di 4 milioni di tonnellate di acciaio grezzo.

Secondo la legge 190:

Gruppo A	1 890 000
Gruppo B	2 010 000
Cogne	100 000

Secondo la legge 1079:

Gruppo A	1 655 000
Gruppo B	1 745 000
Gruppo C ^a	400 000

^a Compresa la Cogne.

Cfr. AAR, 48.60, *Differenze fra la legge n. 190 e la nuova legge sul piano autarchico*, Genova, 16 aprile 1940.

vittorioso della guerra. Ancora una volta vennero magnificate le possibilità tecnico-produttive dell'elettrosiderurgia; e si giunse perfino al punto di presentarla come soluzione in larga misura alternativa a quella degli altiforni a coke¹. Gli industriali siderurgici si dedicarono ad esercitazioni, al limite del favoleggiamento, sui possibili traguardi produttivi dell'Italia «imperiale»². Si sostenne che in presenza di condizioni che avrebbero reso possibile una espansione del mercato come mai fino ad allora era stato prevedibile, diventavano superflui gli stessi vincoli che erano stati previsti nel piano autarchico ai fini di uno sviluppo equilibrato del settore. A differenza di quanto era accaduto nel marzo precedente, la riunione corporativa non fece da anticamera a nuove innovazioni legislative e a ulteriori concessioni ai privati; essa confermò però che questi non ritenevano chiusa la partita neppure con l'emanazione della legge 1079. Solo la piega che di lì a poco prenderanno gli eventi bellici avrebbe poi messo rapidamente a tacere la «fanfara imperialista» e, nello stesso tempo, fatto apparire, più che impraticabile, del tutto inutile la strada di ulteriori conquiste sul piano normativo. Vista in questa luce, l'ultima fase dello scontro tra la siderurgia pubblica e quella privata risultò, a conti fatti, produttiva di effetti semplicemente dimostrativi della capacità di pressione che la congiuntura bellica conferiva ad uno dei due schieramenti contrapposti. In realtà la guerra rendeva superflua ogni ulteriore concessione sul piano legislativo per ridare spazio a chi, proponendo il potenziamento dell'elettrosiderurgia come obiettivo di politica siderurgica e vagheggiando l'illimitata produzione della futura Italia imperiale, difendeva l'ormai pluridecennale assetto della siderurgia italiana.

La congiuntura bellica e il successivo dopoguerra ricosti-

¹ Per una valutazione delle possibilità della elettrosiderurgia della ghisa e dell'acciaio, cfr. G. VIGNUZZI, *Considerazioni sull'autarchia e l'elettrosiderurgia*, in ASSOCIAZIONE ELETTROTECNICA ITALIANA, 46^a Riunione annuale, *I gruppo di memorie*, A.E.I., Milano 1942.

² Cfr. AAR, 45.38.d, CORPORAZIONE SIDERURGIA, *Verbale della riunione del 17-18 settembre 1940*, Roma 1940. Tra i presenti a quella seduta, Rocca, con pochi altri, si distinse per non avere avuto qualche idea geniale sugli innumerevoli benefici che la siderurgia italiana avrebbe tratto da una spartizione del mondo tra le potenze dell'Asse. In quella sede, inoltre, venne prospettato che il prevedibile fabbisogno annuo di acciaio, a guerra finita, sarebbe stato di 10 milioni di tonnellate.

tuiranno quelle stesse condizioni di vantaggio che la siderurgia del rottame aveva già avuto occasione d'esperimentare con la prima guerra mondiale. Particolarmente rinvigorito risulterà, alla fine della guerra, il complesso produttivo di Sesto San Giovanni della Falck; ma non si va lontano dal vero affermando che quasi tutte le imprese lombarde e piemontesi usciranno dal conflitto con una capacità produttiva accresciuta³.

³ A questa conclusione conduce anche il semplice confronto dei dati relativi alle capacità delle attrezzature produttive possedute dalle varie imprese prima e dopo la guerra. Si veda a questo riguardo: «Assometal. Annuario dell'industria metallurgica italiana», 1939, pp. LXIX-LXXXI e ASSOCIAZIONE INDUSTRIE SIDERURGICHE ITALIANE (ASSIDER), *Repertorio delle industrie siderurgiche italiane. Anno 1949*, Assider, Milano 1949, pp. 34-51. Una sommaria valutazione della capacità produttiva di acciaio delle maggiori imprese italiane nel 1937 e 1949, si ricava anche dalla tabella che segue:

Capacità produttiva annua di acciaio grezzo delle maggiori imprese 1937-49 (in migliaia di tonnellate).

Fonte: Elaborazione compiuta su dati resi noti, per il 1937, da Angelo Luigi Bartesaghi (AAR, 52.53.b cit.) e, per il 1949, da Giovanni Fava (*La capacità produttiva di ghisa e acciaio in Italia fra il 1949 e il 1953*, A.F.L. Falck, Milano 1954, pp. 47-62). Il confronto viene proposto con le dovute cautele, non essendo noti i metodi seguiti per la stima della capacità produttiva. La diversità dei criteri di calcolo adottati spiega sicuramente - sia pure solo in parte - le differenze tra i dati qui riportati per il 1937 e quelli relativi al 1932 che figurano nella tabella 2 in appendice al saggio di A. Carparelli, pp. 140-44.

	1937				1949			
	forni Martin	forni elettr.	convertitori	totale	forni Martin	forni elettr.	convertitori	totale
Finsider								
Ilva	890	75	-	965	1206	127	-	1333
Siac	114	71	-	185	162	90	-	252
Terni	156	94	-	250	299	26	-	325
Dalmine	54	44	-	98	110	64	-	174
Cogne (Stato)	-	137	(194) ^a	137	-	139	-	139
Breda	57	106	7	170	79	117	-	196
Falck	240	109	-	349	273	167	-	440
Fiat	144	92	-	236	270	96	-	366
Redaelli	81	21	-	102	110	32	-	142
Caleotto	65	8	-	73	90	25	-	115
Bruzzo	72	-	-	72	149	-	-	149
Magona	153	-	-	153	176	-	-	176
Altri	193	447	22	662	240	891	-	1131
Totale	2219	1204	29	3452	3164	1774	-	4938

^a La produzione dei convertitori della Cogne non è da considerarsi finita poiché la Cogne li utilizzava in *duplex* con i forni elettrici.

Da questo punto di vista sarebbe valso a poco lo stesso fatto che – come dice Rocca – grazie alla presenza di Mussolini alla riunione corporativa del marzo 1940 i rappresentanti della siderurgia pubblica fossero riusciti a «contenere i danni»⁴.

Malgrado le non poche difficoltà, Rocca riuscirà comunque a veder portare a compimento l'impianto di Cornigliano; ma questo, pronto ad entrare in funzione, verrà completamente asportato dai tedeschi nel 1944. Gli altri stabilimenti a ciclo integrale – Piombino e Bagnoli – nel frattempo ammodernati e ampliati, dopo esser stati paralizzati dalla mancanza di materie prime, avrebbero visto i loro impianti distrutti dai bombardamenti o resi inutilizzabili dai sabotaggi tedeschi e dalla troppo lunga inattività (a differenza degli impianti a carica solida che, pur avendo subito – ma in misura assai minore – i danni dei bombardamenti e delle asportazioni, si sarebbero però trovati, all'indomani della guerra, se proprio non subito, certo con molto minore impegno di tempo e di investimenti, in grado di funzionare, di utilizzare i rottami di nuovo disponibili sul mercato internazionale, di cogliere l'occasione della ricostruzione)⁵. In altre parole, mentre verso

Un quadro della organizzazione tecnico-produttiva del settore all'indomani della guerra venne predisposto nel 1946 presso gli uffici della Finsider, sotto la direzione di Sinigaglia (cfr. FINSIDER, *Relazione nell'industria siderurgica italiana*, Roma 1946, in ASIRI, *Siderurgia*, fasc. 2).

⁴ AAR, 77.32 cit., p. 3.

⁵ Vari studi ed indagini concordano nel sostenere che i danni arrecati da eventi bellici agli impianti dell'industria italiana non sono stati di tale entità da pregiudicare in modo rilevante la ripresa complessiva delle attività industriali (per tutti, cfr. C. DANEI, *La politica economica della ricostruzione 1945-1949*, Einaudi, Torino 1975, pp. 3-18).

Per l'asportazione degli impianti di Cornigliano cfr. AAR, 57.50-63, *Comitato industriale della siderurgia. Trasferimento impianti Siac in Germania*. Sulle distruzioni subite dagli impianti siderurgici pubblici, sulle «non» distruzioni di quelli della siderurgia privata nonché sulla più celere ripresa produttiva in questi ultimi, cfr. F. ARBITRIO, *L'industria siderurgica italiana*, in «Critica economica», 1, 1946, n. 4, soprattutto pp. 44-46; *Ilva. Alti Forni e Acciaierie d'Italia 1897-1947*, Ist. Italiano d'Arti Grafiche, Bergamo 1948, *passim*; O. SINIGAGLIA, *Situazione e prospettive dell'industria siderurgica italiana*, Associazione lombarda dirigenti aziende industriali, Milano 1949, pp. 23-29; BONELLI, *Lo sviluppo* cit., pp. 248-53; M. POZZOBON, *La siderurgia milanese nella ricostruzione (1945-1952)*, in *La siderurgia italiana dall'Unità ad oggi* cit., in particolare pp. 280-83; M. POZZOBON e R. MARI, *Le Acciaierie e Ferriere Lombarde Falck (1945-1948)*, in *La rico-*

il 1943 si sarebbe potuto osservare che, se pure tra mille difficoltà, si erano già create alcune non trascurabili premesse per una non lontana concentrazione delle produzioni di base nei grandi centri costieri a ciclo completo, i due successivi anni di guerra e il dopoguerra spingeranno nuovamente lo sviluppo del settore in una direzione che, almeno per un momento, tornerà ad essere quella degli anni Venti⁶. È un

struzione nella grande industria, De Donato, Bari 1978, soprattutto pp. 91-96.

Sulle misure adottate dal regime di occupazione tedesco per il controllo della produzione siderurgica, e sulle decisioni di asportazione degli impianti, cfr. E. COLLOTTI, *L'amministrazione tedesca dell'Italia occupata 1943-1945*, Lerici, Milano 1963, in particolare pp. 160-71. Sulle complesse trattative tra industriali del Nord, comandi alleati, occupanti tedeschi e Resistenza per salvare gli impianti tanto dai bombardamenti aerei quanto dalle asportazioni e dai sabotaggi - aspetti che qui non si è potuto trattare ma che sono stati certamente determinanti per i rapporti tra la siderurgia pubblica e quella privata nella ricostruzione - si rimanda a CASTRONOVO, *Giovanni Agnelli cit.*, pp. 641-69; D. ELLWOOD, *L'alleato nemico. La politica dell'occupazione anglo-americana in Italia 1943-1946*, Feltrinelli, Milano 1977, pp. 363-74; M. FINI, *Oligarchia elettrica e Resistenza di fronte al problema della difesa degli impianti. Prime considerazioni sul caso della Società Edison*, in *Milano fra guerre e dopoguerra*, Atti del Convegno tenuto a Milano nel maggio 1978, De Donato, Bari 1979, pp. 231-85. In queste trattative, che contribuirono al salvataggio pressoché completo degli impianti siderurgici lombardi e piemontesi e nelle quali si impegnarono anche Agnelli e Falck, spicca la totale assenza dei rappresentanti di imprese dell'Iri, non potendosi certo considerare tali i dirigenti della Commerciale e del Credito; lo stesso Rocca, che si assunse rischiose responsabilità di mediazione con i tedeschi, non conserva traccia, tra le sue carte, di contatti con gli alleati. È qui utile ricordare che Rocca nel 1944 aveva accettato di presiedere il Comitato per la siderurgia dipendente dall'organizzazione per la produzione bellica tedesca, con il dichiarato intento doppiogiochista, espresso allo stesso ministro repubblicano Tarchi e ad altri siderurgici, di poter meglio prevenire da quella posizione lo smantellamento degli impianti del Nord (cfr. AAR, 64.11.2, Rocca a Lampugnani, s.l., 2 settembre 1944, con allegati, e 64.12, Rocca a Tarchi, Milano, 22 settembre 1944). E paradossalmente, tra i tanti salvati grazie al doppio gioco di molti imprenditori ed anche a quello, più scoperto e pericoloso, di Rocca, l'unico impianto realmente smantellato e trasferito in Germania fu proprio quello di Cornigliano, alla cui costruzione s'è visto quante energie lo stesso Rocca avesse dedicato.

⁶ In un suo rapporto al ministero delle Armi e munizioni tedesco, il dott. Kuettner, incaricato tedesco per il ferro e l'acciaio in Italia, nel dicembre 1944, indica nella capacità produttiva dei tre centri siderurgici costieri a ciclo integrale (Bagnoli, Piombino e Cornigliano) il dato nuovo della organizzazione siderurgica italiana (AAR, 52.51, C. KUETTNER, *I programmi siderurgici italiani*, s.l., 16 dicembre 1944).

Si tenga sempre presente che Cornigliano poteva essere attrezzato per produrre 800 mila tonn./anno di acciaio, cioè, da solo, un terzo dell'intera produzione nazionale, come veniva ancora fatto notare da Rocca in una lettera al generale Favagrossa dell'11 novembre 1940 (in ASIRI, *Siderur-*

fatto, questo, che va segnalato non soltanto per ciò che spiega e chiarisce della vicenda fin qui presa in esame, ma anche per quanto anticipa della storia siderurgica italiana del secondo dopoguerra, e in particolare delle vicende che precederanno il rilancio, con il «piano Sinigaglia», di una politica siderurgica basata sullo sviluppo del ciclo completo. Di fatto, dalla «parentesi» bellica usciranno accentuate tutte le ragioni di conflittualità tra le due componenti del settore e scaturiranno le premesse di quella opposizione «furiosa», come dirà Rocca⁷, con cui la siderurgia privata cercherà di ostacolare la ricostruzione e il potenziamento degli impianti a ciclo integrale della Finsider, distrutti durante il conflitto. Da questo punto di vista, si può affermare fin d'ora che la guerra allontanerà nel tempo la rifondazione su nuove basi tecnico-economiche della siderurgia italiana.

A parte comunque i disastrosi effetti che gli eventi bellici stavano per avere a carico dell'apparato produttivo così faticosamente messo in piedi in questi anni dai fautori del ciclo integrale, la cronaca dei fatti interni alla siderurgia pubblica mostra che, per Rocca, la posa della «prima pietra» dello stabilimento da parte di Mussolini e la successiva sua nomina a direttore generale della Finsider non rappresentarono affatto la fine della ormai lunga serie di opposizioni con le quali nell'ambito dell'Iri egli aveva dovuto fare i conti. Le particolari circostanze in cui si era «imposta» la scelta di Cornigliano avevano infatti consentito al vertice dell'Iri di uscire senza traumi dalla delicata situazione venutasi a creare a seguito dell'insistenza del vicepresidente Giordani a favore di una localizzazione meridionale della nuova capacità produttiva; ma quella soluzione, proprio per i contrasti che aveva determinato e per la stessa procedura politica che alla fine l'aveva resa possibile, non poteva che aprire la strada a nuove e ulteriori complicazioni per chi aveva avuto partita vinta. Beneduce e Bocciardo avevano fatto di tutto perché Rocca assumesse la responsabilità esecutiva del programma siderurgico. Rocca aveva avuto piena libertà sia nel definire

gia II). Sulla consistenza e la capacità produttiva raggiunta dagli impianti funzionanti a ciclo integrale a seguito degli investimenti programmati negli anni Trenta, cfr. ora AMATORI, *Cicli produttivi* cit., pp. 572-78.

⁷ AAR, 77.32 cit., p. 3.

i ruoli della Finsider come nell'organizzarla; e per svolgere efficacemente la sua azione di controllo e di coordinamento era entrato a far parte anche dei consigli di amministrazione della Terni e dell'Ilva in aggiunta a quelli della Siac, dell'Ansaldo e della Dalmine dove era già di casa. Per porre Rocca nella condizione di poter più agevolmente affrontare i problemi di gestione della siderurgia bellica della Siac, Boccardo aveva perfino fatto il sacrificio di acconsentire che si trasferisse a Genova Alforisio Alberti, il miglior tecnico di cui la Terni disponeva⁸.

Ma tutto questo non bastò. Allorquando Giordani assunse la presidenza dell'Iri dopo il ritiro di Beneduce, nel novembre del 1939, il copione che assegnava allo stesso Giordani il ruolo di coordinatore a livello Iri e a Rocca quello di esecutore a livello di finanziaria del programma siderurgico — prefigurato da Menichella alla fine di aprile 1938 — cessò quasi subito di funzionare. Rocca si sentì dire che, per l'Iri, l'attività che egli svolgeva in Ansaldo era in fondo più importante di quella che lo impegnava in Finsider, ritenne ingiustificate e offensive alcune critiche di Giordani all'operato della Finsider e, da parte sua, disse chiaro e tondo di preferire «un posto di comando in una azienda» anziché fare il «coordinatore» nell'ambito della finanziaria. Nel volgere di pochi mesi egli si trovò poi subito alle prese con tentativi volti a «diluire» i suoi poteri di direzione in una forma collegiale di gestione che era esattamente agli antipodi delle impostazioni che egli professava in materia di conduzione aziendale. Dimessosi da direttore generale della Finsider già nel giugno del 1940 egli sperimentò dapprima una formula di compromesso, accettando di far parte del Consiglio di amministrazione della finanziaria e del suo Comitato direttivo. Ma a meno di un anno di distanza, nel marzo del 1941, dopo che a direttore generale della stessa Finsider era stato nominato proprio uno dei tecnici dell'Ilva che era stato coinvolto nella opposizione al progetto di costruzione di Cornigliano, a seguito di ulteriori screzi con Giordani e di fronte a una iniziativa volta a trasformare in senso collegiale anche la direzione della Siac, Rocca abbandonò tutte le cariche «side-

⁸ Per dettagli su tutte queste vicende, si veda quanto detto alla nota 27 a p. 285 e inoltre AAR, 58.8, 58.9 e 58.28. Allegato cit.

rurgiche», nella finanziaria come nelle imprese controllate, con le sole esclusioni della presidenza della Dalmine e della carica di amministratore delegato dell'Ansaldo⁹.

Sia nella lettera ufficiale di dimissioni inviata a Bocciardo, sia, con riferimento a fatti precisi, in quella personale e di commiato che ad essa fece seguito, Rocca parlava di una « sostanziale divergenza di idee » con gli altri membri del Comitato direttivo « su questioni di organizzazione e di impostazione della Finsider e di società controllate, questioni di vitale importanza per il rapido e completo raggiungimento dei principali programmi della società » e dichiarava di non essere disposto ad accettare limitazioni nella applicazione dell'unità di comando: principio che egli riteneva dovesse essere rispettato come una prerogativa imprescindibile della funzione imprenditoriale. In realtà, pur mostrandosi irrimediabilmente refrattario ad accettare il benché minimo compromesso in materia di competenze e di ruoli, Rocca non fece mistero in quell'occasione di soffrire la decisione che prendeva. Disse del suo « profondo rammarico » di dover por fine alla sua collaborazione « nel settore dei problemi generali della siderurgia »; problemi — teneva a precisare — nei quali « sono stato l'alfiere di una riforma, che, se razionalmente attuata in fondo, potrà essere di grande utilità per il paese e per il suo sviluppo industriale ». Anzi, sentì la necessità di chiarire che cosa sottintendeva con quel « se razionalmente attuata in fondo », accennando a preoccupazioni di cui non aveva mai parlato apertamente e che peraltro erano implicite nelle riflessioni che egli aveva più volte scambiato con Sini-

⁹ Sulla propensione di Rocca a ricorrere all'arma delle dimissioni per superare o tentare di superare ostacoli che altrimenti gli appaiono insormontabili, va tenuta presente l'opinione che P. Rugafori espone alle pp. 350-51 di questo stesso volume.

Su taluni risvolti, per così dire, biografici della continuità con cui Rocca si interessa alla Dalmine, si vedano in AAR le sezioni 1 e 2, molto significativamente designate dallo stesso Rocca come dossier di « apertura » del suo archivio. Si tengano inoltre presenti le informazioni fornite da Rugafori alla nota 2 a p. 338 e, per quanto riguarda l'attività di Rocca all'Ansaldo, si veda ora, dello stesso Rugafori, *Uomini, macchine, capitali* cit., soprattutto il capitolo *I nuovi managers. Agostino Rocca*.

A proposito della sistemazione dell'Ansaldo, cfr. la già citata lettera di A. Rocca al generale Favagrossa dell'11 novembre 1940, con allegato (ASIRI, *Siderurgia I*).

gaglia. Il problema della Siac, spiegava Rocca a Bocciardo, presentava difficoltà imponenti non tanto per la ultimazione dell'impianto, ma soprattutto e assai più per i problemi futuri: sarebbe stato necessario infatti mutare le «basi consorziali» di una azienda destinata ad «inserirsi potentemente» (e avrebbe anche potuto dire «prepotentemente»!) in una zona del mercato da cui essa era in quel momento «assente» (si legga: le produzioni commerciali di massa); si sarebbero dovuti affrontare problemi di formazione dei quadri tecnici e delle maestranze; prendere iniziative per il collocamento di almeno 400 mila tonnellate di acciaio (e cioè «oltre il 20% di tutta l'attuale produzione nazionale»), assicurare la produzione al nuovo treno lamiera, e via discorrendo¹⁰. In altre parole, Rocca non si nascondeva che il suo ritiro poteva aprire la strada proprio al risultato che egli più temeva e cioè che, lui assente, l'orizzonte del programma siderurgico, attraverso una errata scelta di uomini e di metodi di direzione, finisse per essere limitato al solo obiettivo di costruire lo stabilimento: e di stabilimenti «a ciclo integrale» in Italia ce n'erano già, e da tempo. Ciò che davvero mancava erano le politiche e gli uomini per attuarle.

Per Rocca, l'impegno di portare a compimento e con completezza il progetto di Cornigliano cacciato dalla porta in seguito all'abbandono dei compiti ufficiali di coordinamento nell'ambito Finsider, rientrò comunque in pratica e quasi subito dalla finestra, come preoccupazione personale. Il ripiegamento di Rocca dalla posizione iniziale di direttore generale della Finsider nel 1938 a quello della sola carica di amministratore delegato dell'Ansaldo nel 1941 comportava il rischio di vedere compromesso l'esito tecnico dei lavori di costruzione degli impianti. Alla progettazione di questi si era pervenuti dopo lunghi e dettagliati studi, con l'apporto di consulenze del massimo livello, e la centrale di direzione e di controllo per l'installazione degli impianti era stata domiciliata proprio presso l'Ansaldo, alla quale era stata commissionata appunto la loro costruzione. Da questo punto di vista, la «sovranità» aziendale metteva Rocca al riparo da qual-

¹⁰ Le due lettere di Rocca a Bocciardo del 22 marzo 1941 sono in AAR, 58.28. Allegato cit. e 58.22 cit., dalle quali sono tratte le citazioni.

siasi sorpresa, considerando anche la fiducia che poteva riporre nei tecnici che si era scelto e in quelli che aveva lasciato alla Siac. Ma non altrettanto poteva dirsi per la messa in marcia e la gestione dello stabilimento e soprattutto per la ricerca degli sbocchi della sua produzione sul mercato interno, come appunto faceva notare assai significativamente a Bocciardo nella sua lettera di commiato. In ogni caso, che avesse o meno già in mente nel marzo del 1941 – quando appunto scriveva a Bocciardo – l'iniziativa alla quale darà il via soltanto poche settimane dopo, resta il fatto che proprio in vista del futuro inserimento del nuovo centro di produzione sul mercato interno Rocca avrebbe compiuto uno dei suoi ultimi e significativi passi per salvare il salvabile del suo progetto.

I fatti di cui dobbiamo parlare riguardano il tentativo compiuto da Rocca tra il 1941 e il 1942, e dopo che aveva cessato ormai di rappresentare ufficialmente la siderurgia pubblica, di cointeressare la Fiat, cioè proprio l'impresa antagonista dell'ultim'ora, nella gestione dell'impianto di Cornigliano¹¹. Si tratta di un tentativo che per le situazioni che lo precedono e gli fanno da sfondo fornisce anche alcuni significativi indizi non soltanto sulle modalità e i tramiti attraverso cui, nell'Italia degli anni Trenta, l'organizzazione siderurgica recepisce le innovazioni che il mercato mondiale viene proponendo in fatto di prodotti e di tecniche produttive, ma anche sul ruolo che da quel momento assume in tale processo la grande impresa pubblica. Occorre notare, a questo riguardo, che già da alcuni anni le notizie che giungevano dai maggiori mercati siderurgici europei – ma soprattutto da quello statunitense – circa l'importanza che in questi veniva assumendo la produzione effettuata mediante grandi treni continui di laminati in nastro destinati all'industria automobilistica e più in generale manifatturiera, avevano richiamato l'attenzione degli imprenditori più sensibili alle tendenze evolutive del mercato. Proprio all'Iri, ad esempio, nel corso degli studi condotti in vista della progettazione di Cornigliano, alcuni sondaggi sugli sviluppi del mercato

¹¹ Si tenga presente quanto era accaduto nel corso della riunione della Corporazione del giugno 1940, come è stato detto alle pp. 309 sgg.

siderurgico su scala mondiale avevano indicato nei nastri (i *coils*) il prodotto destinato a rivoluzionare la tradizionale struttura della domanda¹². Ma anche alla Falck non era sfuggita l'importanza di tale fenomeno. Ed anzi l'impresa lombarda si stava già attrezzando a tal fine e proprio il suo rappresentante, Goisis, aveva sottolineato nel corso della riunione corporativa del 12 marzo 1940 l'importanza delle trasformazioni cui andavano incontro i cicli produttivi siderurgici e meccanici a seguito dell'impiego di lamiere e lamierini di acciaio in nastro mediante operazioni di stampaggio¹³. Da parte sua, la Fiat aveva chiesto ed ottenuto, già dalla metà del 1939, l'autorizzazione a dotarsi di un laminatoio continuo capace di lavorare ben 200 mila tonnellate annue di laminati in nastro, che avrebbe dovuto soddisfare le esigenze della sua produzione automobilistica¹⁴.

¹² Cfr. vari documenti in ASIRI, *Siderurgia I*.

Sulla fondamentale importanza che, nella produzione siderurgica per l'industria meccanica, nel dopoguerra assunsero i *coils* ed i laminatoi continui atti alla loro lavorazione, cfr., tra gli altri: ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL. COMMISSION DU FER ET DE L'ACIER, *Compte rendu de la première session (Cleveland, Ohio, avril 1946)*, Bureau International du Travail, Genève 1947, pp. 57-60; R. LEVI, *I prodotti piatti sottili nell'industria moderna*, in «Costruzioni metalliche», v, 1953, nn. 2 e 3, pp. 27-32 e 24-32; A. SCORTECCI, *Rapporto sul progresso tecnico nell'industria siderurgica italiana*, in *Il progresso tecnologico e la società italiana*, II parte, *Effetti economici del progresso tecnologico sull'economia industriale italiana*, Atti del Congresso tenuto a Milano nell'estate 1960, Giuffrè, Milano 1961, vol. III, pp. 290-330.

¹³ Cfr. AAR, 45.29 cit., pp. 29-30. Conviene sottolineare che la Falck già dal 1940 stava procedendo all'installazione di un nuovo e moderno laminatoio semicontinuo per produrre nastri (anche se con larghezza massima di 600 mm e non fino a 2000 mm come era previsto per gli impianti autorizzati alla Fiat e all'Ilva). Quel laminatoio della Falck fu comunque l'unico di tal genere ad entrare in funzione già durante il conflitto, precisamente nel 1942 (cfr. Archivio dell'Istituto milanese per la storia della Resistenza e del movimento operaio, parte III, Fondo Falck, Carte Pugnetti, busta 18, *Stabilimento Unione. Relazione d'esercizio 1948*, luglio 1949, p. 164).

Lo stesso Giorgio Enrico Falck, a 76 anni, predispose in quel periodo una relazione (ciclostilata ad uso interno della Falck) nella quale veniva sottolineata l'importanza dei laminati piani sottili in nastri per il futuro della siderurgia e della meccanica (cfr. G. E. FALCK, *Industria siderurgica italiana. Rapporto sui laminati di acciaio*, A.F.L. Falck, Milano 1941).

¹⁴ Cfr. AAR, 46.67, Santoro a Rocca, Roma, 22 giugno 1939, ove veniva segnalato che il ministero delle Corporazioni, del quale Santoro era direttore generale, autorizzava «la Società Fiat ad allestire [...] un impianto per la produzione di lamiere e lamierini, in sostituzione di quello già in atto nello stabilimento di Torino, corso Mortara». Tale era la risposta del mi-

Di fronte alla prontezza con cui i due maggiori concorrenti privati avevano raccolto l'indicazione del mercato, i dirigenti della siderurgia Iri non avevano mostrato, almeno in apparenza, alcuna particolare ragione di preoccupazione o forse non potevano mostrarsi preoccupati, impegnati com'erano a giustificare l'opportunità di costruire un nuovo impianto, progettato con un solo grande e moderno laminatoio *blooming* proprio «per non disturbare i privati». È vero che gli stessi vertici dell'Iri non ignoravano il grosso problema che tale soluzione lasciava irrisolto, e cioè quello del collocamento dei semilavorati siderurgici, ma essi sapevano che Rocca in ogni caso si riservava di affrontare a tempo debito la questione, così come intendeva portare poi a 800 mila tonnellate annue la produzione di acciaio. Senza contare che dire di voler fornire di lingotti a basso prezzo le seconde lavorazioni siderurgiche dell'area ligure era stato un ottimo argomento per avere come alleati i «privati» genovesi: in ogni caso la rinuncia ai laminatoi non inficiava il ragionamento secondo il quale l'investimento veniva fatto per fornire acciaio a basso prezzo all'industria meccanica¹⁵. A partire, però, dalla fine del 1939, come abbiamo visto, alcuni fatti nuovi erano intervenuti ad oscurare l'orizzonte entro il quale Rocca aveva messo a punto il suo disegno. L'installazione di laminatoi non era stata sottoposta a vincoli di sorta in sede di piano autarchico e la Fiat, dopo avere ottenuto l'autorizzazione a costruire il laminatoio per nastri, aveva anche chiesto di poter produrre in proprio a Marghera, in nome dell'autarchia elettrosiderurgica e dello sviluppo della produzione bellica, qualcosa come 150 mila tonn./anno di acciaio. Poco dopo, la legge 1079 aveva ripristinato la libertà di investimento per chi avesse potuto dire di usare elettricità e ghisa liquida¹⁶. Nelle settimane successive all'e-

nistero a Rocca che aveva più volte reclamato (AAR, 46.65. Allegato cit., e 46.66, Rocca a Santoro, s. l., 17 giugno 1939) perché la Fiat, per ottenere l'autorizzazione a questo suo impianto, aveva saltato il Comitato corporativo a ciò preposto e si era inoltre sovrapposta ad un'iniziativa dell'Ilva per un analogo impianto, autorizzato nel gennaio 1939 (AAR, 45.3.2, CORPORAZIONE METALLURGIA MECCANICA, *Elenco delle domande che si sottopongono all'esame del Comitato consultivo della Corporazione della Metallurgia e della meccanica per il parere*, s. l., 1939).

¹⁵ Cfr. le precedenti pp. 262-65.

¹⁶ Cfr., in precedenza, p. 310.

manazione della legge, Rocca aveva potuto vedere in che modo i privati intendessero farne uso e ne aveva tratto le debite conclusioni. Nel frattempo, dopo un inutile tentativo della Finsider di bloccare *in extremis* la Fiat¹⁷, quest'ultima aveva dato corso ai preliminari per l'installazione del laminatoio progettato. E si sapeva che delle 200 mila tonn./anno di lamierini in nastro che l'impianto Fiat sarebbe stato capace di lavorare, soltanto una parte poteva alimentare l'autoconsumo dell'impresa torinese, mentre il resto sarebbe andato sul mercato. Con queste premesse, che non tratteggiano certo una posizione di forza, Rocca decideva di imboccare la difficile strada di una trattativa con la Fiat.

A partire dal luglio 1941 e per parecchi mesi vediamo Rocca adoperarsi perché la Fiat trovi convenienza ad un accordo che consenta alla Siac di far funzionare nel proprio stabilimento di Cornigliano il laminatoio di cui è stata avviata l'installazione a Torino e, inoltre, di scongiurare il pericolo che l'impresa automobilistica realizzi a Marghera o altrove gli impianti per aumentare la sua capacità produttiva di acciaio¹⁸.

Sul percorso della trattativa l'ostacolo maggiore apparve, in un primo tempo, il fatto «formale» che, essendo la gestione del nuovo impianto siderurgico collegata con quelli di siderurgia speciale bellica della Siac, l'Iri sembrava non gradire un cointeressamento della Fiat in questo campo delle forniture statali. Ma quasi subito risultò chiaro che la Fiat intendeva patteggiare con il governo apposti ritocchi della ripartizione delle quote di produzione di acciaio a ciclo integrale tra Ilva e Siac per disporre di ulteriore spazio per le sue produzioni, minacciando inoltre di costruire comunque

¹⁷ Così si può interpretare la lunghissima protesta (18 pagine) inviata da Boccardo al ministro delle Corporazioni Ricci nel gennaio 1940, tanto per il progetto riguardante Marghera che per il laminatoio continuo per nastri di Torino (AAR, 46.69 cit.).

¹⁸ Rocca ha avuto il 4 luglio un «primo colloquio» con Valletta, trovandolo «preparatissimo sull'argomento» (AAR, 41.9, Rocca a Menichella, Genova, 5 luglio 1941, e 41.10. Allegato, A. ROCCA, *Colloquio a Torino*, s. l., 4 luglio 1941), al quale sono seguiti un altro colloquio il 21 luglio e, a fine luglio, una visita dei dirigenti Fiat alla costruzione dell'impianto genovese; in questa prima fase sono state compiute alcune analisi preliminari delle prospettive economico-produttive dell'investimento e si è proceduto ad un conteggio di massima dei capitali necessari al completamento degli impianti in costruzione a Genova (AAR, 41.11, *Colloquio di Torino del 21/7/1941 e visita a Genova del 29, 30 e 31 luglio c.a.*, Genova, 8 agosto 1941 e allegati).

l'impianto di Marghera¹⁹. In un secondo momento, da novembre, dato che le richieste della Fiat riguardavano indirettamente anche l'Ilva, che avrebbe visto così venir meno le basi dell'equilibrio produttivo necessario al funzionamento del ciclo integrale – equilibrio che la coerente applicazione del piano autarchico avrebbe dovuto finalmente consentire – la trattativa venne avocata dall'Iri e Menichella se ne assunse personalmente la responsabilità²⁰. Tra le contropartite che vennero offerte ad Agnelli figuravano una partecipazione al 50% nella Siac o in un'altra società da costituirsi per la gestione dei nuovi impianti siderurgici di Cornigliano, nonché la garanzia di fornire a prezzo di costo dei laminati occorrenti per la sua produzione automobilistica²¹. A questo punto la Fiat, per sue specifiche ragioni di convenienza che non ci sono note, alzò ulteriormente il prezzo di una eventuale intesa e chiese addirittura che le venisse affidato il comando unico dell'impresa con una inevitabile risposta negativa da parte dell'Iri²². In realtà le trattative non ebbero un esito positivo anche perché i vertici dell'Iri si mostrarono anch'essi tutt'altro che propensi ad agevolare Rocca nel suo tentativo volto a rendere conveniente per la Fiat la rinuncia a sviluppare autonomamente una propria siderurgia²³. Anche i buoni rapporti tra Rocca e Valletta non furono forse sufficienti a controbilanciare quelli, assai meno cordiali, del primo con Camuri, il responsabile della siderurgia Fiat. Sembra, inoltre, che le preoccupazioni di Rocca per fare uscire la siderurgia pubblica dallo «stato di isolamento» in cui si trovava non fossero condivise all'Iri, dove forse si sperava di poter bloccare sul piano politico le iniziative siderurgiche della Fiat. Ed è quanto si cercherà poi di fare – e sarà lo stesso Giordani ad intervenire presso il ministro delle Corporazioni – nel settembre del 1942, di fronte alla possibi-

¹⁹ AAR, 41.12-18 con allegati.

²⁰ AAR, 41.19, Menichella a Valletta, Roma, 28 novembre 1941 e allegati.

²¹ *Ibid.*

²² Il relativo carteggio è in AAR, 41.21-26.

²³ Secondo Rocca bisognava pervenire ad una intesa che consentisse alla Siac di soddisfare il fabbisogno siderurgico della Fiat per assicurare alla Finsider la rinuncia della stessa Fiat «ad ulteriori sviluppi nel settore siderurgico, almeno come azienda autonoma» (AAR, 41.20, Rocca a Menichella, 4 dicembre 1941).

lità che l'impresa automobilistica torni alla carica per ottenere l'autorizzazione a costruire Marghera²⁴. Certamente anche la Fiat aveva le sue buone ragioni per non temere, almeno in tempi brevi, una nuova offensiva della siderurgia pubblica. Per tutte queste ragioni e forse anche per altre che non conosciamo, Rocca restò sconfitto anche nel tentativo di convincere la Fiat a rinunciare a produrre l'acciaio necessario alla produzione automobilistica²⁵.

Così, a conclusione della complessa vicenda del tentativo di riforma siderurgica degli anni Trenta e prima che gli sviluppi della guerra cancellino le stesse prime testimonianze visibili di quel tentativo – e cioè gli impianti di Cornigliano – vediamo Rocca ancora protagonista di un episodio che conferma la portata di lungo periodo della politica per cui si era battuto e anticipa alcune forme della sua futura ripresa nel dopoguerra. L'iniziativa di Rocca del 1941 richiama infatti significativamente le intese tra Fiat e Finsider che Sinigaglia perseguirà nel dopoguerra – e che avranno un esito positivo nel 1952. Come forse è noto, tali intese avranno lo scopo, appunto, di assicurare preventivamente le migliori condizioni di redditività allo stabilimento che verrà costruito ex novo, e proprio a Cornigliano, nel quadro di un programma – il cosiddetto «piano Sinigaglia» – che perverrà con successo a recuperare gli obiettivi degli anni Trenta in un contesto politico ed economico radicalmente diverso²⁶.

²⁴ ATDR, 23.120, F. GIORDANI, *Installazione stabilimento Fiat a Marghera*, Roma, 22 settembre 1942.

²⁵ Nel rapporto Kuettner (cfr. nota 6, p. 315) si indicano le ragioni del fallimento della trattativa per un accordo Siac-Fiat – che sarebbe stata una «grandiosa operazione» – sia nel fatto che la Fiat fosse contraria all'uso dell'acciaio prodotto a Cornigliano col processo Thomas per la fabbricazione di lamiere per carrozzerie, sia in «diverse difficoltà di carattere personale e finanziario» (AAR, 52.51 cit.).

²⁶ In generale, sul piano Sinigaglia si rimanda a FINSIDER, *Sistemazione della siderurgia italiana*, Tip. Atena, Roma 1946; SINIGAGLIA, *Alcune note cit.*, e *Situazione e prospettive cit.*; SCORTECCI, *Rapporto cit.*, pp. 286-317. Per una efficace, anche se sintetica, descrizione del piano Sinigaglia come premessa del rapido sviluppo della siderurgia italiana negli ultimi trent'anni, cfr. B. MAZZA e D. SINIGAGLIA, *La siderurgia italiana nel dopoguerra*, in «Sapere», LXXVII, 1975, n. 781-82, pp. 41-53.

Sull'accordo tra Fiat e Finsider, autorizzato dall'Alta Autorità della Comunità europea del carbone e dell'acciaio, se ne veda il testo ufficiale e reso pubblico: *Decisione n. 41-54 del 29 luglio 1954 che autorizza l'accordo di specializzazione concluso il 4 luglio 1952 tra la Società Cornigliano S. p. A. e la Società Fiat S. p. A., relativo alla fabbricazione di determinati prodotti*,

Anzi, da questo punto di vista, proprio il fallimento dell'operazione avviata da Rocca nel 1941 può essere interpretato come un fatto che sottolinea ancora una volta la sostanziale asimmetria del suo disegno di politica industriale rispetto al modello «autarchico» delle cui parole d'ordine egli pure si era avvalso, nel modo che abbiamo visto, per poterlo tradurre in pratica.

9. *Alcune considerazioni conclusive.*

La successione di eventi che abbiamo cercato di ricostruire nelle pagine precedenti, lasciando alla cronaca il piú ampio spazio, consente da sola – cioè senza bisogno di molti supporti o forzature interpretative – di cogliere appieno la portata dell'iniziativa che vede impegnato un gruppo emergente di manager dell'organizzazione industriale pubblica, appena costituita, in un progetto di rifondazione della siderurgia italiana. Certamente vi è ancora spazio per l'acquisizione di ulteriori dettagli, soprattutto al fine di evidenziare intrecci, sincronismi e sfasature nelle situazioni riscontrabili ai diversi livelli: di singole aziende, dell'Iri, di associazioni di categoria, di corporazioni e di governo. Ma la vicenda, nel modo in cui è stato possibile ricostruirla, si presenta abbastanza lineare nel suo svolgimento complessivo.

Partendo dalla considerazione delle situazioni che all'interno dell'impresa e dell'Iri avevano di fatto creato le premesse per un rilancio della siderurgia a ciclo integrale, ci siamo trovati a dover fissare le tappe cruciali di attuazione di questo disegno proprio negli episodi in cui prevale l'aspetto «istituzionale», esterno all'organizzazione aziendale. È infatti con sanzioni corporative e legislative e con procedure amministrative che l'imprenditore degli anni Trenta, e in

in «Gazzetta ufficiale della Comunità europea del carbone e dell'acciaio» (edizione in lingua italiana), III, 1° agosto 1954, n. 18, p. 475. In sostanza, l'accordo impegnava la Cornigliano (nuova società costituita dalla Finsider per gestire il ricostruito impianto genovese a ciclo integrale) a fornire dal 38 al 50% della propria produzione di lamiere e *coils* alla Fiat. L'azienda torinese a sua volta assicurava l'assorbimento di tali quantitativi, con l'impegno a non svolgere in proprio, neppure in futuro, questo tipo di produzione e a garantire anzi allo stabilimento genovese una costante collaborazione tecnica.

particolare quello dell'Italia «autarchica», deve fare i conti, non disdegnando a sua volta di farvi ricorso come ad altrettanti strumenti che gli possono servire per far valere le proprie ragioni nei confronti dei suoi concorrenti. Sono «istituzionali» le sedi — commissioni e comitati di vario genere — scelte dai protagonisti per dare battaglia, aggirare ostacoli, neutralizzare ostruzionismi: e ciò sia che i dirigenti dell'Iri inventino comitati per «scavalcare» i privati o anche la burocrazia ministeriale e i sindacati, sia che i privati cerchino di riprendersi nelle vecchie organizzazioni consortili gli spazi perduti a causa del piano autarchico. Istituzionale è la sede scelta come terreno di scontro finale (la Corporazione) nonché il modo in cui i privati recuperano spazio e potere nel 1940 (modifica della legge 190).

Si tratta di constatazioni che devono indurre a considerare un altro aspetto, che riteniamo emerga, del resto, dal complesso dei risultati delle ricerche riunite in questo volume: e cioè i rapporti che, nell'Italia degli anni Venti-Trenta, «tecnici» e imprenditori instaurano con la politica e i politici, e la capacità di farli fruttare, intendendoli come vere e proprie articolazioni dell'attività imprenditoriale. È un discorso che vale indistintamente per un Ardisson come per un Bocciardo, un Rocca, un Sinigaglia, un Falck, come per tutti gli altri dirigenti di imprese che anche solo occasionalmente abbiamo potuto vedere in azione.

Gli episodi che abbiamo potuto ricostruire mostrano differenze sostanziali nel comportamento dei diversi protagonisti, anche e soprattutto tra coloro che operano sul versante pubblico; e la casistica che ne emerge consente di pervenire ad accertamenti di non secondaria importanza, il cui significato trascende sicuramente le singole esperienze esaminate.

Come ha messo in luce la ricerca di A. Carparelli, una particolare visione dell'ambito operativo e decisionale dell'«imprenditore» porta ad esempio un Ardisson ad accondiscendere alle richieste avanzategli dai politici in cambio di contropartite che, se servono a migliorare temporaneamente i dati contabili d'esercizio, sicuramente non hanno lo scopo di accrescere i margini di libertà nelle scelte della politica d'impresa. Per altro verso, Arturo Bocciardo, che nonostante il lungo periodo di stretta intesa con Ardisson sicuramente è portatore di una visione meno burocratica della fun-

zione manageriale, si presenta fin dall'inizio come tipico uomo di mediazione, anche se di mediazione, come si potrebbe dire, di obiettivi, piú che per mere ragioni di potere. Si pensi alla tempestività con cui, mentre continua a governare la Terni divenuta pubblica, si converte alla causa del ciclo integrale e con il suo comportamento pone chiaramente la candidatura alla presidenza della Finsider. Assai meno pronto al compromesso appare invece Agostino Rocca, quando ne vanno di mezzo le sue convinzioni in fatto di politica industriale. Tutta la storia personale e le esperienze imprenditoriali di cui è protagonista – come mostra P. Rugafiori nel suo saggio – si svolgono all'insegna di parole d'ordine che antepongono le esigenze dell'iniziativa e degli obiettivi aziendali, secondo un'impostazione che capovolge il significato del rapporto con la politica, quale lo intendono molti dei suoi stessi colleghi: fino a concepirlo come momento necessario per finalizzare al conseguimento di obiettivi aziendali prefissati le condizioni politiche esterne. Da questo punto di vista, l'«alleanza» di Rocca con il regime fascista e i suoi rapporti personali con Mussolini possono essere intesi a buon diritto come un significativo anticipo di ciò che farà Sinigaglia nel secondo dopoguerra assicurandosi l'appoggio di Alcide De Gasperi per poter realizzare – e proprio ricostruendo l'impianto di Cornigliano – il programma industriale al quale aveva dovuto rinunciare negli anni Trenta. Poiché è indubbio che Rocca sembra aver capito la lezione che Sinigaglia ha dovuto imparare a proprie spese nel 1935, riuscendo a sviluppare e a far valere un'impostazione di politica siderurgica che è tutta contenuta in alcune enunciazioni del suo piú anziano collega della Sofindit. Ma altrettanto vero è che di tale successo Rocca pagherà tutto il prezzo politico, mentre sarà proprio Sinigaglia a ripercorrerne la strada con la ricerca di un nuovo «protettore» politico, molto piú convinta e coinvolgente di quella, sicuramente in parte «strumentale», in cui Rocca si era impegnato. Si tratta di una alternanza di ruoli, svolti in momenti e contesti politici diversi, che dovrà essere approfondita.

Al di là poi del caso personale di Rocca, attraverso gli esempi che è capitato di dover richiamare nel corso della nostra analisi, è stato possibile registrare l'attitudine con cui il gruppo dirigente dell'Iri usò di fatto lo strumento della

adesione ufficiale al fascismo per realizzare disegni di politica aziendale messi a punto negli uffici-studio delle imprese, e che di «coerente» con gli obiettivi del regime avevano in realtà poco o nulla. Naturalmente questa considerazione non esaurisce affatto quanto potrebbe dirsi sui rapporti tra il primo nucleo del management pubblico e il regime, ma è un dato di cui occorrerà tener conto ai fini di un giudizio sull'esperienza dell'Iri negli anni Trenta. Anzi, da questo punto di vista è legittimo aggiungere che non solo dalla constatazione appena fatta, di ordine generale, ma soprattutto dalla ricostruzione della complessa vicenda che si sviluppa all'interno dell'Iri proprio in relazione all'investimento di Cornigliano, è venuto un primo, anche se delimitato, contributo alla conoscenza del processo di formazione in Italia di una esperienza imprenditoriale pubblica.

Proprio le considerazioni precedenti sul modo d'intendere il rapporto tra mezzi e fini che ad un certo punto sembra prevalere tra i dirigenti dell'Iri, sollecitano una riflessione sul «mezzo» cui essi fecero ricorso per realizzare un vero e proprio ribaltamento della politica siderurgica: e cioè la «verniciatura» del loro disegno con le parole d'ordine e le motivazioni dell'autarchia. Era questa una operazione talmente scoperta che coloro stessi che vi si applicarono commisero l'imprudenza, o forse ebbero l'ingenuità, di lasciar capire e quasi di rivelarla *apertis verbis* ad interlocutori e avversari. Proprio nel bel mezzo delle *querelles* pro e contro il ciclo integrale, Rocca venne fuori con una definizione di autarchia che aveva davvero poco in comune con l'accezione corrente. Di fronte ad una interpretazione meramente ragioneristica e contabile dei dati che avrebbero mostrato come, sul piano valutario, la produzione di acciaio da rottame risultasse più autarchica in quanto comportava un minor volume di importazioni, Rocca spostava l'attenzione sui vantaggi, in termini di maggiore facilità di approvvigionamento, di importare minerale dai paesi non industrializzati piuttosto che rottame — non di rado contingentato — dai vicini paesi europei. In realtà le vedute di Rocca e di Sinigaglia scaturivano non da fatti contingenti, ma da una considerazione della posizione dell'Italia sul mercato internazionale e, in maniera ancor più diretta, da una precisa convinzione circa il ruolo da assegnare alla siderurgia di base nello sviluppo

industriale italiano. Questa convinzione, che si compendia nella parola d'ordine dell'acciaio a basso prezzo da mettere a disposizione dell'industria meccanica e dell'intera economia, accomuna Rocca e Sinigaglia – al di là di occasionali divergenze – nella fiducia, quasi fideistica, in una politica di investimenti incentrata sul rilancio del ciclo integrale e capace di consentire la produzione di grandi quantità di prodotti-base in poche unità produttive. Si tratta, come si vede, di un disegno di politica siderurgica che poteva avere fondamenti di razionalità soltanto a condizione di prescindere, come di fatto Rocca e i vertici dell'Iri facevano, dalla logica autarchica e del riarmo e di non affidarsi ai poco probabili esiti di una futura guerra vittoriosa. Perché fosse possibile attuare quel disegno, assumendo come dato la povertà del mercato siderurgico italiano in quel momento, occorreva che esso fosse inquadrato in una politica economica ben diversa da quella che tutto o quasi subordinava alle esigenze del riarmo, con le prevedibili conseguenze malthusiane a carico della domanda di prodotti commerciali. Basta un colpo d'occhio ai caratteri e alla dinamica della domanda interna di quegli anni per rendersi conto che la lunghezza d'onda sulla quale Rocca e Sinigaglia sintonizzavano i loro ragionamenti non era quella di molti loro colleghi siderurgici, non solo dell'area privata ma anche di quella pubblica.

Resta ancora un quesito che meriterebbe una risposta, e cioè se e in qual misura lo strumento predisposto – l'impianto di Cornigliano come era stato realizzato ed era pronto ad entrare in funzione nel 1943 – fosse congruo alla dimensione del problema di politica siderurgica alla cui soluzione esso era preordinato. Non è un interrogativo dettato da mera curiosità o da amore di completezza: ciò che ne rende interessante la riproposizione è il giudizio, che esso implica, sulla eventuale continuità tra quanto accadde tra la fine degli anni Trenta e l'inizio degli anni Quaranta e ciò che sarebbe accaduto nel dopoguerra. Infatti, la risposta a tale quesito non può scaturire da un confronto tra le dimensioni «storiche», è il caso di dire, del problema siderurgico italiano e la specifica soluzione tecnico-impiantistica che a Cornigliano trovava faticosamente attuazione, fra non pochi compromessi, tra il 1939 e il 1943. A parte il fatto che quegli impianti non entrarono mai in funzione, ancora una volta non è tanto la spe-

cifica operazione di investimento a dover essere presa in esame, quanto il significato ultimo delle sue motivazioni nonché le condizioni che la resero possibile.

È un fatto incontrovertibile, anzitutto, che Cornigliano è il frutto di una impostazione del problema siderurgico italiano che è fortemente innovativa, ribalta la prospettiva che si era venuta imponendo nel corso degli anni Venti ed è in stridente contrasto con quella che aveva fatto le fortune della siderurgia del rottame. In secondo luogo, tale impostazione, per affermarsi, deve poter contare nell'Italia della fine degli anni Trenta su una premessa pianificatoria che neutralizzi l'opposizione degli interessi precostituiti nonché su una politica di investimenti tanto impegnativa e lungimirante da poter essere attuata solo dallo Stato a mezzo di imprese pubbliche. Cornigliano, su questo punto non vi sono dubbi, è un primo passo, un «modo di cominciare» sul quale, significativamente, Rocca ottiene l'adesione di Sinigaglia e suscita i sospetti dei suoi maggiori avversari privati. In altre parole, siamo di fronte ad un complesso di eventi che anticipano in maniera inequivocabile quella svolta che potrà effettivamente e compiutamente realizzarsi soltanto nel secondo dopoguerra, ma entro coordinate già tracciate. Come spesso avviene, un «modello» e la coerenza che esso assume nel corso della sua realizzazione hanno a fondamento una idea-base che viene precisandosi, articolandosi, ma anche adeguandosi alle situazioni concrete soltanto strada facendo; e la carica innovativa della scelta imprenditoriale che tale realizzazione rende possibile sta non soltanto nella convinzione e nella aggressività con cui essa viene perseguita ma anche nei compromessi e nelle concessioni che si rendono necessarie per far salva la sostanza di un progetto.

La costruzione di Cornigliano e il potenziamento di Piombino e Bagnoli sanzionavano la conquista di uno spazio che non poteva più essere messo in discussione, un «punto di non ritorno» che diventava immediatamente un punto di forza per imprese che, come quelle a partecipazione statale, non erano propriamente libere di fare ciò che volevano, anche e soprattutto nella scelta del modo per tener testa ai «privati» (che non a caso erano in gergo chiamati «liberi»). Rocca non esitava a dire apertamente di «lavorare per il mercato» ed i suoi avversari intendevano certamente cosa egli

volesse dire, anche se egli si guardava bene dal rivelare le ipotesi che teneva in serbo per sviluppare al momento opportuno le possibilità implicite in una soluzione tecnica che a prima vista poteva sembrare anche non sufficientemente coerente con l'impostazione del problema siderurgico italiano professata dal suo autore.

Che Rocca guardasse lontano, molto piú lontano di quanto lasciassero intuire gli obiettivi in quel momento dichiarati, lo dimostra la chiarezza con cui egli percepisce che dopo Cornigliano i rapporti siderurgia-meccanica non potevano piú essere quelli di prima. Dopo aver detto che il nuovo stabilimento doveva essere costruito al Nord, perché il mercato da servire era in primo luogo quello settentrionale, e dopo essersi sentito dire, presente Mussolini, che la Fiat intendeva risolvere per proprio conto il problema del rifornimento dell'acciaio, Rocca non esita ad impegnarsi sulla difficile strada di una trattativa con l'impresa torinese per trovare un *modus vivendi* che assicurasse all'industria pubblica il buon esito dell'investimento avviato e all'impresa automobilistica la sicurezza di rifornimenti di acciaio a condizioni vantaggiose. Nel bel mezzo delle crescenti difficoltà che la guerra oppone al completamento degli impianti, e tra le incertezze e le delusioni che lo portarono ad abbandonare la direzione generale della Finsider, le trattative rimaste interrotte con la Fiat hanno anch'esse il significato di un anticipo del futuro. Tra le tante analogie e i diversi elementi di continuità che legano la situazione della vigilia a quella del dopoguerra, che vedrà Sinigaglia impegnato a rilanciare il programma siderurgico pubblico, la trattativa con la Fiat è forse l'episodio piú ricco d'insegnamenti – e che dovrà quindi essere ancora approfondito – perché apre uno squarcio su quello che sarà il vero banco di prova per la siderurgia Iri, e cioè la sua capacità di instaurare nuovi rapporti con l'industria meccanica – non solo automobilistica – e con i restanti settori dell'economia. Da questa capacità, infatti, piú che dall'esito di un braccio di ferro con i privati sarebbe derivata una «stabilizzazione» nei rapporti tra siderurgia privata e siderurgia pubblica, e il definitivo riconoscimento del ruolo che a quest'ultima doveva spettare.

Certo, nel dopoguerra un ruolo cruciale avrebbero avuto un insieme di «condizioni di mercato» su cui non era possi-

bile contare, e nelle quali, anzi, non si poteva neppure sperare alla fine degli anni Trenta. Resta però il fatto che quando sarebbe giunto il momento di por nuovamente mano al «problema siderurgico» e Sinigaglia sarebbe stato chiamato a farlo, la sua azione avrebbe potuto innestarsi su non secondarie esperienze dell'immediato passato; un passato di cui era anche parte l'acquisizione, come una sorta di diritto-dovere dell'organizzazione pubblica, di un programma industriale che voleva una siderurgia aperta al mercato e funzionale allo sviluppo industriale del paese. Ed anzi, il fatto che il capitolo del dopoguerra sia una continuazione di quello iniziato e rimasto incompiuto nella seconda metà degli anni Trenta fa sí che in ogni caso esso dovrà aprirsi con una spiegazione delle ragioni del «recupero» degli anni Trenta: dei resti dello stabilimento di Cornigliano non meno che dell'esperienza Iri, di alcuni uomini e, soprattutto, dei programmi.

PARIDE RUGAFIORI

*I gruppi dirigenti della siderurgia «pubblica»
tra gli anni Trenta e gli anni Sessanta*

La realizzazione del saggio è stata resa possibile dalla attiva collaborazione di alcuni protagonisti che hanno fornito testimonianze e materiale documentario di notevole interesse. A Roberto Einaudi, Mario Marchesi, Enrico Redaelli Spreafico, Adriano Carli, Guido Vignuzzi, Jean Rodocanachi, Arnaldo Giannini, Sergio Gandolfi, Gian Lupo Osti va quindi il nostro vivo ringraziamento, da estendersi anche alle società Italsider e Ansaldo che ci hanno in varia maniera facilitato nel reperire documentazione utile. Cogliamo altresì l'occasione per ricordare quanto siano stati preziosi alcuni colloqui che l'ing. Agostino Rocca ci concesse, con la cortesia che gli era abituale, pochi mesi prima della sua scomparsa.

Avendo il lavoro l'intenzione di offrire un primo, parziale contributo di riflessione, ci si è soffermati sulle linee generali di una vicenda complessa che richiede più approfondite riflessioni. Di conseguenza è probabile che si sia trascurato di ricordare fatti e protagonisti di rilievo. Scusandoci in anticipo per eventuali omissioni, si invita a fornire tutte le precisazioni e le ulteriori notizie ritenute di qualche interesse. Com'è ovvio, spetta esclusivamente all'autore la responsabilità di quanto scritto e contenuto nel saggio che, per le evidenti connessioni tematiche, va letto in parallelo con il contributo di F. BONELLI, A. CARPARELLI e M. POZZOBON, *La riforma siderurgica Iri tra autarchia e mercato (1935-42)*, in questo volume alle pp. 217-333.

Nel dicembre 1931, in un austero palazzo del centro di Milano, alcuni dirigenti e tecnici dalla non trascurabile esperienza diretta nella gestione d'impresa iniziano un'attività in comune di largo respiro e dalle notevoli conseguenze sull'assetto di comparti decisivi del settore industriale italiano. Sono alla guida di una società, la Sofindit, che ha rilevato le partecipazioni azionarie della Banca Commerciale Italiana, di cui è stata emanazione, e che ora è proprietà «a mezzadria» di un gruppo di azionisti dell'istituto milanese e dello Stato, intervenuto in modo massiccio in questa prima operazione di smobilizzo pubblico delle «banche miste». Il compito affidato alla società nella nuova veste e struttura è quello di liquidare e realizzare il portafoglio di valori mobiliari e industriali pervenuto sotto il suo controllo; compito invero arduo e di difficile realizzazione, se non in maniera parziale, data la consistenza dell'«impero» Comit e alla luce della pesante situazione economico-finanziaria delle imprese e del paese¹.

La breve esperienza di Sofindit nel triennio 1932-34 è il punto di partenza di questo nostro tentativo di ricostruire, almeno a grandi linee, le vicende del «gruppo dirigente» del settore siderurgico «a partecipazione statale» durante il periodo 1930-60. Che il processo storico non sia materia uniforme ed omogenea da potersi ripartire secondo troppo rigide scansioni tematiche e tanto meno cronologiche, è cosa ovvia. Tutta-

¹ Sulla vicenda Sofindit cfr. G. MORI, *Nuovi documenti sulle origini dello «Stato industriale» in Italia. Di un episodio ignorato (e forse non irrilevante) nello smobilizzo pubblico delle «banche miste» (1930-1931)*, in ID., *Il capitalismo industriale*, Editori Riuniti, Roma 1977, pp. 251-312; G. TONIOLO, *Prima fase dello smobilizzo pubblico delle «banche miste» (1930-1932)*, in «Economia pubblica», VII, 1977, n. 10, pp. 403-17.

via, dovendo pur fornire all'analisi un motivato inizio, non vi è dubbio che quei tre anni «sofinditiani» rivestano un significato di rilievo nella formazione di un ristretto nucleo di manager che molto influirà nel determinare le scelte siderurgiche italiane del trentennio di nostro interesse. Non solo perché l'attività di Sofindit si misura con i problemi della siderurgia in modo diretto e da un osservatorio di tutto riguardo, ma in quanto tra alcuni dei suoi dirigenti si stringono per la prima volta o si consolidano legami di tale forza da spiegarne, almeno in parte e in alcuni casi di rilievo, i comuni itinerari nel complesso e articolato mondo dell'acciaio «statale».

Agostino Rocca e Oscar Sinigaglia, protagonisti – come è noto e come vedremo meglio in seguito – dell'affermarsi di una moderna siderurgia a ciclo integrale in Italia, si conoscono prima del 1931. Certo è che alla Sofindit, in cui ambedue operano, hanno modo di verificare analoghi interessi e concezioni, stabilendo un rapporto di reciproca e profonda stima. Negli anni precedenti la loro vicenda personale ha seguito strade diverse e autonome, non prive però di rilevanti analogie, delle quali è necessario tener conto perché hanno peso nel determinarne scelte e atteggiamenti. Di età diversa – corrono tra i due diciotto anni, e non sono pochi – hanno alle spalle una coraggiosa partecipazione alla guerra mondiale, l'adesione al fascismo delle origini e solidi legami con gli ambienti nazionalisti². Non però attiva e costante militanza né

² Su Oscar Sinigaglia (1877-1953), cfr. G. TONIOLO, *Protagonisti dell'intervento pubblico: Oscar Sinigaglia*, in «Economia pubblica», v, 1975, n. 8-9, pp. 15-25. Sull'attività antinittiana di Sinigaglia in relazione all'impresa di Fiume cfr. anche M. A. LEDEEN, *D'Annunzio a Fiume*, Laterza, Bari 1975. Su Rocca cfr. P. RUGAFIORI, *Agostino Rocca*, in «Economia pubblica», xi, 1981, n. 3. In questa sede ci limiteremo pertanto ad alcune brevi note biografiche desunte dai documenti conservati nell'Archivio Rocca presso la Fondazione Einaudi di Torino (d'ora in poi AAR). Agostino Rocca nasce a Milano nel 1895. Segue la carriera militare, prestando servizio come ufficiale nell'artiglieria da montagna fino al grado di capitano. Durante la guerra passa nei bombardieri e negli arditi e viene decorato di medaglia d'argento al valor militare e di due croci di guerra. Si laurea nel maggio 1921 in ingegneria industriale presso il Politecnico di Milano, dove dal dicembre 1919 prende parte attiva al movimento fascista. Tra i fondatori del fascio di Dalmine e membro del direttorio per circa tre anni, partecipa all'attività fascista in quel centro industriale. È infatti ingegnere d'officina nella S. A. Stabilimenti di Dalmine ove ha modo, per indiscussa capacità, testimoniata da brevetti e studi di sua realizzazione, di percorrere rapidamente la scala gerarchica dell'azienda di cui diventerà amministratore dele-

complessa e ampia visione politica né profonda riflessione teorica, non sempre presenti, del resto, neppure in politici «di professione». E Sinigaglia e Rocca non sono dei «politici» né desiderano esserlo. Il loro modo di concepire vita e società si fonda su alcune coordinate tanto semplici quanto radicate, nelle quali si colloca, senza contraddizioni evidenti, l'immagine della propria funzione di dirigenti industriali ed anche il concreto operare in questa veste, considerata e vissuta come valore del tutto prioritario. In primo luogo un tenace nazionalismo. Inteso soprattutto come fuoriuscita da una condizione di subalternità economica, causa di dipendenza politica e di un mancato, ma possibile ruolo di primo piano nell'assetto europeo, il «bene della nazione» costituisce qualcosa di diverso da una semplice e strumentale giustificazione del proprio *status*, è punto di riferimento continuo al quale ci si attiene per profonda convinzione. Altrettanto radicata è una visione etico-politica dello Stato, inteso come entità *super partes*, espressione degli interessi della «collettività», di cui tecnici e «produttori» sono fondamento e garanzia. Se questo Stato deve indirizzare il proprio intervento nell'economia secondo schemi di natura privatistica, la cura del pubblico denaro da parte di chi ne ha responsabilità deve essere obiettivo costante, da perseguirsi all'insegna della correttezza e del disinteresse personale³. Un atteggiamento teorico e pratico che è dunque norma di vita e che sarebbe errato valutare solo come aspetto, pur significativo, di personali vicende umane. I risvolti per così dire pubblici di un tal modo di valutare e vivere il proprio ruolo sono ben evidenti sia per l'importanza pubblica, appunto, di questo ruolo sia perché è in qualche modo connotato distintivo di alcuni altri importanti «servitori» dello Stato. Da matrici culturali e politiche diverse ap-

gato nel 1935. Nel 1929 viene assunto dalla Comit come consulente tecnico industriale. Cfr., tra l'altro, AAR, 46.54. Allegato, *Curriculum vitae di A. Rocca*, s. l., 26 febbraio 1937.

³ A proposito della indiscutibile correttezza di Sinigaglia e Rocca nei rapporti di lavoro con le aziende di Stato concordano documenti e testimonianze. A titolo di esempio si ricorda che Oscar Sinigaglia non volle ricevere onorari come presidente di Finsider e Agostino Rocca nel luglio 1935 chiese che non gli venisse corrisposto alcun aumento di compensi al momento di assumere la guida dell'Ansaldo in aggiunta alla carica, già ricoperta, di amministratore delegato della Dalmine. Cfr. AAR, 19.7.2, Rocca a Menichella, s. l., 26 luglio 1935.

prodano infatti a concezioni e criteri di comportamento analoghi uomini come Alberto Beneduce e Donato Menichella, il cui operare non a caso ben si armonizza all'esperienza dirigenziale di quadri come Rocca e Sinigaglia⁴. Naturalmente a queste concezioni non ostacola, anzi si collega agevolmente, la fiducia assoluta nell'impresa industriale e, ancor meglio, nell'imprenditore in quanto elemento trainante e dirigente dello sviluppo nazionale, individuato nella crescita produttiva ottenuta attraverso il continuo rinnovamento tecnologico. Di conseguenza i meccanismi di funzionamento dell'azienda industriale non devono trovare ostacoli di alcun genere nei meccanismi di funzionamento della società civile e politica, che anzi deve conformarsi al modello dell'impresa gerarchicamente strutturata.

Non stupisce dunque che il fascismo, visto in primo luogo come regime che garantisce tenace «antibolscevismo», libertà d'azione all'imprenditore, rapide e definitive decisioni, collaborazione «corporativa» tra le classi sociali, esaltazione del ruolo dello Stato, trovi consenso e adesione⁵.

Fin qui niente di nuovo e di anomalo: nel sostegno al fascismo di larga parte del fronte padronale sono presenti connotati «ideologici» di questo genere, a sostegno di ben precisi interessi. Rocca e Sinigaglia – e il nostro non è un accostamento casuale – vi aggiungono altre due caratteristiche di rilievo, non frequenti nel panorama manageriale del settore meccanico-siderurgico italiano degli anni Venti-Trenta: un'attenzione, questa sí strategica, alla dinamica economico-produttiva, oltre che tecnologica, dei paesi piú avanzati ed una notevole capacità di valutare in modo unitario la realtà e lo

⁴ Su Beneduce cfr. F. BONELLI, *Alberto Beneduce*, in *Dizionario biografico degli italiani*, Istituto della Enciclopedia Italiana, Roma 1966, vol. VIII, e *Protagonisti dell'intervento pubblico: Alberto Beneduce*, in «Economia pubblica», IV, 1974, n. 3; E. CIANCI, *Nascita dello Stato imprenditore in Italia*, Mursia, Milano 1977. È da sottolineare come un altro elemento comune a questi uomini sia l'esperienza di combattenti della prima guerra mondiale in posizioni di «punta». Volontari Beneduce e Sinigaglia, arditi Menichella e Rocca. Beneduce e Sinigaglia saranno inoltre a vario titolo impegnati nell'organizzare gli ex combattenti nel dopoguerra.

⁵ La militanza fascista della prima ora come connotato politico prevalente dell'imprenditore pubblico è sottolineata da A. M. CHIESI, *Una ricerca sulle biografie imprenditoriali nell'Italia liberale e fascista. Problemi teorici, analisi empirica e tipologia*, in «Quaderni di sociologia», n. s., XXVI, 1977, n. 2, pp. 109-49.

sviluppo aziendale, sia nei suoi aspetti finanziari che in quelli più strettamente tecnici. Gli «ingegneri che sanno leggere i bilanci» non sono la norma nell'industria italiana, tanto meno in siderurgia, dove sono altrettanto rari i dirigenti che credono nella possibilità di un profondo rinnovamento del settore in cui operano. Se a queste brevi e riteniamo non agiografiche annotazioni si unisce una tenacia non comune tipica di *self-made men* quali sono di fatto Rocca e Sinigaglia, si ha un profilo certo parziale, ma forse sufficiente di due decisivi protagonisti del «gruppo dirigente» al centro della nostra attenzione.

Com'è ovvio, capacità e convinzioni dei singoli sono prerogative a volte necessarie, tuttavia non sufficienti a conseguire determinati risultati. Contano, e molto, le circostanze in cui operano e i concreti legami di cui godono. Per Rocca ha un indubbio significato, a questo riguardo, l'esperienza alla Dalmine e come consulente della Comit, ambiente al quale è legato non solo da vincoli professionali⁶. Una collocazione di rilievo, se non altro perché consente contatti e conoscenza dei problemi da un decisivo centro direzionale. A Sinigaglia, accanto alla personale attività d'imprenditore e a parentele altrettanto significative, giova l'aver ricoperto delicati incarichi nell'apparato statale impegnato durante e dopo la guerra nella direzione e sistemazione della produzione bellica e dei rapporti tra aziende e amministrazione⁷.

Accanto a Sinigaglia, consulente esterno, e Rocca troviamo in Sofindit altri futuri «siderurgici» come Ernesto Manuelli, Roberto Einaudi, Sergio Gandolfi, Egidio Villoresi, Arnaldo Giannini, Franco Bellorini, Francesco Massone, Bruno Padovano. Questi e altri uomini che lavorano con diversa responsabilità in Sofindit vengono prescelti in prevalenza tra i quadri della Commerciale da Guido Jung, primo presidente della finanziaria, e Giorgio Di Veroli, direttore generale, di provenienza Comit, sulla base della competenza acquisita nella gestione di holding e nel controllo di aziende e, nel caso dei giovani, tenendo conto delle capacità potenziali⁸. Com'è ovvio,

⁶ Rocca è sposato a Maria Queirazza, figlia di un alto dirigente della Banca Commerciale.

⁷ Cfr. la citata biografia curata da G. Toniolo.

⁸ A metà del 1932 Jung è nominato ministro delle Finanze e sostituito alla presidenza di Sofindit da Camillo Ara.

hanno peso anche le conoscenze personali. Limitandoci ai «siderurgici» di nostro interesse val la pena di ricordare che Sinigaglia ha lavorato con Di Veroli al «salvataggio» del Banco di Roma; Francesco Massone della Comit è amico di Rocca; Sergio Gandolfi proviene dalla Vianini, azienda di Sinigaglia, cui è legato da stretti vincoli di parentela; Manuelli ha brevi precedenti esperienze di lavoro nel settore finanziario. Giannini, laureando alla Bocconi, è invece uno dei giovani assunti, al pari di Egidio Villoresi e Francesco Bellorini, neolaureati alla Bocconi. Anche Roberto Einaudi entra in Sofindit a pochi mesi dalla laurea su segnalazione di Raffaele Mattioli a Di Veroli; sarà tra i collaboratori di Guglielmo Reiss Romoli, figura di rilievo nella finanziaria dove, come è facile notare, l'età media dei funzionari è molto bassa, attorno ai trent'anni⁹.

Essere alla Sofindit in quegli anni significa trovarsi in un'altra collocazione «strategica». Le aziende di cui la società ha il controllo rappresentano poco meno di un decimo dell'intero capitale sociale delle anonime italiane e, in alcuni casi, si tratta di grandi complessi industriali, in cui si interviene con provvedimenti e sistemazioni più o meno radicali. È il caso dei gruppi Sip, Terni, Italgas, Pittaluga, Chatillon, per citare i più significativi. In altre situazioni l'intervento è meno radicale ed operativo e si limita a studi e ipotesi di soluzione sovente adottate in seguito dall'Iri o comunque non in modo diretto dalla Sofindit.

Al di là dell'indubbia importanza dell'attività svolta da Sofindit nella sua breve vita, e che andrebbe studiata con attenzione, a noi interessa rilevare alcuni elementi particolari. Si è già accennato ai legami creatisi tra i «sofinditiani» animati da notevole spirito di corpo, tanto da venire accusati di avere creato una vera e propria gang. Resta da ricordare che Sofindit si trova ad operare con compiti di grande delicatezza in un momento altrettanto delicato, nel quale si iniziano a deli-

⁹ Testimonianze di Sergio Gandolfi, Arnaldo Giannini, Roberto Einaudi. L'organico di Sofindit è molto ridotto: 55 dipendenti in tutto, di cui un direttore generale, 7 procuratori generali, 9 procuratori speciali. Cfr. *Sofindit 1932-1957*, s. n. t., opuscolo pubblicato a cura degli ex dirigenti della finanziaria, in occasione del 25° anniversario del passaggio a Sofindit delle partecipazioni industriali della Comit.

neare complessi e non ancora lineari equilibri tra «mano privata» e «mano pubblica» all'interno di un processo in cui quest'ultima con sempre maggior evidenza diventa realtà irreversibile. I «quadri» piú accorti non possono non rendersi conto di quanto possa significare per il futuro trovarsi ora, con posizioni di rilievo, al centro di un gioco di cosí grande portata.

Per rimanere alla siderurgia, ad esempio, proprio nel triennio 1932-34 si registrano episodi dai risvolti significativi, anche sul versante dei «gruppi dirigenti». Rocca ha un peso rilevante in aiuto di Arturo Bocciardo a favore della sistemazione finanziaria della Terni – condotta da Sofindit, di cui Bocciardo è consigliere d'amministrazione – e contro le ipotesi di un suo smembramento¹⁰. Nell'estate del 1934 è segretario del Comitato per la siderurgia bellica speciale, altrimenti noto come Commissione Parravano, istituito per studiare la riorganizzazione di impianti e produzioni di armamenti, e a lui spetta il compito di stendere le relazioni conclusive, favorevoli a mantenere la Terni in piena autonomia gestionale e produttiva, al contrario degli stabilimenti di Cornigliano e Cogne, di cui si propone la concentrazione¹¹. La presenza di Rocca in seno al Comitato e in posizione non secondaria non sembra casuale, anzi è in qualche modo emblematica. Nel definire le prime decisioni «razionalizzatrici» a riguardo della siderurgia «pubblica» non manca colui che ne sarà protagonista negli anni successivi. Primi sicuri passi nel settore, dunque, prime occasioni per stringere legami e instaurare rapporti che torneranno utili nel futuro. È probabile che nel sostegno a Bocciardo vadano ricercate le cause di future contropartite, in termini di appoggio «politico» da parte dell'industriale genovese a favore dei progetti di ristrutturazione del settore, varati in seguito, ma già studiati, sia pur a grandi linee, in Sofindit. Di pari interesse è l'esperienza di Sinigaglia alla presidenza dell'Ilva dalla fine del '32 al marzo '35. Sono ormai noti i motivi, se non le modalità precise, del suo scontro con la dirigenza Ilva, con Vincent Ardissonne e Dandolo

¹⁰ Testimonianza di Roberto Einaudi. Di Bocciardo consigliere di Sofindit dà notizia G. Mori a p. 254 del saggio citato.

¹¹ Cfr. F. BONELLI, *Lo sviluppo di una grande impresa in Italia. La Terni dal 1884 al 1962*, Einaudi, Torino 1975, p. 212. Cfr. anche in questo volume il saggio già citato di F. Bonelli, A. Carparelli e M. Pozzobon, p. 219.

F. Rebugia, che lo vede sconfitto e «silurato»¹². I piani di ristrutturazione dell'Ilva già in atto e i progetti di Sinigaglia sono nettamente contrastanti, ma sarebbe da verificare fino a che punto non abbia anche influito nel determinare la rottura la volontà di Sinigaglia, già azionista di minoranza dell'Ilva, di acquistare, insieme a ben più potenti amici, la maggioranza azionaria della società¹³. La vicenda ha un suo significato nella storia dei manager perché costituisce il primo momento di verifica di un non facile rapporto tra una nuova «leva» di dirigenti, di cui Sinigaglia è esponente «di punta», e il «vecchio», ma potente top management della più grande azienda del settore. Che si contrappongano due diverse concezioni dello sviluppo siderurgico in Italia è risaputo mentre restano da analizzare le differenze, che già si delineano, tra non analoghi tipi di dirigenti e di tecniche di conduzione aziendale. L'Ilva di quegli anni è società dalla struttura molto articolata e diversificata, con numerosi stabilimenti di non omogeneo livello tecnologico e con un ampio ventaglio di produzioni siderurgiche¹⁴. Una realtà complessa, anche dal punto di vista dirigenziale. Le generalizzazioni non sono dunque giustificate se non a seguito di un'indagine focalizzata solo su questa azienda e in ogni caso meno approssimativa della nostra. Alcune considerazioni sono tuttavia possibili.

Ad un anche rapido esame dell'organigramma Ilva non sfuggono certe evidenti caratteristiche della composizione del gruppo dirigente. Se si presta attenzione alla qualificazione professionale del management, si può notare la consistente presenza di diplomati ragionieri in posizioni di medio-alto livello e non solo con compiti amministrativi, a cominciare dai direttori generali¹⁵. I laureati, ingegneri e non, sono relati-

¹² Cfr. le spiegazioni e le ipotesi prospettate in questo volume da A. Carparelli alle pp. 106-16. Cenni sulla vicenda anche in TONIOLO, *Protagonisti dell'intervento pubblico: Oscar Sinigaglia* cit.

¹³ Al tentativo di Sinigaglia fa cenno CIANCI, *Nascita dello Stato imprenditore in Italia* cit., p. 305.

¹⁴ Si rinvia alle pagine dedicate a questo aspetto dal saggio di A. Carparelli e in particolare alle tabelle 4-8, pp. 146-51.

¹⁵ Ragioniere è infatti Vincent Ardissonne; senza titolo specifico risulta Dandolo F. Rebugia, mentre ingegnere è il direttore tecnico Giulio Barbieri. Nello stesso anno, 1930, su 8 direttori centrali 3 sono ragionieri, 4 risultano senza titolo di studio specifico e solo 1 è ingegnere. Dei 18 procuratori

vamente pochi. Senza voler trarre indicazioni affrettate e lungi dallo stabilire un rigido e deterministico rapporto tra titolo di studio e capacità professionale, resta il fatto che non è possibile ritenere del tutto casuale una connotazione di questo genere. È probabile che sia una indiretta conferma del prevalere in azienda di un'impostazione tesa piuttosto all'utilizzo e alla gestione dell'esistente, degli impianti già in marcia, fino e oltre il limite di tenuta, senza rivolgere particolare attenzione al rinnovamento e adeguamento tecnologico. E per gestire la routine quel tipo di dirigente è forse il più adatto, specie nell'ambito di una conduzione che ben poco concede alla collegialità e alla valorizzazione di giovani energie. Del resto anni di lavoro all'ombra della protezione doganale e dei consorzi non possono non lasciare tracce, non coagulare mentalità, atteggiamenti e criteri di gestione duri a morire. Altrettanto evidente risulta la presenza di dirigenti legati tra loro da diretti vincoli di parentela. Anche in questo caso non bisogna generalizzare, tuttavia resta il dubbio che questi rapporti abbiano un loro peso nel regolare l'evoluzione interna dei livelli dirigenziali, affidata anche a criteri di cooptazione a carattere familiare. Un ulteriore indice di una situazione statica, all'insegna del *quieta non movere*.

È con tale realtà che Sinigaglia si misura e, inevitabilmente, si scontra. Certo i motivi alla base delle tensioni sono di ben maggiore portata, investendo le stesse direttrici di marcia dell'azienda, ma non è da escludere che anche gli elementi prima ricordati provochino una frattura tra uomini di così diversa mentalità e concezione di come debba funzionare l'impresa. Dare all'Ilva un diverso e più organico assetto, funzionale ad innovazioni tecnologiche e gestionali in linea con le più avanzate esperienze straniere, significa necessariamente intaccare solidi centri di potere interno, modificare equilibri ormai consolidati. Sinigaglia ne esce sconfitto, con sistemi non troppo limpidi. Rocca, che è a conoscenza delle manovre degli avversari per escludere Sinigaglia dalla guida dell'Ilva, si rivolge a Beneduce perché Mussolini stesso intervenga a bloccare il tentativo di esautoramento¹⁶. Ma è troppo tardi.

2 sono ragionieri, 12 senza titolo di studio specifico, 3 i laureati, di cui uno solo ingegnere.

¹⁶ Cfr. AAR, 46.88, Rocca a Venturi, s.l., 13 settembre 1940 e 52.65, Rocca a Manuelli, Santa Margherita Ligure, 31 dicembre 1962.

Siamo nel marzo 1935, una battuta di arresto che ritarda di alcuni anni il cammino del riassetto del settore. Per il futuro presidente della Finsider si apre un decennio di distacco dall'impegno diretto nella siderurgia statale; per il mondo dirigenziale siamo agli inizi di rapporti interni non facili, segnati anche da attriti e contrasti apertisi con la breve presidenza Sinigaglia all'Ilva e protrattisi a lungo.

Nell'aprile 1934 Sofindit viene liquidata dall'Iri e coloro che ne hanno fatto parte seguono strade diverse, ma dirette in prevalenza verso posti di responsabilità nelle aziende del gruppo¹⁷. Se e quanto abbia pesato nel determinare l'esodo alla periferia una precisa intenzione dei protagonisti di occupare posti chiave, non è possibile precisare. Certo è che per Rocca il progetto di sistemazione della siderurgia rimane obiettivo solo provvisoriamente accantonato e rinviato a tempi migliori.

Intanto continua ad interessarsene a livello personale, coinvolgendo negli studi altri dirigenti. A questo fine utilizza la Spaim, una piccola società collegata alla Dalmine, di cui gestisce le modeste proprietà immobiliari. Alla Spaim chiama a lavorare attorno al «piano siderurgico» i «sofinditiani» Roberto Einaudi, Francesco Massone, Sergio Gandolfi, ed Enrico Redaelli Spreafico, in seguito direttore generale della Cornigliano e in Italsider¹⁸. Si accumulano dunque riflessioni e studi che saranno utilizzati due anni dopo, quando, nel quadro delle direttive autarchiche, il problema di un riassetto della siderurgia tornerà all'ordine del giorno e sarà al centro di un complesso gioco di forze e interessi. Nel frattempo Agostino Rocca diventa nel 1935 amministratore delegato dell'Ansaldo e della Siac, cioè della società appena costituita che gestisce l'acciaiera di Cornigliano-Campi a Genova, scorporata dall'Ansaldo¹⁹.

Nel 1937 l'Iri dà vita alla Finsider con il compito di controllare e coordinare le attività siderurgiche dell'istituto. Pre-

¹⁷ Testimonianza di Sergio Gandolfi.

¹⁸ Ivi.

¹⁹ Cfr. in questo volume, F. Bonelli, A. Carparelli e M. Pozzobon, p. 219, e inoltre: v. CASTRONOVO, *L'industria siderurgica e il piano di coordinamento dell'Iri (1936-1939)*, relazione presentata al ricordato Convegno di Piombino, numero speciale di «Ricerche storiche» cit., pp. 163-88 e L. AVAGLIANO, *Lo sviluppo dei settori Iri e il rapporto Stato - gruppi privati (1933-1939)*, in «Rassegna economica», XL, settembre-ottobre 1976, n. 5, pp. 1125-98.

sidente è Arturo Bocciardo e primo direttore generale, dal settembre 1938, Rocca che lascia la carica di amministratore delegato di Siac e Dalmine, rimanendo alla guida dell'Ansaldo. Alla Finsider ha tra i piú stretti collaboratori Bellowini, Carli, Redaelli, Gandolfi, Einaudi. Le idee di Rocca a riguardo del ruolo della Finsider sono piuttosto chiare e risentono dell'esperienza acquisita in Sofindit. Finsider non deve avere funzione di semplice coordinamento, ma di vera e propria direzione e controllo delle aziende dipendenti. Alla sua approvazione devono essere subordinati tutti i programmi di impianti, le disposizioni di carattere amministrativo e finanziario di maggior rilievo, le designazioni e i contratti dei direttori delle varie società. È alla Finsider che il ministero delle Corporazioni e la Commissione suprema della Difesa devono chiedere parere preventivo per tutte le domande di autorizzazione dei nuovi impianti. Compiti istituzionali di tale peso nei confronti delle aziende non possono non richiedere — secondo Rocca — un'adeguata distribuzione gerarchica del potere a tutto favore della finanziaria. Nessuna società deve avere amministratore delegato ma solo una direzione generale, mentre a capo della Finsider, al contrario, va collocato un amministratore delegato con funzioni di direttore generale; presidente e amministratore delegato di Finsider devono inoltre far parte dei consigli di amministrazione delle quattro maggiori società del gruppo, con diritto di partecipare alle sedute del Comitato direttivo, ove questo esista. Un'ipotesi di organizzazione, dunque, che chiarisce con evidenza come Rocca intenda il rapporto finanziaria-aziende e quale fiducia nutra nella volontà di queste ultime di rendere operative le decisioni di ristrutturazione.

Per quanto ci è dato sapere, l'assetto previsto da Rocca trova solo parziale realizzazione. Se presidente e direttore generale di Finsider vanno a far parte dei consigli delle aziende, che non hanno amministratore delegato ma solo direttore generale, come richiesto da Rocca, Finsider non ha però amministratore delegato, in contrasto con l'impostazione di Rocca, e i presidenti delle società entrano nel Consiglio d'amministrazione di Finsider, a bilanciare il potere di controllo degli uomini di comando della finanziaria. Il fatto è che Menichella, direttore generale dell'Iri — ma certo anche Beneduce non è estraneo alla scelta — è intervenuto a mitigare la forte tendenza accentratrice, a favore di Finsider, insita nel progetto

di Sinigaglia è pertanto preziosa nel 1938, ma ha già avuto modo di delinarsi con puntualità anche negli anni precedenti, dopo il siluramento del 1935. Una collaborazione competente e critica. Sinigaglia non esita nel giugno 1937 a rendere noto a Bocciardo il proprio dissenso con l'impostazione di Rocca: la collocazione del nuovo impianto in Val Polcevera gli appare errata sia per carenza di spazio, sia perché più adatta a migliorare il funzionamento dell'acciaiera esistente che a produrre a basso costo. È invece favorevole alla costituzione di una nuova società costruttrice, del tutto svincolata dall'Ilva e dalla Siac, cui affidare lo stabilimento di Piombino sul quale ritiene opportuno si intervenga³⁰. Solo dopo una visita a Genova in cui incontra Rocca e si convince della necessità di non tenere l'Ilva fuori dal «piano» per evitare ostacoli e opposizioni insormontabili, si schiera senza riserve a favore del più giovane amico³¹. Sostegno certo dal peso limitato dal momento che Sinigaglia è all'esterno delle sfere decisionali, e tuttavia non inutile sia per la qualità dei consigli prestati, sia perché proviene da una personalità che conta pur sempre qualcosa nell'ambiente industriale e siderurgico.

Le divisioni e gli attriti in seno alla Finsider e all'Iri si propongono oltre il 1938. Permane infatti vivace il contrasto tra Rocca e Giordani che nel 1939 diventa presidente dell'Iri in sostituzione di Beneduce. Da una posizione di maggiore autorità Giordani continua ad assumere un atteggiamento fortemente critico nei confronti di Rocca e del suo operato alla Finsider. Alla base del contrasto le ragioni di sempre. Secondo Rocca Giordani insiste nel mantenere giudizi e valutazioni superficiali e contraddetti dai fatti: costi troppo elevati della produzione negli impianti da costruirsi, ruolo positivo e prioritario svolto e da svolgersi da parte dell'Ilva, sottovalutazione della complessità dei compiti assunti dalla Siac. E inoltre esplicite manifestazioni di sfiducia verso gli uomini scelti da Rocca, che ritiene di non poter proseguire la propria attività in Finsider dinanzi ai continui ostacoli frappostigli e all'evi-

portante fase dei rapporti tra Sinigaglia e Rocca cfr. il saggio di F. Bonelli, A. Carparelli e M. Pozzobon, pp. 271-73.

³⁰ Cfr. AAR, 52.7, Sinigaglia a Bocciardo, Cortina d'Ampezzo, 18 giugno 1937.

³¹ Cfr. AAR, 52.26, Rocca a Manuelli, Santa Margherita Ligure, 7 gennaio 1961.

dente opposizione del presidente dell'Iri. Di conseguenza lascia nel 1940 la direzione generale della finanziaria e gli viene affidata come compito essenziale e prioritario la conduzione dell'Ansaldo³². Le ragioni del distacco vanno tuttavia cercate, a nostro parere, non solo nell'ostilità di Giordani, ma anche nella parallela vicenda del «piano» autarchico, sottoposto a revisione nel marzo 1940 in sede di Corporazione della metallurgia e della meccanica, secondo linee piú favorevoli agli elettrosiderurgici e in contrasto con l'impostazione di Rocca, tendente ad evitare un ulteriore sviluppo della siderurgia da rottame, che nel 1937 era stata vincente anche per il sostegno di Beneduce. Nel marzo 1941 il dissidio in seno agli ambienti Finsider giunge ad un altro momento di particolare tensione. Rocca è in aperto disaccordo con i criteri di conduzione e le scelte della finanziaria: dopo averlo costretto a rinunciare alla direzione generale, sostituita da un Comitato direttivo, si decide ora non solo di ripristinare la direzione generale, ma di affidarla ad un tecnico, Antonio Ernesto Rossi, competente – secondo Rocca – solo nell'esecuzione di impianti siderurgici e minerari e in sostanza non adatto ad una funzione strategica come la guida di Finsider, tanto piú essendosi compromesso «in incresciose polemiche specie nei riguardi della Siac». Ed anche a proposito della direzione della Siac Rocca non è certo avaro di critiche: si è voluto imporre alla società una direzione collegiale tra uomini che non sanno collaborare tra loro, ma, soprattutto, i pareri espressi da Rocca sui criteri da seguire nella gestione dell'azienda e nell'esecuzione del nuovo impianto non sembrano avere buona accoglienza. Ragioni piú che sufficienti per dimettersi da consigliere di amministrazione di Finsider, Terni, Ilva e Siac³³. A queste duplici dimissioni, nel 1940 e nel 1941, non va tuttavia attribuito il significato della sconfitta dell'intero gruppo costitui-

³² Sui non facili rapporti tra Giordani e Rocca e sull'abbandono da parte di quest'ultimo della direzione generale della Finsider, ampia documentazione in AAR, sezione 58, *Società Finanziaria Siderurgica Finsider*. A proposito dell'attività di Rocca alla guida dell'Ansaldo dal 1935 al 1945 cfr. P. RUGAFIORI, *Ansaldo 1922-1942. Una storia ancora da scrivere*, in «Italia contemporanea», XXX, ottobre-dicembre 1978, n. 133, pp. 19-45 e, dello stesso autore, *Uomini, macchine, capitali. L'Ansaldo durante il fascismo 1922-1945*, Feltrinelli, Milano 1981.

³³ Cfr. i documenti al riguardo conservati in AAR, sezione 58, *Società Finanziaria Siderurgica Finsider*.

del suo futuro direttore generale. La soluzione di compromesso adottata tiene conto dell'esigenza di evitare lo scatenarsi di pericolosi dissidi tra i dirigenti, ma forse anche un'eccessiva concentrazione di potere nelle mani dell'uomo-guida della finanziaria²⁰.

Divengono invece immediatamente operativi i provvedimenti riguardanti la direzione generale dell'Ilva. Rocca interviene di persona nel '38 per relegare in ruoli secondari Rebuca e Ardissonne, sostituiti nella direzione da Aristide Zenari, proveniente dalla Terni e uomo di Bocciardo²¹. L'anno dopo Vittorio Cini, che nel '35 era succeduto a Sinigaglia nella presidenza della società, lascia l'Ilva a favore del *tandem* Bruzzo-Bocciardo. L'intreccio tra «pubblico» e «privato» si mantiene, ma cambiano i protagonisti, per varie ragioni legati ai nuovi manager del settore. Bocciardo e Bruzzo all'Ilva, alla Siac, all'Ansaldo e in Finsider sono presenti non solo perché partecipano alla conduzione di società e, più in generale, di un settore in cui hanno rilevanti interessi personali, ma in quanto svolgono, specie il primo, un'importante funzione di copertura nei confronti del potere politico centrale e locale e dei privati, in una fase molto delicata nel rapporto con la siderurgia dal rottame che vede intaccato il proprio spazio di mercato e di produzione. Arturo Bocciardo, in qualità di presidente della Finsider e nei vari organismi in cui i problemi siderurgici vengono discussi, si muove con una prudenza ben maggiore dell'attivissimo Rocca. La sua difesa dei progetti di ristrutturazione appare costante, ma condotta con disponibilità mediatricie più ampie²². Accanto alla volontà di non en-

²⁰ Per la parziale divergenza di impostazione tra Rocca e Menichella cfr. AAR, 58.8, *Condizioni per un efficiente funzionamento della Finsider*, Genova-Cornigliano, 19 luglio 1938 e 58.9, Menichella a Rocca, Roma, 9 agosto 1938. Il documento steso da Rocca reca la postilla manoscritta: «data copia a Dr. Menichella, Sen. Bocciardo». Il tipo di soluzione adottata per regolare assetto e composizione dei gruppi dirigenti in seno al gruppo Finsider è facilmente desumibile dall'analisi degli organigrammi aziendali.

²¹ AAR, 58.13, Rocca ad Ansaldo e Siac, Genova-Cornigliano, 6 agosto 1938.

²² I documenti dai quali appare con evidenza questa maggiore arrendevolezza da parte di Bocciardo sono numerosi. Ci limitiamo a segnalare AAR, 40.18, Bocciardo a Rocca, Genova, 4 febbraio 1938; 45.30, *CORPORAZIONE SIDERURGIA METALLURGIA, Verbale della riunione del 13 marzo 1940*, Roma 1940. Anche Roberto Einaudi nella testimonianza rilasciataci sottolinea

trare in scontro frontale con gruppi e settori coi quali sono intercorsi e ancora vigono rapporti di reciproco interesse, o perlomeno di «buon vicinato», interviene forse anche la convinzione che un atteggiamento meno rigido possa agevolare l'approvazione delle scelte di fondo, con la rinuncia alla realizzazione completa degli obiettivi propostisi.

Si apre così una nuova fase, caratterizzata dall'avvio dell'attivazione del piano, dopo una lunga e travagliata gestazione. Non sta a noi ricostruire tappe e modalità di scelte peraltro importanti. Dal punto di vista di nostro interesse va subito sottolineato che attorno e per la concretizzazione di quanto viene deciso si verificano mutamenti significativi nei gruppi dirigenti che preludono e ne spiegano la dinamica interna postbellica. Se Sofindit è servita a creare il nerbo del vertice dirigenziale, ora in alcuni posti chiave, nei pochi anni che vanno dal 1937-38 alla Liberazione se ne allargano e consolidano le fila attraverso una maggiore e più efficace presenza nelle aziende, specie in quelle legate alla diretta attivazione dei nuovi impianti. Il caso della Siac diventa a questo proposito una tappa obbligata del nostro rapido *excursus*. Alla Siac viene infatti affidato il compito di preparare e dirigere la costruzione del nuovo impianto di Cornigliano in collaborazione con la Gutehoffnungshütte tedesca. La più consistente realizzazione non è dunque di competenza dell'Ilva. Non è certo un caso, ma la conseguenza dell'ormai avvenuta affermazione di una nuova dirigenza che ritiene necessario, anche sulla base delle precedenti esperienze, controllare in modo diretto la complessa fase inerente alla costruzione di nuovi nuclei produttivi e alla loro gestione. Nel decennio 1935-45 vengono inoltre a far parte della Siac, acquistando un peso sempre maggiore, alcuni dirigenti di primo piano nello sviluppo successivo delle vicende siderurgiche. Mario Marchesi vi giunge nel '37, dopo una decina d'anni di attività, prima alla Fiat e in seguito alla Pirelli; due anni prima entra in Siac Guido Vignuzzi, forte di alcuni anni di esperienza nella siderurgia ossolana. Dirigente di rilievo è Mario Cocito,

l'atteggiamento prudente di Bocciardo al cui riguardo resta di grande interesse la consultazione dei contributi di BONELLI, *Lo sviluppo* cit., *passim* e Arturo Bocciardo, in *Dizionario biografico degli italiani* cit., 1967, vol. XI, pp. 82-93.

direttore generale della Siac dal 1934 al 1943, accanto ad Alessandro Puri, un «ansaldino». Cocito è un tecnico puro, direttore dello stabilimento di Torino delle Acciaierie e Ferriere Piemontesi (Fiat), altro «acquisto» di Rocca che ne ha ottenuto la disponibilità da Valletta²³. Alcuni «quadri» di rilievo provengono dunque dai «privati» e specialmente dalla Fiat. Non vi è dubbio che Rocca preferisca scegliere collaboratori fuori dal «giro» delle aziende Iri, così da poterli legare maggiormente a sé ed al proprio progetto, senza che i tradizionali legami aziendali intervengano a condizionare la disponibilità. È probabile altresì che in tal maniera desideri mantenere buoni rapporti con la Fiat in vista di possibili, future occasioni di scontro.

Sono questi uomini, insieme ad altri, com'è naturale, che seguono la costruzione del nuovo impianto di Cornigliano o che vanno ad occupare posizioni strategiche a livello aziendale. Agostino Rocca è venuto dunque costruendo attorno a sé e ai suoi più stretti collaboratori, una ormai solida «coorte» di dirigenti in grado di reggere, a diversi livelli, il difficile compito di realizzare gli obiettivi da tempo prefissati, almeno nei limiti consentiti dal complesso gioco di interessi che si sviluppa attorno e contro il «piano» siderurgico. Anche in seno alla Finsider e all'Iri non fila tutto liscio, per quel poco che ci è dato di conoscere. Sulle tecnologie, sulla dislocazione degli impianti, sull'opportunità stessa della loro costruzione, non mancano pareri discordi. È soprattutto Francesco Giordani, vicepresidente della finanziaria a condurre una tenace azione contro la localizzazione del nuovo impianto a Cornigliano, a favore di Bagnoli, mentre vivace è anche la discussione attorno al processo produttivo da adottare, Thomas o Martin, in cui si impegna Adriano Carli, tecnico di provenienza Ilva e legato allo stesso Giordani²⁴.

²³ Testimonianze di Mario Marchesi, Guido Vignuzzi e Roberto Einaudi. Sull'inserimento di Vignuzzi e Cocito alla Siac, di cui Rocca si occupa fin dalla prima riunione del Comitato direttivo della società nel novembre 1934, cfr. anche AAR, 35.32.2, S.I.A.C.C. *Comitato direttivo. Verbali 1-7, sedute 20 novembre - 13 dicembre 1934*, s. l., 1934.

²⁴ Testimonianza di Adriano Carli che, tra altri documenti interessanti, mi ha consentito di visionare una sua relazione dell'ottobre 1937 dal titolo *Considerazioni sul progetto di un nuovo impianto siderurgico a Genova*, emblematica del dibattito in atto in seno alla Finsider. Sui termini del contrasto tra tecnici e dirigenti Iri si soffermano a lungo F. Bonelli, A. Carparelli e M. Pozzobon in altra parte del volume.

La polemica scoppia, vivacissima, nel 1938 in seno al Comitato dei tecnici delle aziende Finsider costituito con il compito di valutare il « piano »²⁵. È un momento delicato e interessante al tempo stesso. Per superare le opposizioni dell'Ilva, di Giordani e altri, Rocca usa tutti i mezzi disponibili. Nel tentativo di forzare i tempi non esita a presentare le proprie dimissioni dalla Siac e a minacciare quelle di tutto il Consiglio della società; si serve come arma di pressione e di ricatto della imminente visita a Genova di Mussolini, cui intende far dare inizio ai lavori del nuovo impianto di Cornigliano²⁶. Ma se ottiene successo è soprattutto perché i rappresentanti della Terni e Bocciardo in particolare si schierano al suo fianco²⁷. La nomina di Rocca a direttore generale della Finsider, cui si è accennato, avvenuta nel settembre 1938, a ridosso quindi delle polemiche in seno al Comitato, è suggello di una sia pur parziale vittoria e del consolidamento di una collaborazione con Bocciardo che durerà fino al termine della guerra.

Sinigaglia, come già ricordato, è fuori dal « giro », non vi svolge un ruolo diretto, ma ha contatti informali con Rocca, fornendo consigli e indicazioni. Lo scambio epistolare tra i due è quasi quotidiano durante le polemiche del 1938²⁸. Sinigaglia mostra di concordare con le tesi di Rocca e di vivere con forte partecipazione le vicende di un progetto che considera anche propria creatura, non esitando, tra l'altro, a intervenire presso il ministro Guarneri con un promemoria in cui accusa in modo pesante l'Ilva²⁹. La collaborazione « esterna »

²⁵ La documentazione disponibile sulla polemica del 1938 è consistente. Cfr. in particolare AAR, sezione 36, *S.I.A.C. Società It. Acciaierie Cornigliano* e sezione 40, *Nuovo impianto siderurgico di Cornigliano*.

²⁶ Sulle dimissioni di Rocca e del Consiglio della Siac cfr. AAR, 36.46, Rocca a S.I.A.C., Genova-Cornigliano, 7 maggio 1938; 36.47, Rocca a Bocciardo e Menichella, Genova-Cornigliano, 8 maggio 1938; 36.48, Rocca a Bruzzo, Genova-Cornigliano, 8 maggio 1938; 36.49, Rocca a Menichella, Genova-Cornigliano, 8 maggio 1938; 36.50, Rocca a Menichella, Genova-Cornigliano, 8 maggio 1938; 36.51, Rocca a Bocciardo, Genova-Cornigliano, 10 maggio 1938. Da queste lettere e da altro materiale conservato in AAR appare altresì chiaro come Rocca usi l'arma della visita imminente di Mussolini per forzare i tempi delle decisioni, in sintonia con quanto ricordato da Roberto Einaudi nella testimonianza concessaci.

²⁷ Cfr. AAR, 40.109, Sinigaglia a Rocca, Roma, 13 aprile 1938; 40.112, Sinigaglia a Rocca, Roma, 18 aprile 1938.

²⁸ Cfr. le lettere conservate in AAR, sezione 40, *Nuovo impianto siderurgico di Cornigliano*.

²⁹ Cfr. AAR, 40.114, Sinigaglia a Rocca, Roma, 6 maggio 1938 e 40.114.a, Sinigaglia a Guarneri, s. l., 6 maggio 1938. Anche a proposito di questa im-

tosì attorno a Rocca. Infatti tutti i «suoi» uomini continuano a mantenere posizioni di grande rilievo nei punti strategici, secondo la volontà dello stesso Rocca, e alcune decisioni di ampliamento degli impianti, divenute operative, procedono senza soste, come quella di costruire il nuovo impianto di Cornigliano. In realtà si ha piuttosto l'impressione, anche alla luce dei documenti personali, che Rocca non tolleri il logorante gioco delle mediazioni, dei complicati meccanismi burocratici che ritardano decisioni ritenute necessarie ed urgenti. Carattere deciso e inflessibile, abituato ad impegnarsi in prima persona in un'attività senza soste, tende dunque a muoversi d'impulso, legando strettamente la propria vicenda di uomo e di dirigente al procedere, spesso faticoso, dei programmi in cui crede e per i quali si batte. Di qui l'evidente tendenza alla «dimissione facile» quando l'evolversi degli avvenimenti non segue del tutto gli schemi prefissati.

Malgrado le opposizioni di vario genere, le tesi di Rocca ottengono dunque un sia pur parziale successo, anche per merito della sua capacità di giustificare «autarchicamente» un'ipotesi di sviluppo della siderurgia che di «autarchico» ha ben poco e di utilizzare con abilità il rapporto diretto con Mussolini. Il legame con il regime appare improntato a criteri di naturale, reciproca convenienza, con un'attenta tutela da parte dei dirigenti dell'autonomia propria e delle aziende e società in cui operano. In effetti non sono il fascismo né le istanze decisionali da esso attivate, né Mussolini a determinare le direttrici di fondo che vengono decise altrove, in seno alle «burocrazie parallele», all'Iri e nel rapporto tra queste e il settore privato. Il potere politico nei vari gruppi che compongono l'articolato fronte del regime ha senza dubbio un peso nel mediare tra diversi centri di potere, ma non possiede una coerente e autonoma strategia di sviluppo industriale ed economico del paese da imporre e alla quale tentare di subordinare il dislocarsi delle forze sociali in gioco. C'è da chiedersi se una tale strategia e conseguenti livelli di coscienza siano in possesso della «borghesia di Stato» in formazione. Si è sostenuto, a questo proposito, che, per individuare la presenza di una vera e propria «borghesia di Stato», è necessario accertare se esistono alcuni connotati essenziali che la qualificano: oltre alla disponibilità del controllo reale dei mezzi di produzione, una autonoma strategia economico-ideologica,

appunto, e l'esistenza di apparati di Stato che ne rappresentino gli interessi specifici³⁴. Pur nella consapevolezza della necessità di ben più ampie indagini e di sottoporre ad attenta analisi critica questo quadro di riferimento teorico, non si può negare che, in riferimento al periodo fascista e al settore siderurgico, si ponga il problema di giungere ad una meno approssimativa ma non schematica definizione dell'esperienza che vede come protagonisti di punta i manager alla guida del comparto a «partecipazione statale». Che già negli anni «fascisti» si faccia strada una visione complessiva e strategica, fondata su esperienze di altri paesi, a riguardo dello sviluppo siderurgico ci pare possibile sostenere. La convinzione che si possa produrre acciaio italiano a bassi costi e in quantità notevoli, liberando l'industria meccanica dai vincoli di una pesante protezione sulla produzione «a monte» implica l'altrettanto solida convinzione nella possibilità di quest'ultima di avviarsi verso una crescita consistente, al di là delle sollecitazioni di natura bellica, attraverso un allargamento del mercato interno e una competitiva presenza in quello estero. In questo Sinigaglia, Rocca e quanti si riconoscono non strumentalmente nelle loro idee mostrano una consapevolezza d'avanguardia nel panorama della cultura industriale del nostro paese in quegli anni, incrinando schematiche interpretazioni dell'epoca, mantenutesi vive anche dopo la Liberazione, a sostegno di un presunto e totale immobilismo, quando non ristagno, dell'economia italiana nel «ventennio»³⁵. Consapevolezza d'avanguardia che è alla base anche dell'eccezionale sviluppo siderurgico del dopoguerra e che non trova spiegazione in già delineate e consolidate esigenze della struttura produttiva o di determinati suoi settori e gruppi di comando. La tenace visione di alcuni uomini precorre e di molto il suo affermarsi concreto, dovuto ad un'adeguata loro collocazione nei punti chiave e, di conseguenza, all'indispensabile sostegno di strutture e leve di potere. In sostanza, senza attribuire a nessuno

³⁴ Cfr. A. MUTTI e P. SEGATTI, *La borghesia di Stato. Strutture e funzioni dell'impresa pubblica in Italia*, Mazzotta, Milano 1977.

³⁵ Per evitare lunghe ed erudite citazioni al riguardo dell'ormai annoso dibattito sull'economia «fascista», si rimanda alla breve ma attenta ricostruzione di M. REVELLI, *Fascismo: la politica economica*, in *Storia d'Italia*. I, a cura di F. Levi, U. Levra, N. Tranfaglia, vol. I, *Il mondo contemporaneo*, La Nuova Italia, Firenze 1978, pp. 418-34.

poteri demiurgici e senza timore di cadere nell'agiografia, la capacità di riflessione e di realizzazione di questi manager è decisiva e non semplice espressione di un raggiunto *status* sociale. Che poi vadano a «occupare il potere» all'interno delle strutture produttive controllate dallo Stato è fatto relativamente secondario. Non c'è strategia autonoma in quanto espressione di «borghesia di Stato» più o meno formata, ma in quanto esiste, in primo luogo, una capacità – questa sí autonoma – di alcuni di costruirla e, in seguito, anche per il loro impegno, il controllo dell'istanza decisionale atta a darle concreta realizzazione. Che questa istanza sia «statale» o privata non ha grande rilievo soprattutto per dirigenti che hanno del proprio ruolo una visione privatistica, testimoniata da innumerevoli circostanze e prese di posizione, a ulteriore riprova di come l'autonomia non derivi in modo meccanico dalla loro collocazione all'interno del composito fronte imprenditoriale italiano.

La guerra incide più sugli impianti che sul gruppo dirigente. Se ne va l'impianto di Cornigliano, asportato dai tedeschi, e notevoli sono le distruzioni agli stabilimenti, specie al Sud. I dirigenti a livello delle aziende hanno in generale saputo cogliere per tempo il disgregarsi del regime e le velleità senza speranza del fascismo repubblicano. In un non sempre facile rapporto con tedeschi e movimento resistenziale teso alla salvaguardia degli impianti e, parallelamente, del proprio posto alla guida delle imprese, costruiscono le basi della «continuità». E in effetti, se si escludono i «privati» come Bocciardo e Bruzzo, con la Liberazione non si verificano drastici mutamenti di rilievo. Unica, seppur importante eccezione, Agostino Rocca. Il fatto di essere sottoposto a processo di epurazione, peraltro conclusosi senza danno, oltre ad amareggiarlo e a sollecitarlo a cercare altre soluzioni, gli «brucia» la possibilità di un facile reinserimento, a favore del quale Sinigaglia sembra adoperarsi, rispondendo con sollecitudine al segnale di aiuto lanciatogli da Rocca e impegnandosi per garantirne il pronto reinserimento in seno alle aziende Iri e in Finsider, anche per poter usufruire della sua esperienza e abilità³⁶. Nel frattempo ne utilizza i preziosi consigli sia sui pro-

³⁶ Sul processo di epurazione cui Rocca viene sottoposto ricca documentazione nelle sezioni da 61 a 67 dell'Archivio Rocca.

blemi di carattere generale riguardanti l'assetto del settore sia a proposito dei «quadri» da utilizzare in seno alla finanziaria di cui è commissario e poi presidente³⁷. «In tutti questi anni la mia passione e preoccupazione principale è stata quella di salvare, valorizzare e tenere uniti gli uomini di Via Durini», scrive Rocca a Sinigaglia nel giugno 1945, e sono questi uomini, i «sofinditiani», che raccomanda e «consegna» all'amico perché ne faccia il nerbo del gruppo dirigente di Finsider³⁸. Nel 1935 Rocca aveva raccolto l'eredità di Sinigaglia; a dieci anni di distanza le parti si invertono: mutano i capi, ma l'équipe dirigente rimane la stessa, e non è cosa di poco conto.

Il caso Rocca è perciò isolato, come quello di Roberto Einaudi che lo segue presto nell'impresa argentina della Techint, compensato dal decisivo rientro di Oscar Sinigaglia. Sulle modalità del «recupero» di Sinigaglia non si posseggono notizie precise, ma quel poco a nostra conoscenza pare sufficiente per dar ragione dei fattori che hanno consentito il suo ritorno alla guida della siderurgia Iri. Hanno sicuramente pesato alcune amicizie personali di rilievo, come quella con De Gasperi, forse avviata in Vaticano, dove il futuro leader della Dc svolgeva, come è noto, funzioni di bibliotecario, e con papa Pacelli. Un legame, questo, di lunga durata, iniziato in gioventù — erano ambedue studenti liceali presso lo stesso istituto romano — mantenutosi nello scorrere degli anni e rafforzatosi con la conversione di Sinigaglia alla religione cattolica³⁹. Il contatto con gli ambienti vaticani ha inoltre basi di altro genere, dal momento che Sinigaglia ha personali rapporti finanziari con l'Istituto per le Opere di Religione, banca vaticana, che avrà un rappresentante, Massimo Spada, nel Consiglio di amministrazione della Finsider, forse a testimonianza di un impegno diretto dell'Istituto, nella finanziaria⁴⁰. Se a questi rapporti si aggiungono la sua indiscussa e ricono-

³⁷ Cfr. al riguardo le lettere che Rocca e Sinigaglia si scambiano tra il giugno 1945 e il febbraio 1946 conservate in AAR, sezione 52, *Industria siderurgica nazionale. Promemoria e relazioni diverse. 1938-1946*.

³⁸ AAR, 52.13, Rocca a Sinigaglia, Milano, 21 giugno 1945.

³⁹ Sui legami personali di Sinigaglia con De Gasperi e Pacelli, prima e dopo la sua ascesa al pontificato, ci hanno fornito notizie Sergio Gandolfi e Gian Lupo Osti.

⁴⁰ Testimonianza di Gian Lupo Osti. Sull'Istituto per le Opere di Religione cfr. G. GRILLI, *La finanza vaticana*, Editori Riuniti, Roma 1961.

sciuta competenza, il precedente impegno nell'industria di Stato, l'emarginazione subita durante il fascismo e divenuta naturale e ulteriore titolo di merito, ci pare si possa disporre di motivi piú che sufficienti per spiegarne il rientro. Accanto a lui e ad altri già ricordati dirigenti, operano in Finsider Ernesto Manuelli, con funzioni di direttore generale, Carli, Parodi, Vignuzzi, Villoresi, Gandolfi, Montalcini e, dal '47, il neolaureato Osti, addetto alla segreteria di Sinigaglia.

Si apre la fase «d'oro» della siderurgia italiana, in cui il nuovo «piano» trova rapida e fortunata realizzazione. Ora è Sinigaglia ad esserne trascinato infaticabile, guida convinta e tenace, per unanime giudizio di collaboratori ed avversari, che ricordano quegli anni come un periodo di eccezionale attività. E in effetti è così.

La situazione generale è mutata e di molto. I grandi protagonisti sono ora altri: gli Alleati, o meglio gli Usa, controllori dei flussi di finanziamento e, di conseguenza, centro di coordinamento della politica economica e finanziaria dell'area occidentale, mentre in Italia la Dc si avvia a diventare forza maggioritaria di governo all'interno di un mutato quadro politico-istituzionale. In questo nuovo e articolato panorama Sinigaglia e i suoi «quadri» agiscono con prontezza e abilità, sfruttando da un lato la non irrilevante esperienza maturata in precedenza, dall'altro alcuni solidi appoggi politici all'interno e, ancor piú, la straordinaria occasione offerta dagli «aiuti» americani. Se si scorre anche rapidamente l'epistolario Rocca-Sinigaglia del 1945, è facile rilevare come quest'ultimo colga subito con estrema lucidità i termini essenziali della nuova situazione. Alle ipotesi nazionalizzatrici e pianificatrici propostegli da Rocca risponde con puntuale realismo:

Ho letto il tuo promemoria sulla siderurgia, e credo sia bene pubblicarlo; certo, sarebbe importante che potesse portare la tua firma, perché avrebbe molto maggiore autorità, ma forse in questo momento ciò non è opportuno, anche se si dicesse che è un tuo scritto di qualche tempo fa. Credo però che non sia opportuno dire così chiaramente che la soluzione del problema non si può lasciare all'iniziativa privata e che bisogna affidarla allo Stato, sia pure attraverso l'Iri, sia perché è inutile mettersi ancor piú contro le potenti forze dei capitalisti, sia perché non lo credo affatto utile nei riguardi degli americani, che sono sempre – giustamente – molto spaventati degli interventi statali, e tanto piú in questo periodo nel quale

hanno visto la pietosissima figura fatta dal governo italiano sia nel campo politico, sia ancor più nel campo amministrativo. Limiterei quindi l'articolo alle considerazioni tecnico-industriali; mi sembra inutile dire che la soluzione spetta alla Finsider e alle sue aziende, anche perché non mi pare che – allo stato delle cose – vi sia nessun'altra alternativa!

Sono dunque gli americani i nuovi interlocutori privilegiati, i potenti cui dover ricorrere:

Anche il mio concetto è stato che solo con gli americani noi possiamo risolvere il problema, sia perché abbiamo bisogno di un'alleanza tecnico-commerciale con forti gruppi esteri, non avendo ancora in Italia tecnici ed esportatori sufficientemente pratici del mestiere; sia perché solo gli americani possono risolvere il problema dell'acquisto di alcune miniere che è indispensabile avere (tu sai che questo è sempre stato il mio concetto), per essere sicuri che non vengano un giorno a mancare le basi di un'industria così poderosa, e per poter organizzare adeguatamente i trasporti del minerale a spoletta: sia ancora perché nulla possiamo fare senza un potente appoggio finanziario estero per ragioni valutarie.

Le idee sono chiare, molto chiare, se si pensa che siamo nel giugno 1945 e che in altre sedi, politiche ed economiche, ci si muove ancora a tentoni. E alle idee si accompagnano subito i primi passi concreti:

In conseguenza, nella prima lettera che ho scritto a Di Veroli a New York, gli ho detto di studiare l'argomento e la situazione, e di vedere se e con quali gruppi sarebbe opportuno prendere contatto al momento opportuno; egli conosce il problema, per quanto ora gli manchino gli elementi anche numerici, ma è certo in grado di impostare il problema, e, se gli occorreranno dei dati, glieli manderemo.

Quando è partito per l'America l'ing. Sacerdoti, gli ho spiegato la cosa, e gli ho dato un altro appunto per Di Veroli, pregandolo di parlargliene *ex professo*, e di chiedergli il suo ausilio. Al ritorno di Sacerdoti sentirò che cosa gli avrà detto Di Veroli⁴¹.

E nelle sedi dove vengono decisi i finanziamenti gli uomini di Sinigaglia si muovono con indubbia capacità. A Washington Marchesi è a contatto con gli ambienti governativi americani e con gli organismi internazionali come la Birs; Vignuzzi a Parigi opera in seno all'Oece per sostenere le richieste della siderurgia italiana in relazione al piano Mar-

⁴¹ AAR, 52.12, Sinigaglia a Rocca, Roma, 13 giugno 1945.

shall⁴². Con un'attività frenetica Finsider appronta il necessario *background* di studi, relazioni e «piani» mentre si stabiliscono i rapporti piú opportuni e necessari. Vengono cosí superate le resistenze che ancora si manifestano anche negli ambienti italiani: è il caso della tenace posizione assunta negli Usa da Giordani, presidente di turno della Birs, a favore della dislocazione a Bagnoli del nuovo impianto a ciclo integrale⁴³.

Mentre il «piano Sinigaglia» prende corpo, accingendosi a diventare corposa realtà, sul versante dei «gruppi dirigenti» le linee di tendenza già delineatesi durante il fascismo si rafforzano. Torna alla ribalta una dinamica interna polarizzata attorno al rapporto tra Ilva, Siac, Finsider, cioè tra i settori piú direttamente legati alla grande ristrutturazione in atto. Il termine di confronto è ancora una volta costituito dalle scelte in corso e, in particolare, dalla decisione, divenuta presto importante realtà, di ricostruire Cornigliano, sia pur con tecnologia e produzioni diverse. Stavolta non è la Siac, ma una nuova società, appositamente costituita, a controllare costruzione, messa in marcia e conduzione del terzo «centro siderurgico». Il significato di tale scelta rimane nella sostanza lo stesso dell'operazione Siac di dieci anni prima: l'Ilva viene tagliata fuori, preferendosi affidare agli uomini legati al top management di Finsider il compito di gestire la parte piú delicata e importante del «piano». L'ormai pluriennale avversione di Sinigaglia per l'Ilva non si attenua⁴⁴. Altra dimostrazione di «continuità», dunque, tanto piú che a dirigere la «Cornigliano» sono gli uomini «Siac» come Mario Marchesi e Osvaldo Bianchini, accanto a Redaelli Spreafico e a giovani considerati in quella sede «rompiscatole» di cui liberarsi. Gli attriti non cessano quindi con la Liberazione, anche se tendono ad attenuarsi: la dirigenza della «vecchia» Ilva ha ora minor peso in seno alla Finsider e si attesta su posizioni meno

⁴² Testimonianze di Mario Marchesi e Guido Vignuzzi.

⁴³ Ivi. A dire il vero, tutte le testimonianze raccolte concordano nel delineare un analogo quadro del rapporto con gli Alleati e delle divergenze tra Giordani e gli altri rappresentanti italiani sulla dislocazione degli impianti.

⁴⁴ Lo confermano, oltre alle testimonianze, i frequenti accenni negativi presenti in alcune delle lettere di Sinigaglia a Rocca, cui si è già fatto riferimento.

«politiche» e piú tecniche. La presidenza di Guido Foligno, legato alla società da comuni interessi, appare di transizione, e Antonio Ernesto Rossi, che ne è successore dal 1949 al 1954, dopo aver ricoperto per due anni la carica di direttore generale, è un buon tecnico, forse non entusiasta verso le innovazioni in corso, ma certo non oppositore battagliero, anche per personale carattere, ad un processo che appare irreversibile. E a Rossi succederà Vignuzzi che del «piano», come si è visto, è convinto sostenitore.

L'esperienza di Cornigliano è senza dubbio significativa perché segnata dal costante rapporto mantenuto con gli ambienti americani, dai quali si mutuano criteri di conduzione aziendale e di formazione dei «quadri». Anzi è forse la prima volta in cui si pone l'esigenza di una formazione, resa altresì necessaria dall'introduzione di nuove tecnologie. Gli indispensabili e frequenti soggiorni dei dirigenti negli Usa a confrontarsi con la realtà aziendale americana, i numerosi *stages* di quadri intermedi, tecnici e amministrativi, e anche di operai, i criteri di selezione adottati e sperimentati in modo diretto negli States alimentano suggestioni pionieristiche di novità e un atteggiamento di sempre maggior distacco o scarsa considerazione per il «vecchio» ambiente dell'Ilva, ritenuto legato a schemi e strutture superate. Del «modello americano» infatti si coglie subito il maggior peso attribuito ad una conduzione collegiale dell'impresa, nel cui ambito i vincoli gerarchici si attenuano, concedendo alla responsabilità e capacità individuale maggiori chance di affermazione⁴⁵.

Con il mutare del quadro politico-istituzionale, cambiano, s'è detto, i referenti politici. Si pone dunque l'esigenza di analizzare il rapporto con il potere politico, cioè con la Dc e con le forze che insieme al partito «cattolico» governano, ai diversi livelli decisionali in cui questo rapporto si presenta. Che le simpatie del gruppo dirigente siderurgico nelle istanze medio-alte siano andate per larga parte degli anni Cinquanta alla Dc è fuor di dubbio. Oltre ai legami personali prima ricordati, non va dimenticato che Sinigaglia partecipa attivamente alle campagne elettorali democristiane, con un ruolo di rilievo nel finanziare e attivizzare organismi fiancheggiatori come i comi-

⁴⁵ Anche in questo caso le testimonianze disponibili concordano nelle valutazioni positive dell'esperienza Cornigliano.

tati civici, specie a Roma ⁴⁶. Un'adesione in fondo prevedibile, non tanto e non solo perché è facile capire fin dai primi anni del dopoguerra il peso decisivo del partito degasperiano nella gestione dell'apparato statale e, più in generale, alla guida del paese. Sinigaglia, infatti, ritrova con relativa facilità nella Dc di allora non una coerente strategia economica che non esiste, ma connotazioni ideologiche, prima che espressamente politiche, che in forma grezza egli stesso ha sempre coltivato: un istintivo e tenace anticomunismo, una visione del ruolo del sindacato che lo colloca in posizione del tutto subalterna, il riconoscimento di fatto per la libertà assoluta dell'impresa e per le regole capitalistiche di funzionamento dell'economia e del mercato ⁴⁷. Sinigaglia concepisce e pratica il rapporto tra impresa e Dc, al di là dell'impegno «politico» personale, come un rapporto tra due poteri che hanno più di un interesse a mantenere legami di reciproco sostegno, ma nel rispetto dell'autonomia di fatto dei propri ruoli e ambiti decisionali. L'impresa, pubblica o privata che sia, deve muoversi secondo linee e strategie elaborate al suo interno secondo propri criteri, senza lasciarsi influenzare dal potere politico e utilizzando, se è il caso, a sostegno di quelle linee e strategie. Tale impostazione di fondo, non diversa da quella adottata nei confronti del fascismo, è presente, con gradi di consapevolezza variabile, in tutto il gruppo dirigente che del resto non può non richiamarsi all'atteggiamento del suo leader dal prestigio e dall'autorità indiscussi.

A facilitare il mantenersi di una sfera decisionale autonoma interviene un altro fattore di rilievo. I finanziamenti necessari per costruire i nuovi impianti provengono in gran parte dagli aiuti Erp e le aziende, come la finanziaria, riescono a rastrellare capitali anche sul mercato e, sia pur in misura limitata, ad autofinanziarsi. Il che vuol dire che l'impegno diretto dello Stato non è consistente e non si rendono pertanto indispensabili stretti legami con le forze politiche di governo per poter disporre dei necessari flussi finanziari. Si rafforza pertanto per i manager la possibilità di non dover ricorrere in maniera massiccia al potere politico e di accentuare il carattere autonomo delle proprie scelte. Almeno in relazione al set-

⁴⁶ Testimonianza di Gian Lupo Osti.

⁴⁷ Cfr. O. SINIGAGLIA, *Lavoratori e produzione*, Roma 1946.

tore siderurgico, sarebbe dunque errato leggere gli anni Cinquanta secondo schemi e criteri validi per il ventennio successivo, caratterizzato da un ben diverso intreccio tra partecipazioni statali e Dc, che muta la propria linea al riguardo, avviandosi verso una preordinata e sempre maggiore «occupazione del potere» nelle tecnostrutture «pubbliche». Non va altresì dimenticato che ha ancora un peso non indifferente un atteggiamento, e, in alcuni casi peraltro rari, una adesione politica esplicita, di matrice liberale, non propensa a troppo solidi legami con il partito dominante⁴⁸.

Se dagli ambienti Finsider si scende alle aziende, si ha conferma di un'impostazione analoga. Il caso genovese è a questo proposito esemplare. Più del legame con la Dc pesa a Genova — ma si estende oltre i confini politici locali — il ruolo della Curia e del cardinale Siri in particolare. La Chiesa garantisce assunzioni «fidate» per Cornigliano, attraverso la fitta rete della propria organizzazione parrocchiale, «raccomanda» personale impiegatizio e suoi «pupilli», fornisce assistenti sociali fedeli, serve insomma da «filtro» contro possibili «infiltrazioni rosse». È al centro di iniziative corporativo-culturali come l'Unione cattolica imprenditori e dirigenti (Ucid), peraltro risoltesi in semplici occasioni di incontro «in doppiopetto», tributo al conformismo di regime senza tuttavia rilevanti successi sul terreno della costruzione di un management cattolicamente modellato secondo organiche linee di comportamento. In cambio di tutto ciò finanziamenti, ma non certo un reale spazio d'intervento nella strategia aziendale⁴⁹. Un rapporto in fondo non diverso da quello mantenuto con certi settori della Cisl e della Uil, impegnati anch'essi, e in modi clientelari, nella gestione delle assunzioni a Cornigliano. Sono gli anni della guerra fredda, dello scontro frontale con le sinistre e con la Cgil in una città dove fino al 1951 governa una giunta Psi-Pci e si sta portando avanti una vasta ristrutturazione del settore meccanico a partecipazione stata-

⁴⁸ Cfr., tra l'altro, *Ideologie politiche e tecnostrutture nella storia e nella realtà dell'impresa pubblica*, in «Quaderni di informazione e documentazione. Istituto Gramsci - sezione ligure», marzo-aprile 1977, n. 2, pp. 3-44.

⁴⁹ Sul «caso genovese» cfr. F. MONTEVERDE, *Gli orientamenti di politica economica della Dc genovese*, in «Critica marxista», XI, settembre-ottobre 1973, n. 5, pp. 109-34.

le, con migliaia di licenziamenti. In questo quadro di forti tensioni sociali e politiche la divisione sindacale e l'appoggio dell'autorità ecclesiastica e della Dc sono armi non trascurabili, almeno nel breve periodo e vengono utilizzate appieno. Ma, come si è rilevato, le origini delle grandi scelte vanno cercate altrove, non certo nel condizionamento esterno di Chiesa e Dc.

A questo riguardo, è sicuramente di maggior interesse e rilievo conoscere i rapporti con il fronte imprenditoriale. Il «piano Sinigaglia» incontra l'opposizione dei siderurgici privati, che lavorano in prevalenza con il rottame, o, sia pur in modo indiretto, di altri gruppi legati al mercato interno e su posizioni di immobilistica conservazione, forti in seno alla Confindustria⁵⁰. Non è tuttavia privo di appoggi meno estesi ma robusti e significativi. Le produzioni di Cornigliano interessano molto la Fiat, che ottiene un contratto privilegiato di fornitura a prezzi favorevoli. Disporre di acciaio a basso costo, senza dover impegnare ingenti capitali per produrlo, è un'occasione da non perdere per quelle imprese che iniziano a porsi il problema di collocarsi su un mercato internazionale tendenzialmente sempre più aperto. Sinigaglia mostra di essere ben consapevole di questa realtà e non esita a offrire a Falck e Fiat una partecipazione azionaria nella Cornigliano in linea con analoghi tentativi già avviati da Rocca nel 1941⁵¹. Non stupisce dunque che i settori dinamici dell'apparato industriale italiano abbiano preferito rinunciare ad un'opposizione rigida a favore di un redditizio intervento di condizionamento del processo in atto. Tenendo conto di questa situazione, di un non omogeneo dislocarsi del padronato italiano, cadono presunte e in fondo improponibili immagini agiografiche dei dirigenti «siderurgici» Iri come di un'«armata Brancaleone» che sola combatte contro tutto e contro tutti. Si chiarisce però l'attendibile immagine di un gruppo di manager collocato a fianco dei settori in movimento della borghesia

⁵⁰ Cfr. G. PROVASI, *Borghesia industriale e Democrazia cristiana. Sviluppo economico e mediazione politica dalla ricostruzione agli anni '70*, De Donato, Bari 1976 e il nostro breve contributo *Confindustria*, in *Storia d'Italia*, I, vol. I, *Il mondo contemporaneo* cit., pp. 137-53.

⁵¹ Testimonianza di Mario Marchesi. Per i tentativi, falliti, di accordo con la Fiat nel 1941 cfr. il saggio di F. Bonelli, A. Carparelli e M. Pozzobon, pp. 320 sgg.

industriale, a favore di un'ipotesi di rinnovamento della siderurgia italiana che la allinei alle piú avanzate esperienze straniere. Se si confronta la loro posizione con l'insieme dei criteri di conduzione e di scelte del settore a partecipazione statale e in particolare della Finmeccanica e delle aziende da essa dipendenti, è facile cogliere profonde differenze⁵². È vero che nei confronti della meccanica Iri il capitale privato si muove con ben diversi atteggiamenti e in modo meno articolato, ma è altrettanto vero che diverso è il livello di imprenditorialità espresso dai «siderurgici» e formatosi in una vicenda ormai piú che ventennale.

La messa in marcia del nuovo stabilimento a Cornigliano e i suoi rapidi successi produttivi rafforzano i dirigenti che ne hanno guidato la realizzazione e sono alla base di una notevole ristrutturazione nella mappa del potere siderurgico Iri. Al progressivo consolidarsi del management protagonista dell'operazione Cornigliano fa riscontro un progressivo indebolimento dell'impero Ilva, potato di numerosi «rami secchi», in sintonia con le direttrici del «piano Sinigaglia». Dietro alla decisione di costituire un'unica grande società operativa del settore, unificando Ilva e Cornigliano, non vi sono dunque solo esigenze di politica industriale. Vi è anche l'esplicito tentativo di «corniglianizzare» l'Ilva, portando a definitiva conclusione il processo di costante rafforzamento delle «nuove leve»⁵³. Un anche rapido sguardo agli organigrammi aziendali di quegli anni rende manifesta la «scalata». Nel 1960 Mario Marchesi ricopre funzioni di amministratore delegato sia alla Cornigliano che all'Ilva, segno di un ormai avvenuto «passaggio» di mano a favore di una conduzione gestita dagli uomini extra-Ilva i quali guidano la grande manovra dell'unificazione nei suoi passaggi decisivi. Italsider dovrebbe cosí diventare il nuovo centro di formazione e realizzazione delle scelte siderurgiche Iri, riducendo di fatto il ruolo della Finsider a compiti di semplice coordinamento e sostegno finanziario. Inizia una nuova fase in una situazione economico-poli-

⁵² Cfr. S. CHIAMPARINO, *Le ristrutturazioni industriali* e A. BECCHI COLLIDA, *La formazione dell'imprenditorialità pubblica: i gruppi dirigenti delle partecipazioni statali*, in «Fondazione Giangiacomo Feltrinelli. Annali», XVI, 1974-75, pp. 469-94 e 495-525.

⁵³ Ancora una volta si utilizzano informazioni ricavate dalle varie testimonianze rilasciateci.

tica piú dinamica. Ma la nostra rapida carrellata si ferma proprio a questo punto.

Rileggendo le pagine precedenti e la breve quanto incompleta analisi in esse tentata, si ricava l'impressione di una vicenda tanto lineare da sembrare prevedibile e quasi ovvia. Alcuni dirigenti, con chiare idee-forza occupano una posizione strategica nel settore siderurgico in cui operano. Per ragioni che travalicano la propria volontà si trovano a intervenire nella sfera statale, nell'Iri, dove si fa strada, anche e forse soprattutto per la tenacia dei protagonisti, la possibilità di dare corpo ad alcune significative intuizioni. Il nucleo iniziale si amplia con l'inserimento di altri «quadri» di provenienza «privata» e, passato relativamente indenne attraverso la guerra e la Resistenza, realizza il «piano» siderurgico, consolidando di pari passo la propria presenza nei punti-chiave del settore. Il potere politico, pur tra oscillazioni di vario genere, non ostacola, anzi offre opportuni sostegni al momento giusto, ma dall'esterno, senza entrare nel merito delle direttrici di fondo, non disponendo di una chiara e autonoma strategia complessiva a riguardo dello sviluppo economico del paese. Un processo lineare e ininterrotto, quindi, al cui interno contraddizioni, soste, incertezze che pure vi sono state, sembrano perdere peso e importanza.

Tuttavia proprio in questa prevalente «linearità» si colloca il significato prioritario da attribuire alla vicenda del «gruppo dirigente» della siderurgia a partecipazione statale. Intanto perché è anomala nel panorama del management Iri negli anni 1930-60. La «coorte» di uomini di nostro interesse si forma non per tranquilla cooptazione secondo il tradizionale sviluppo di carriera dei singoli nelle società operative e finanziarie, ma attraverso un'evoluzione fondata sul dinamico e tenace dislocarsi a difesa di un progetto che non giustifica, ma modifica, e in modo radicale, l'esistente. È in sostanza una «scalata» a sostegno dell'innovazione e non della routine quotidiana.

Quali le ragioni di questa «scalata», del fatto che abbia tanto successo da essere così lineare? Sulla qualità degli uomini e soprattutto di alcuni con posizioni di rilievo non vi possono essere dubbi. Ha inoltre molto influito la circostanza, casuale agli inizi, ai tempi della Sofindit, e costruita con accor-

tezza nel trascorrere degli anni, che quegli uomini si siano trovati a lavorare *insieme* a proposito del «problema siderurgico» in una fase in cui, per ragioni di diversa natura, si rendeva sempre meno procrastinabile una sua non precaria soluzione. La grande loro abilità è consistita nello sfruttare con intelligenza i varchi consentiti dalla disponibilità di alcune leve decisive all'interno del sistema Iri, in corrispondenza del mancato controllo diretto da parte del potere politico sulle strutture industriali entrate nell'area «pubblica». Durante il periodo fascista, dai primi anni Trenta alla guerra, le esigenze belliche e i «piani» autarchici offrono favorevole cornice al cui interno inserire i programmi di ristrutturazione e ampliamento del settore in modo da trovare nel regime e in Mussolini autorevole seppur discontinuo avallo. Il fascismo non svolge certo una funzione di direzione e di promozione diretta delle scelte di fondo; opera piuttosto un intervento di mediazione tra le forze in gioco secondo una linea oscillante che concede chance anche alla siderurgia privata nella difesa delle proprie posizioni, come testimonia il compromesso raggiunto nel 1940. Nel dopoguerra anche questo ruolo di mediazione pare annullarsi per lasciare margini ancora più ampi al libero evolversi dei rapporti di forza tra i gruppi di comando dell'industria italiana.

La sostanziale abdicazione da parte dello Stato ad un intervento che non sia di solo sostegno esterno, malgrado gli strumenti di controllo disponibili, ha effetti diversi nel comparto manifatturiero statale in quegli anni. Nel settore meccanico, al di là dei problemi oggettivi derivanti dalla conversione a produzione di pace, la linea che prevale non va oltre l'eliminazione delle «eccedenze» di personale: l'autonomia derivante dalla mancanza di un chiaro indirizzo da parte dello Stato e dell'ente di gestione diventa dipendenza assoluta dal settore privato⁵⁴. In siderurgia, al contrario, la non ancora avvenuta «occupazione del potere» di più recente datazione permette ad un'impresarialità dinamica di muoversi con sufficiente autonomia in un'ottica privatistica, ma funzionale ad uno svi-

⁵⁴ Oltre al già citato saggio di Ada Collidà, ci permettiamo di rinviare al nostro *La «ricostruzione» in una grande azienda Iri in crisi: l'Ansaldo (1945-1948)*, in *La ricostruzione nella grande industria. Strategia padronale e organismi di fabbrica nel Triangolo*, De Donato, Bari 1978, pp. 385-444.

luppo importante del settore e dell'apparato industriale italiano in genere.

Il mutamento istituzionale e la presenza di un movimento operaio e sindacale attivo e solido non determinano quindi conseguenze di rilievo, se si escludono, in siderurgia, le resistenze incontrate nella fase di smobilitazione degli stabilimenti ritenuti improduttivi e da smobilitare. A favore dei dirigenti intervennero senza dubbio l'apparato repressivo in funzione antioperaia, la scissione sindacale e la conseguente arrendevolezza di settori di Cisl e Uil, ma anche una notevole fragilità di analisi e di adeguati interventi da parte della Cgil, in grado di cogliere il significato di un processo irreversibile di ammodernamento destinato non a provocare catastrofiche crisi della siderurgia italiana, ma ad avviarla verso traguardi di espansione, secondo linee di sviluppo già presenti nei paesi piú avanzati⁵⁵.

La «linearità» diventa così espressione di alcune costanti di rilievo, a livello politico ed economico, nella società italiana, che facilitano il processo di consolidamento interno al sistema Iri della «coorte» dei siderurgici da noi presa in esame. Il passaggio dal fascismo alla repubblica richiede, in sostanza, solo un adeguamento ad una situazione mutata, nel senso di un collegamento pronto ed efficace con i nuovi gestori del potere politico e dei flussi di finanziamento. Per il resto, adeguata l'impostazione di strategia industriale al modificarsi del mercato di utilizzo, non è necessario un mutamento di rotta che rimetta in discussione in termini radicali i criteri di intervento e le direttrici di marcia, non esistendo sollecitazioni particolari da parte del potere politico verso scelte di carattere diverso e tanto meno alternativo. Vinta già prima della guerra la battaglia in seno al settore con i gruppi piú legati alla vecchia e superata gestione, la strada per i manager vicini a Oscar Sinigaglia è libera, priva di consistenti ostacoli e percorsa da nuovi, potenti alleati.

⁵⁵ Quale esempio delle posizioni prevalenti nella Cgil e nelle forze di sinistra a riguardo del settore siderurgico cfr. *Note sui problemi relativi alla nazionalizzazione dei settori base dell'industria Iri e I consigli di gestione movimento della Resistenza per la salvezza dell'industria nazionale*, relazioni al IV Congresso dei CdG aziendale Iri, luglio 1949, entrambe s. n. t.

GIOVANNI FEDERICO

La domanda siderurgica italiana negli anni Trenta

1. Premessa

Una delle ragioni principali della crisi della siderurgia italiana negli anni Trenta è stata la mancanza di una politica industriale coerente e di una struttura produttiva adeguata. Il settore siderurgico italiano si è caratterizzato per gli elevati costi di produzione (a causa della mancanza di economie di scala) e per l'inefficienza delle strutture produttive. Inoltre, la domanda di acciaio è stata influenzata dalle politiche di sviluppo industriale del governo fascista, che ha privilegiato l'industria pesante e l'automobile, a scapito dell'industria leggera e del settore edile. La crisi è stata aggravata dalla mancanza di investimenti in ricerca e sviluppo, e dalla dipendenza dalle importazioni di materie prime e di tecnologia. Per risolvere questi problemi, è necessario un piano industriale che preveda investimenti in ricerca e sviluppo, la creazione di economie di scala e la diversificazione del settore.

Il settore siderurgico italiano negli anni Trenta ha subito una crisi profonda a causa della mancanza di una politica industriale coerente e di una struttura produttiva adeguata. Il settore siderurgico italiano si è caratterizzato per gli elevati costi di produzione (a causa della mancanza di economie di scala) e per l'inefficienza delle strutture produttive.

Una delle ragioni principali della crisi della siderurgia italiana negli anni Trenta è stata la mancanza di una politica industriale coerente e di una struttura produttiva adeguata. Il settore siderurgico italiano si è caratterizzato per gli elevati costi di produzione (a causa della mancanza di economie di scala) e per l'inefficienza delle strutture produttive.

Il settore siderurgico italiano negli anni Trenta ha subito una crisi profonda a causa della mancanza di una politica industriale coerente e di una struttura produttiva adeguata. Il settore siderurgico italiano si è caratterizzato per gli elevati costi di produzione (a causa della mancanza di economie di scala) e per l'inefficienza delle strutture produttive.

Una delle ragioni principali della crisi della siderurgia italiana negli anni Trenta è stata la mancanza di una politica industriale coerente e di una struttura produttiva adeguata. Il settore siderurgico italiano si è caratterizzato per gli elevati costi di produzione (a causa della mancanza di economie di scala) e per l'inefficienza delle strutture produttive.

1. Premessa.

L'industria siderurgica è (ed ancora di più è stata prima dell'incremento dell'uso di materie plastiche) la principale fonte di semilavorati per gli altri settori dell'industria manifatturiera (soprattutto per il più importante, la meccanica) e per l'edilizia: non a caso infatti il consumo pro capite di acciaio è stato spesso utilizzato come indice del livello di sviluppo industriale di un paese. Si ritiene in genere che il consumo di acciaio¹ sia determinato dall'andamento dell'attività produttiva dell'industria e quindi sia funzione, con un'elasticità superiore all'unità, del prodotto interno lordo industriale o del reddito nazionale². Proprio in base a questo tipo di semplici relazioni macroeconomiche viene in genere stimato il fabbisogno totale di prodotti siderurgici dell'economia in occasione delle principali decisioni di investimento per la costruzione di nuovi impianti siderurgici. Per l'Italia sono stati stimati coefficienti variabili attorno a 1 per l'elasticità domanda/PIL e a 2 per quella domanda/reddito nazionale³, a

¹ Il consumo di prodotti siderurgici si ottiene mediante la formula: consumo = produzione + importazione - esportazione + saldo netto delle scorte (sommando un loro eventuale calo oppure sottraendo un loro eventuale aumento).

Qualora non sia disponibile il saldo delle scorte, è possibile utilizzare la sola somma di produzione e saldo del commercio estero; in questo caso il consumo è definito « apparente ».

² Cfr. ad esempio F. PECO, *L'acier face aux théories économiques*, Nuove Edizioni, Milano 1971, p. 42 e B. CALABI, *La funzione dell'acciaio nel processo di sviluppo economico*, in « Rivista internazionale di scienze economiche e commerciali », III, 1956, pp. 700 sgg.; piuttosto è controversa la scelta dell'aggregato da utilizzare; cfr. la discussione di questo problema nell'Appendice 5 di PECO, *L'acier face cit.*

³ Cfr. B. CALABI, *Previsioni a lungo termine della domanda di acciaio nell'Europa e negli Stati Uniti*, in « Rivista internazionale di scienze economiche e commerciali », II, 1955, pp. 429 sgg. per un breve sommario dei

seconda delle tecniche di calcolo (mediante l'interpolazione di apposite curve o il rapporto dei saggi di incremento) e degli anni considerati.

È utile approfondire questa impostazione disaggregando la domanda di acciaio nei vari tipi di prodotti effettivamente venduti ai settori utilizzatori. Ciascuno di essi infatti impiega un determinato mix di prodotti, all'interno del quale uno è in genere prevalente: ad esempio la produzione di autoveicoli richiede principalmente lamiere sottili, l'edilizia tondino e profilati leggeri, ecc. (cfr., per un tentativo di definire in termini precisi queste relazioni, l'Appendice II). Ciò suggerisce l'ipotesi che il consumo di ciascun tipo di laminati⁴ sia funzione del prodotto lordo del settore che lo utilizza maggiormente piú che degli altri aggregati macroeconomici nazionali precedentemente ricordati, che comprendono anche attività che non consumano acciaio (come l'agricoltura ed il settore terziario) e altre che utilizzano prevalentemente altri tipi di laminati. La dinamica della distribuzione percentuale del consumo dei vari prodotti di acciaio rifletterebbe quindi *in prima istanza* (per le condizioni necessarie cfr. l'Appendice I) il mutamento della struttura intersettoriale dell'industria (o, piú precisamente, dell'aggregato delle industrie, compresa l'edilizia, consumatrici di acciaio). L'esame delle variazioni nel tempo della struttura del consumo di laminati (definita come la distribuzione percentuale, in termini fisici, del totale del consumo di laminati fra i vari tipi) può dunque essere un utile strumento di analisi dell'evoluzione dell'industria.

risultati delle analisi condotte dalle organizzazioni internazionali. Per l'Italia cfr. P. SARACENO, *La dinamica del consumo italiano di acciaio*, in «Civiltà delle macchine», I, luglio 1953, n. 4, p. 7; ASSIDER (Associazione fra gli industriali siderurgici), *Il fabbisogno di prodotti siderurgici e lo sviluppo della produzione italiana*, Assider, Milano 1955 e COMITATO PER LO SVILUPPO DELL'OCCUPAZIONE E DEL REDDITO, *Sviluppo del settore siderurgico*, Istituto Poligrafico dello Stato, Roma 1958 (noto come «rapporto Saraceno», studio preparatorio per la costruzione del quarto impianto siderurgico di Taranto), allegato 1. La tecnica di previsione si è affinata solo negli ultimi anni con la disaggregazione del consumo in vari prodotti e con l'utilizzazione di piú indici (consumo dei beni durevoli, investimenti in macchine, investimenti in costruzioni, esportazioni) come variabili indipendenti.

⁴ Il processo di laminazione (possibile a caldo o a freddo) consiste schematicamente nel far passare l'acciaio in lingotti o sotto forma di altri semilavorati (*blooms*, bramme, ecc.) attraverso una serie di cilindri che gli dà la forma desiderata.

Essa ha inoltre notevole rilevanza come tecnica di analisi dell'andamento dell'industria siderurgica, soprattutto per la verifica della correttezza di determinate decisioni di investimento anche nel loro aspetto piú specificamente tecnico-produttivo: si pensi ad esempio alla decisione, all'interno della scelta strategica di adottare il piano Sinigaglia nel 1949, di destinare il futuro stabilimento di Cornigliano alla produzione di lamiere sottili per l'industria automobilistica⁵.

L'obiettivo di questo articolo è di utilizzare questa impostazione metodologica per l'analisi dell'andamento dell'industria siderurgica in un periodo per molti versi decisivo, come quello della ripresa dell'economia italiana dopo la crisi del 1929, orientata, come è noto, prevalentemente verso le produzioni belliche. È un periodo fondamentale anche per l'ampio dibattito sul ruolo e sulle prospettive dell'industria siderurgica dopo il passaggio dell'Ilva sotto il controllo dell'Iri, conclusosi con la decisione di costruire un nuovo impianto a ciclo integrale a Cornigliano (Cornigliano I, poi asportato dai tedeschi)⁶.

⁵ Proprio in questa decisione consistette, a mio avviso, l'originalità della posizione di Sinigaglia. Infatti le previsioni del consumo su cui era basato il piano erano relativamente moderate (e furono decisamente superate dallo sviluppo della domanda) e l'affermazione della possibilità tecnica di una siderurgia italiana a ciclo integrale competitiva sul piano internazionale era sostenuta da analisi tecnicamente accurate ed attendibili. L'intuizione delle possibilità future di sviluppo dell'industria automobilistica (e quindi del consumo di acciaio) era invece condivisa da un numero relativamente limitato di esperti del settore (cfr. le deposizioni di Valletta e di altri tecnici dell'industria automobilistica presso la Commissione economica del ministero per la Costituente citate in A. GRAZIANI, *L'economia italiana dal 1945 ad oggi*, Il Mulino, Bologna 1972, pp. 125-36). Importanza decisiva ha avuto il famoso contratto fra Finsider e Fiat per l'acquisto di una parte notevole della produzione di *coils* dello stabilimento di Cornigliano (una quantità annua di 300 mila tonnellate secondo M. FUMAGALLI, *La siderurgia padana. L'industria dell'acciaio a settentrione degli Appennini*, A.F.L. Falck, Milano 1961, p. 341).

⁶ Tutti questi aspetti vengono presi in esame negli altri saggi di questo volume, i quali ampliano e in gran parte superano indicazioni contenute in precedenti studi. Su alcune premesse della politica siderurgica dell'Iri cfr. M. PELAJA, *Note per una storia della siderurgia italiana durante la grande crisi*, in *Industria e banca nella grande crisi, 1929-1934*, a cura di G. Toniolo, Milano 1978, pp. 91-115.

2.

2.1. *Le fonti.*

È opportuno premettere all'analisi della struttura del consumo dei prodotti siderurgici un breve cenno sui dati disponibili per suo eventuale calcolo¹, considerando separatamente le tre serie necessarie (quella della produzione, quella del commercio estero e quella del movimento netto delle scorte). La prima è stata rilevata a partire dal 1929 dall'Assider². Nei primi anni vengono considerati quattro gruppi di prodotti (profilati vari, vergella, lamiere e tubi senza saldatura), mentre dal 1934 è riportata separatamente la produzione di nove tipi di laminati (travi, «tondo e quadri», altri profilati, vergella, lamiere grosse – maggiori di 4 millimetri – e larghi piatti, lamiere sottili, banda stagnata, tubi s/s, rotaie e materiale di armamento): tale classificazione corrisponde approssimativamente alle esigenze analitiche emerse nell'Appendice II. La serie del commercio estero è contenuta in pubblicazioni ufficiali dell'Istat³, con una disaggregazione estremamente minuta che purtroppo è solo in parte comparabile con quella della produzione: ciò impedisce il calcolo anche del solo consumo apparente di alcuni prodotti (segnatamente quelli «lunghi»). Il problema peraltro non appare di rilevanza tale da mettere in discussione in maniera significativa i risultati ottenuti utilizzando la sola serie della produzione. Infatti il saldo «netto» del commercio (escludendo le importazioni temporanee e le riesportazioni a scarico delle importazioni temporanee) non ha mai superato il 7% della produzione⁴; perciò la

¹ La serie del consumo è invece disponibile per il periodo postbellico; cfr. ASSIDER, *La siderurgia italiana in cifre negli anni dal 1946 al 1960*, Assider, Milano s. d., tab. 24 e ITALSIDER, *Evoluzione storica dal 1960 al 1976 dei più significativi dati statistici siderurgici*, s. n. t., p. 14.

² Cfr. ASSIDER, *Rilevazioni statistiche*, Milano 1951, per gli anni 1934-1951 e ID., tabella intitolata *Produzione di laminati dal 1927 al 1944*, in Archivio storico dell'Iri per gli anni 1929-33. I dati relativi al periodo 1938-48 (ad un livello di disaggregazione lievemente inferiore) sono riportati nell'«Annuario statistico italiano. Istat», 1944-48, serie V, I, p. 240. Cfr. Appendice statistica, tabelle 1 e 2.

³ Cfr. «Istat. Movimento commerciale del Regno d'Italia», varie annate.

⁴ Cfr. Appendice statistica, tabella 6.

distribuzione percentuale del consumo «apparente» non dovrebbe risultare molto diversa da quella della sola produzione⁵.

Più complesso si presenta invece il problema delle scorte: mancano infatti totalmente fonti sul loro saldo annuale (persino aggregato). Al fine di formulare qualche ipotesi è però possibile confrontare i dati della produzione con quelli delle «vendite» raccolti dalla Nusi⁶, che comprendono con ogni probabilità anche il saldo delle scorte presso i produttori. Tale serie è utile anche in quanto offre, per la sua disaggregazione in parte diversa (ad esempio le lamiere magnetiche sono separate da quelle sottili, il tondo dai profilati), elementi informativi supplementari rispetto a quella della produzione. Il confronto fra le due serie mette immediatamente in rilievo che la percentuale delle «vendite» sulla produzione tende, dopo il massimo del 1935 (96,46%) che corrisponde ad un boom ciclico dell'economia italiana (stimolato dalla guerra con l'Etio-

⁵ Tale affermazione è stata controllata calcolando per i prodotti la cui classificazione è comparabile (rotaie, banda, lamiere grosse e sottili), anche il consumo «apparente». I risultati, che non vengono riportati per non appesantire ulteriormente l'apparato statistico del saggio, appaiono molto simili a quelli ottenuti con i soli dati della produzione: si ha solo un lieve calo della percentuale delle bande e delle rotaie ad un altrettanto lieve incremento di quella delle lamiere grosse. Per il 1937-38, ad esempio, si hanno i seguenti risultati:

	1937		1938	
	con commercio	senza commercio	con commercio	senza commercio
Travi, profilati, vergella	62,09	62,21	58,60	59,81
Lamiere grosse	8,83	10,08	12,37	12,96
Lamiere sottili	10,99	10,82	10,85	10,92
Banda	5,47	5,05	4,97	3,71
Tubi s/s	7,09	6,68	7,68	7,25
Rotaie	5,54	5,15	5,54	5,36

⁶ La Nusi (Nuova unione siderurgica italiana) era una mandataria (fondata il 2 dicembre 1933) per la pubblicazione dei listini dei prezzi dei prodotti del Consorzio dei produttori dei laminati di ferro ed acciaio (fondato il 1° marzo 1933); gli altri consorzi citati erano il Consorzio lamiere grosse (fondato il 1° novembre 1931) per la fissazione dei prezzi e la vendita delle lamiere di spessore superiore ai 3,99 mm, il Consorzio lamiere sottili e latta (fondato il 15 marzo 1928) per le lamiere di spessore inferiore a 3,99 mm e la banda stagnata ed il Consorzio derivati vergella (fondato l'8 aprile 1933) per la vendita di prodotti ottenuti dalla vergella (chiodi, viti, fili, ecc.); cfr. BANCA D'ITALIA, *L'economia italiana nel sessennio 1931-1936*, Istituto poligrafico dello Stato, Roma 1938, vol. III, pp. 1156 sgg. Cfr. Appendice statistica, tabelle 3 e 5.

pia)⁷, a diminuire, toccando il minimo nel 1938 (84,09%), per poi risalire nel 1940 al 96,00%⁸. Per spiegare tale divario possono essere avanzate varie ipotesi: un incremento dell'uso di acciaio per produzioni belliche speciali⁹, un aumento del consumo per nuovi impianti¹⁰, la possibilità che aliquote di consumo siano sfuggite alla rilevazione in quanto effettuate da ditte produttrici di acciaio integrate verticalmente¹¹ o in quanto rivendute al mercato nero, allora abbastanza fiorente soprattutto per i prodotti dell'edilizia, ed infine un incremento delle scorte presso i produttori (che dovrebbe corri-

⁷ Cfr. G. TONIOLO, *L'economia dell'Italia fascista*, Laterza, Bari 1980, pp. 272-73.

⁸ Cfr. Appendice statistica, tabella 5 per un confronto fra la serie delle « vendite » (comprese quelle di semilavorati) e quella della produzione.

⁹ Un indice parziale dell'aumento degli impieghi bellici potrebbe essere l'incremento, assoluto e relativo, della produzione di acciai speciali o ferroleghe, largamente utilizzati per la produzione di armi:

	Acciai speciali	%	Ferroleghe	%
1933-34	53 644	3,07	61 386	3,51
1938-39	76 263	4,46	77 969	4,56
1941-42	219 368	13,64	83 554	5,09

Cfr. Appendice statistica, tabelle 1 e 2; si ricordi che le leghe erano interamente escluse dal totale della produzione, mentre gli acciai speciali lo erano in parte (per la precisione le fonti Nusi affermano che parte di tali acciai erano « in quota »). Secondo una stima ufficiale (C. MONTÚ, *Storia dell'artiglieria italiana*, parte V, *Dal 1920 al 1943*, vol. XV, *L'evoluzione dei concetti d'impiego, del tiro, della tecnica e dei materiali*, a cura di S. Raudino ed E. Stefanelli, Ed. Biblioteca d'artiglieria e genio, Roma 1953, p. 367) il fabbisogno di acciai speciali per la produzione bellica era di circa 12 mila tonnellate al mese. Proprio nel 1937-39 iniziò il rinnovo delle artiglierie, con una commessa di oltre 2 mila pezzi; furono costruiti fino al 5 febbraio 1938 230 cannoni, dal 5 febbraio 1938 al settembre 1939 684 e dal settembre 1939 al giugno 1940 281 (cfr. F. MINNITI, *Il problema degli armamenti nella preparazione militare italiana dal 1935 al 1943*, in «Storia contemporanea», IX, 1978, p. 24). Furono prodotti anche per lo meno 2 mila carri armati (negli anni 1935-38; *ibid.*, p. 28), 8688 aerei (fino al maggio 1940; *ibid.*, p. 41) e notevoli quantità di proiettili (cfr. F. MINNITI, *Due anni di attività del «Fabbriuguerra» per la produzione bellica*, in «Storia contemporanea», VI, 1975, pp. 849-79).

¹⁰ Per esempio l'impianto di Cornigliano richiese l'impiego di oltre 40 mila tonnellate di acciaio (Archivio di Agostino Rocca, d'ora in avanti AAR), 57.60.2, *Promemoria sul trasferimento in Germania dell'impianto siderurgico a ciclo integrale della SIAC*, Genova, 28 marzo 1944. Cfr. anche O. SINIGLIA, *The future of the Italian iron and steel industry*, in «Banca Nazionale del Lavoro quarterly review», I, 1948, p. 245.

¹¹ Questo fenomeno si è verificato soprattutto nel caso della vergella; cfr. F. GUARNERI, *Battaglie economiche tra le due grandi guerre*, Milano 1953, vol. I, pp. 280-81, per un accenno a problemi sorti per questa ragione in occasione della costituzione dei consorzi.

spondere ad un analogo comportamento presso gli acquirenti). Quest'ultima assume un rilievo particolare tenendo presente che fenomeni di accumulazione di scorte in previsione della guerra imminente erano allora abbastanza diffusi¹². Secondo tale ipotesi, si dovrebbe supporre che almeno parte della differenza fra «vendite» e produzione del triennio 1937-1939 (oltre 600 mila tonnellate di laminati) sia stata accantonata per poi essere rivenduta durante la guerra. Dato che parte delle vendite era costituita da semilavorati (definiti «fuori-quota») che venivano poi laminati dagli acquirenti, non è possibile calcolare con precisione le «vendite» totali di ciascun tipo di prodotto, e quindi neppure la differenza fra esse e la produzione (che rappresenta presumibilmente il limite massimo dell'aumento delle scorte). Non è quindi possibile usare tali dati per un calcolo preciso del consumo vero e proprio¹³, anche se questo probabile aumento delle scorte dovrebbe aver ridotto l'impiego reale di laminati rispetto a quelli prodotti.

A causa dei problemi emersi dalla precedente discussione, risulta necessario limitarsi ad utilizzare come *indicazioni approssimative* della struttura del consumo i dati della produzione. Ciò presuppone da una parte che l'influenza del commercio estero sia stata scarsa, dall'altra che la percentuale di ciascun prodotto sul totale delle scorte sia stata eguale alla

¹² Su fenomeni analoghi di psicosi delle scorte cfr. *ibid.*, vol. II, p. 432. P. Ercolani (*Documentazione statistica di base*, in *Lo sviluppo economico in Italia*, a cura di G. Fuà, Milano 1969, p. 440) calcola il seguente movimento delle scorte (prezzi costanti, miliardi di lire 1938):

1931	-2,77	1936	-3,30
1932	1,57	1937	4,14
1933	-1,22	1938	2,40
1934	-1,93	1939	4,60
1935	3,07	1940	-2,81

¹³ Tale problema appare particolarmente grave per i prodotti lunghi, le cui «vendite» costituivano in media poco più del 50% della produzione:

	Profilati	Vergella		Profilati	Vergella
1934	68,69	37,01	1937	55,89	34,33
1935	62,57	38,27	1938	45,99	32,11
1936	51,80	37,94	1939	47,33	27,83

Probabilmente parte notevole della produzione era effettuata direttamente dalle ditte che acquistavano i semilavorati «fuori quota» (tab. 1), che evidentemente erano impiegati per la maggior parte per la produzione di profilati e vergella.

quota di esso sulla produzione¹⁴. I dati della Nusi saranno invece impiegati come indice approssimativo del consumo di alcuni prodotti (ad esempio le lamiere magnetiche) non considerati nelle serie dell'Assider. È probabile che anche per essi, come per gli altri, le «vendite» siano inferiori alla produzione: perciò calcolare la percentuale di esse sulla produzione totale di acciaio implica ottenere risultati leggermente sottovalutati rispetto agli altri (contenuti nella tab. 2). Tale distorsione della struttura del consumo non dovrebbe peraltro essere molto grave.

2.2. *L'andamento della produzione.*

Dopo quasi un decennio di continuo e rapido aumento¹⁵, la produzione di laminati ha raggiunto nel 1929, ultimo anno prima della grande crisi, 1,71 milioni di tonnellate (corrispondenti ad una produzione complessiva di acciaio e ferro a pacchetto di 2,27 milioni di tonnellate¹⁶), un massimo superato, prima del 1950, solo nel 1935¹⁷. Nel 1929 furono prodotti 1,13 milioni di tonnellate di prodotti cosiddetti «lunghi» (profilati, travi e rotaie), pari al 66,21% del totale, circa 165 mila tonnellate di vergella (9,66%), 90 mila di tubi senza saldatura (5,29%) e poco più di 320 mila di lamiere di ogni tipo (18,84%). Undici anni dopo, nel 1939, la produzione di laminati (lievemente inferiore) era distribuita molto diversamente: le lamiere ne costituivano il 29,57% (oltre 480 mi-

¹⁴ Si intende così che, ad esempio, delle 240 mila tonnellate di scorte accumulate nel 1938, circa il 4% fosse costituito da travi, il 45% circa da profilati di vari tipi, ecc.

¹⁵ La produzione di acciaio in lingotti è aumentata dal 1919 al 1929, da 692 577 tonnellate a 2 090 158 (201,79%): considerando che probabilmente il calo di lavorazione (cioè la percentuale di acciaio perso durante il processo di laminazione, cfr. nota 16) è rimasto costante o è, al massimo, lievemente diminuito, l'incremento della produzione di laminati dovrebbe essere stato del 200% circa.

¹⁶ È opportuno a questo proposito ricordare che la produzione totale di acciaio e ferro era utilizzata in parte (cfr. Appendice statistica, tab. 1) direttamente per la produzione di getti, e per il rimanente era sottoposta al processo di laminazione. Durante tale fase circa il 20-25% (per la precisione il 22% circa negli anni 1934-39) veniva perso (cosiddetto «calo di lavorazione»).

¹⁷ In realtà il massimo del 1929 fu superato solo nel 1935 dalla produzione di laminati, mentre quella totale (acciaio in lingotti per laminati e getti) fu superiore anche nel 1938 e nel 1939 (cfr. Appendice statistica, tab. 1).

la), i tubi il 7,99% (circa 130 mila), la vergella (la cui produzione era rimasta attorno alle 165 mila) il 10,06%, mentre i prodotti «lunghi» erano scesi al 52,38% del totale (860 mila). Tale cambiamento nella struttura della produzione presumibilmente riflette un analogo mutamento della struttura della domanda: obiettivo di questo saggio è appunto in prima istanza quello di definire quantitativamente e poi di interpretare, nei limiti imposti dai dati disponibili, questo processo.

È innanzitutto opportuno notare che la crisi, che in soli tre anni (dal 1929 al 1931) ha ridotto di circa un terzo la produzione di laminati (calo del 30,17%¹⁸), non ha provocato nessun cambiamento sostanziale della struttura del consumo¹⁹. Le variazioni precedentemente delineate si sono invece concentrate nel susseguente periodo di lenta e contrastata ripresa, che ha interessato in misura diversa i vari tipi di laminati. Considerando, per il maggior livello di disaggregazione dei dati, gli anni 1933-39²⁰, o meglio (al fine di ridurre al minimo l'influsso di movimenti casuali) i due bienni 1933-34 e 1938-1939, è possibile individuare una dinamica molto differenziata fra i vari prodotti. Mentre la produzione totale di laminati in acciaio è aumentata in quegli anni del 15,38% (quella di acciaio del 26,77% e quella di ferro e acciaio del 23,07%²¹), quella di alcuni prodotti (travi, profilati comuni e rotaie) è addirittura diminuita, quella di altri (banda stagnata e vergella) è aumentata meno della produzione totale, ed infine quella dei rimanenti è cresciuta più del totale.

¹⁸ Il minimo assoluto della produzione, sommando acciaio e ferro a pacchetto, si è avuto nel 1932 (1 492 319 tonnellate, con un calo del 34,36% rispetto al 1929).

¹⁹ Infatti, sebbene nel 1931 i prodotti lunghi costituissero il 62,83% della produzione, quelli piatti il 19,91%, i tubi il 5,63% e la vergella l'11,63%, nel 1932-33 in media le percentuali (rispettivamente del 64,41%, 19,89%, 5,26% e 10,46%) erano ritornate ai livelli precisi.

²⁰ Dal 1933 in poi, infatti, la disaggregazione è quasi completa, a parte le travi che sono state separate dai profilati solo nell'anno seguente. È forse opportuno riportare anche i dati del 1937-39 secondo la disaggregazione precedentemente usata:

	Prodotti lunghi	Piatti	Tubi s/s	Vergella
1929	66,21	18,84	5,29	9,66
1931-32	64,41	19,89	5,26	10,46
1937-39	48,24	28,88	7,84	10,15

²¹ Le differenze fra gli incrementi sono determinate dal diverso andamento della produzione di getti (aumentata in quegli anni del 100,77%) e di ferro (calata invece del 37,97%).

Per i singoli prodotti si hanno le seguenti variazioni:

Tabella 1.

	1933-34	1938-39	Variazione %
Travi ²²	159 979	64 401	-59,74
Rotaie	103 047	80 811	-21,58
Profilati comuni	547 315	540 391	-1,26 ²³
Banda stagnata	82 555	89 453	8,46
Vergella	152 438	166 889	9,48
Lamiere sottili	114 881	172 935	50,06 ²⁴
Tubi s/s	83 130	128 827	54,97
Lamiere grosse	107 944	213 041	97,36
Profilati diversi	74 433	188 724	153,55
Totale	1 425 721	1 644 936	15,38

La struttura del consumo è conseguentemente cambiata in maniera notevole:

Tabella 2.

	1933-34 %	1938-39 %
Profilati comuni	38,39	32,85
Travi	11,22	3,92
Vergella	10,69	10,15
Lamiere sottili	8,06	10,48 ²⁵
Lamiere grosse	7,57	12,95
Rotaie	7,23	4,91
Tubi	5,83	7,83
Banda	5,79	5,44
Profilati diversi	5,22	11,47

²² In assenza di dati sulla produzione di travi per il 1933 si usa il dato delle « vendite », del resto probabilmente simile o forse lievemente inferiore: la percentuale delle « vendite » sulla produzione per questo tipo di laminati è infatti in genere abbastanza alta.

²³ Considerando anche il ferro a pacchetto, usato per la produzione di profilati e tondo, si avrebbe un calo da 653 166 a 608 874 tonnellate (-6,78%).

²⁴ Utilizzando al posto dei dati mancanti della produzione quelli delle vendite si potrebbero disaggregare le lamiere magnetiche (comprese, come detto, nella serie Assider fra quelle sottili):

	1933-34	1938-39	Variazione %
Lamiere sottili	110 333	157 154	42,44
Lamiere magnetiche	4 548	15 242	235,14

²⁵ Disaggregando le lamiere magnetiche, si ottengono le seguenti percentuali (cfr. la nota precedente).

	1933-34	1938-39
Lamiere sottili	7,74	9,55
Lamiere magnetiche	0,32	0,93

Probabilmente le percentuali delle lamiere magnetiche sono sottovalutate; cfr. p. 378.

3.

3.1. *Le ipotesi esplicative.*

Prima di affrontare il problema delle cause dei mutamenti individuati, è opportuno analizzare brevemente l'andamento dei prezzi, soprattutto per valutare se ed in quale misura si sia verificata la condizione di assenza di variazioni dei prezzi relativi dei prodotti siderurgici ricordata nell'Appendice I. È possibile utilizzare a tal fine i listini di prezzi pubblicati negli anni 1929-39 dalla Nusi¹, relativi purtroppo ai soli prodotti «lunghi»². L'analisi è dunque necessariamente parziale: non è possibile valutare l'incidenza dei mutamenti dei prezzi relativi sulla macrostruttura del consumo, cioè sulla divisione fra prodotti «lunghi» e prodotti «piatti», che peraltro non dovrebbe essere molto rilevante, data la scarsa fungibilità di essi, e neppure sui cambiamenti interni dell'aggregato delle lamiere. In definitiva, è possibile calcolare solo le variazioni dei prezzi relativi dei prodotti «lunghi» (comprendendo fra essi anche la vergella). Esse risultano non molto ampie³, anche se non trascurabili, e non sembrano corrispondere in maniera significativa ai mutamenti interni della struttura del consumo. È del resto poco probabile che le ampie variazioni delineate nel paragrafo precedente potessero essere effetto di cambiamenti nella struttura dei prezzi relativi: questa affermazione appare tanto più plausibile per un paese, quale l'Italia negli ultimi anni del regime fascista, in cui il libero funzio-

¹ Cfr. Appendice statistica, tabella 7.

² Dati completi per tutta la gamma dei prodotti considerati sono riportati in BANCA D'ITALIA, *L'economia italiana* cit., vol. III, p. 1186; essi purtroppo non possono essere utilizzati in quanto terminano nel 1936.

³ Si consideri la seguente tabella delle variazioni dei prezzi relativi negli anni 1932-39:

	Travi	Vergella	Profilati	Tondo	Mojetta
Travi	—	-8,62 ^a	-3,03	-2,19	-7,46
Vergella	9,43 ^b	—	6,12	7,03	1,27
Profilati	3,13	-5,76	—	0,86	-4,56
Tondo	2,24	-6,57	-0,86	—	-5,38
Mojetta	8,06	-1,26	4,78	5,69	—

^a I valori al di sopra della diagonale sono le variazioni percentuali dei prezzi dei prodotti riportati sulle righe rispetto a quelli riportati sulle colonne, ad esempio nel caso specifico la variazione del prezzo delle travi rispetto a quello della vergella.

^b I valori al di sotto della diagonale sono le variazioni percentuali dei prezzi dei prodotti riportati sulle colonne rispetto a quelli riportati sulle righe, ad esempio nel caso specifico, la variazione del prezzo della vergella rispetto a quello delle travi.

namento del mercato concorrenziale era a dir poco ostacolato da una politica economica dirigistica⁴. È interessante rilevare a questo proposito che l'andamento dell'indice generale dei prezzi (diminuzione del 21,75% negli anni 1929-32 ed aumento del 108,81% fino al 1939), misurato mediante un indice di Fisher, implica un netto miglioramento delle ragioni di scambio del settore, sia rispetto ai prezzi totali (misurati con l'indice dei prezzi all'ingrosso dell'Istat o con i deflatori impliciti del prodotto interno lordo calcolati da Ercolani) sia rispetto a quelli dei prodotti manufatti (usando il deflatore implicito del prodotto interno lordo manifatturiero)⁵. Si è pertanto verificato un trasferimento di risorse a favore della siderurgia, determinato probabilmente dalla sua struttura fortemente organizzata in consorzi di vendita e favorito dalla politica statale di sostegno all'industria pesante⁶.

Assumendo quindi che l'importanza dei cambiamenti dei prezzi relativi sia stata nel complesso scarsa, è opportuno verificare a questo punto l'ipotesi di fondo del lavoro, cioè che i mutamenti della struttura del consumo siano stati determinati da variazioni della struttura settoriale dell'industria. È innanzitutto necessario dividere i prodotti considerati fra i vari settori di impiego, tentando di applicare agli anni Trenta

⁴ Si considerino le seguenti variazioni della struttura dell'aggregato dei prodotti lunghi (calcolate, per evidenti ragioni di omogeneità, basandosi sui dati delle « vendite »):

	1934	1939
Travi	24,85	9,73
Profilati	29,97	35,06
Tondo	36,19	45,33
Mojetta	2,45	2,53
Vergella	6,54	7,35

⁵ Le variazioni percentuali sono infatti:

	Indici impliciti del PIL manifatturiero ^a	Indici impliciti del PIL totale ^a	Prezzi all'ingrosso ^b	Prezzi siderurgici
1929-32	-31,34	-20,14	-27,05	-21,75
1932-39	42,55	29,09	42,86	108,81

e si hanno quindi le seguenti variazioni degli indici delle ragioni di scambio (base 1932 = 100):

	PIL totale	PIL manifatturiero	Istat
1929	102,06	96,77	93,24
1932	100 (-2,53)	100 (3,34)	100 (7,25)
1939	161,76 (61,76)	146,48 (46,48)	146,16 (46,16)

^a ERCOLANI, *Documentazione statistica di base cit.*, p. 404.

^b ISTAT, *Sommario di statistiche storiche 1861-1955*, Roma, s. n. t. 1958, p. 172.

⁶ TONIOLO, *L'economia dell'Italia fascista cit.*, pp. 323-24.

le relazioni funzionali individuate nell'Appendice II sulla base dei piú precisi dati relativi al periodo postbellico. A parte il caso delle rotaie, evidentemente impiegate in maniera prevalente nelle ferrovie, è possibile attribuire all'edilizia la *maggior parte* del consumo di travi e profilati comuni (tondo, ecc.) ed al settore meccanico la *maggior parte* di quello di lamiera⁷ e probabilmente anche di profilati diversi⁸. È piú difficile invece definire i settori principali di utilizzazione dei due prodotti rimanenti, i tubi⁹ s/s e la vergella: i primi erano impiegati in parecchi settori (edilizia, industria chimica, industria mineraria, meccanica, ecc.), mentre la vergella costituiva l'*input* principale della cosiddetta siderurgia di seconda lavorazione (costituita cioè dalla produzione di chiodi, viti, fili, catene, ecc.) i cui *outputs* avevano una gamma di impieghi estesissima in tutta l'economia. Probabilmente quindi le variazioni della quota di questi due prodotti sulla produzione italiana di laminati nascondono mutamenti anche nella distribuzione per settori del loro consumo: al limite, le variazioni della struttura della domanda di tubi e vergella potrebbero, come quella della domanda totale di laminati, essere utilizzate per un'analisi dell'evoluzione strutturale dell'industria.

Purtroppo l'analisi della struttura industriale italiana nel periodo fascista è molto difficile a causa della mancanza di dati sul valore aggiunto ad un livello di disaggregazione per settori sufficiente per gli obiettivi di questo lavoro¹⁰: ciò, in-

⁷ Cfr. Appendice II; si ricordi che secondo la classificazione postbellica dell'Istat (cfr. ISTAT, *Il valore aggiunto delle imprese nel periodo 1951-59*, Roma 1962), l'«*imballaggio*» era un comparto del settore meccanico.

⁸ L'attribuzione dei profilati «*diversi*» al settore meccanico è un'ipotesi che si assume per comodità in base alla certezza di un ampio uso di profilati in genere nel settore (cfr. il caso dei telai per automobili, nota 27) e alla maggiore probabilità che i profilati comuni (tondo, ecc.) fossero usati nell'edilizia.

⁹ I tubi non sono stati considerati nell'analisi delle matrici settore/prodotto dell'Appendice II essendo disponibili dati solo per gli anni 1960-62: in quel triennio essi venivano impiegati per il 27,58% in edilizia, per il 26,57% negli «*altri settori*» (un aggregato comprendente anche l'industria chimica), per il 16,31% nell'industria estrattiva, per il 7,19% nella costruzione di macchinari, per il 6,04% nella siderurgia di seconda lavorazione e per il 5,91% nella costruzione di autoveicoli.

¹⁰ I dati della contabilità nazionale, originariamente calcolati dall'Istat (cfr. *Indagine statistica sullo sviluppo del reddito nazionale in Italia dal 1861 al 1956*, in «*Annali di statistica*», vol. IX, serie VIII, LXXXVI, 1957) sono stati corretti in ERCOLANI, *Documentazione statistica di base cit.*, p. 402. Il livello minimo di disaggregazione necessario è piú o meno quello delle matrici dell'Appendice II.

sieme alla brevità del periodo considerato, rende impossibile la verifica econometrica per la quale era stato originariamente concepito il modello descritto nell'Appendice I.

A livello macroeconomico è possibile solo un'analisi molto approssimativa, limitata ai due settori piú importanti, quello meccanico e quello delle costruzioni. Essa sarà condotta, al fine di mettere in maggior rilievo le variazioni, costruendo due aggregati ad hoc: l'uno è costituito dalla somma del valore aggiunto dei due settori considerati, che può essere ritenuto un indice abbastanza rozzo dell'aggregato dei settori consumatori d'acciaio (ricordato nell'Introduzione); l'altro, analogamente, è composto dalla somma della produzione dei tipi di laminati prevalentemente impiegati nei due settori (considerando tre possibilità diverse per l'industria meccanica)¹¹. Calcolando la percentuale del valore aggiunto dei due settori sul primo aggregato e quella dei prodotti tipici di ciascuno di essi sul secondo, si ottiene la seguente tabella¹²:

Tabella 3.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1933	8,15	65,64	34,36	79,73	20,27	74,47	25,53	69,08	30,92
1934	8,73	73,57	36,43	77,36	22,64	72,10	27,90	67,32	32,68
1935	14,33	66,64	33,36	74,31	25,69	66,68	33,32	62,29	37,71
1936	12,81	69,63	30,37	68,75	31,25	60,63	39,37	56,98	43,02
1937	13,32	73,56	26,44	70,08	29,92	60,47	39,53	56,45	43,55
1938	13,06	75,88	24,12	64,00	36,00	54,17	45,83	49,15	50,85

1: Somma dei valori aggiunti delle industrie meccanica ed edilizia.

2: Percentuale dell'industria meccanica sulla colonna 1.

3: Percentuale dell'edilizia sulla colonna 1.

4, 6 e 8: Percentuali dei prodotti tipici dell'industria delle costruzioni sul secondo aggregato (vedi testo), rispettivamente nelle ipotesi A, B e C (cfr. nota 11).

5, 7 e 9: Percentuali dei prodotti tipici dell'industria meccanica sul secondo aggregato (vedi testo), rispettivamente nelle ipotesi A, B e C (cfr. nota 11).

I livelli assoluti delle percentuali divergono notevolmente, come del resto appare logico, date le diverse caratteristi-

¹¹ Si considerano prodotti per l'edilizia i profilati comuni (« tondo e quadri ») e le travi, mentre per la meccanica si formulano tre ipotesi alternative:

A lamiere di ogni spessore (comprese quelle magnetiche);

B lamiere di ogni spessore (comprese quelle magnetiche) e profilati diversi;

C lamiere di ogni spessore (comprese quelle magnetiche), profilati diversi e banda stagnata.

¹² Dati da ERCOLANI, *Documentazione statistica di base cit.*, p. 402 (miliardi di lire 1938).

che dei settori e dato che gli aggregati di prodotti siderurgici sono ben lontani dal comprendere tutti i prodotti impiegati¹³. Il loro andamento è peraltro sufficientemente simile da far ipotizzare una relazione di causa ed effetto fra i due fenomeni. È interessante notare del resto che, almeno per la meccanica, i risultati vengono pienamente confermati anche calcolando le stesse percentuali rispettivamente sul valore aggiunto manifatturiero e sul consumo totale italiano di laminati¹⁴.

Per una analisi piú dettagliata è necessario rinunciare all'ipotesi di un confronto complessivo e limitarsi ad analizzare i rapporti fra l'andamento della produzione di laminati di acciaio e quella dell'attività di alcuni settori di consumo, considerata in termini fisici assoluti (ad esempio numero di auto prodotte, ecc.).

Dopo il massimo raggiunto alla metà degli anni Trenta (nel 1933-34 per gli investimenti in opere pubbliche e nel 1935-1936 per la costruzione di abitazioni¹⁵), l'attività edilizia ha

¹³ Per esempio, non si considerano gli *inputs* indiretti (sotto forma di bulloni, chiodi e derivati vergella in genere) di vergella. Occorre tenere presente del resto che molti dei prodotti considerati tipici di un settore erano in realtà consumati anche in altri (per esempio, parte delle lamiere sottili era utilizzata anche nel settore edilizio). Infine, occorrerebbe calcolare, nel consumo del settore meccanico, anche quello di getti, la cui produzione era in notevole incremento (cfr. Appendice statistica, tabb. 1 e 2).

¹⁴ Si consideri la seguente tabella:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1933	32,80	5,35	2,80	16,31	8,54	53,31	13,44	18,12	23,66
1934	33,08	5,55	3,18	16,78	9,61	49,14	15,60	20,63	25,88
1935	36,00	7,53	3,80	20,92	10,56	45,38	16,99	24,60	29,76
1936	36,09	8,92	3,89	24,72	10,78	44,20	20,63	29,47	34,27
1937	40,91	9,81	3,51	23,98	8,58	39,45	18,87	28,89	34,10
1938	40,55	9,91	3,15	24,44	7,77	39,13	22,19	33,38	38,13

1: Somma del valore aggiunto delle industrie manifatturiere e delle costruzioni (dati da ERCOLANI, *Documentazione statistica di base cit.*, p. 402; miliardi di lire 1938).

2: Valore aggiunto dell'industria meccanica (dati: cfr. colonna 1).

3: Valore aggiunto dell'industria delle costruzioni (fonte: cfr. colonna 1).

4: Percentuale della colonna 2 sulla colonna 1.

5: Percentuale della colonna 3 sulla colonna 1.

6: Percentuale delle travi e dei profilati comuni sulla produzione totale di laminati (fonte: Appendice statistica, tab. 1).

7, 8 e 9: Percentuale dei prodotti tipici dell'industria meccanica (rispettivamente nelle ipotesi A, B e C della nota 11) sulla produzione totale di laminati (fonte: Appendice statistica, tab. 1).

¹⁵ Tale incremento eccezionale fu stimolato in parte anche dalla scadenza dell'esenzione venticinquennale sulle nuove abitazioni: il numero di vani costruito fu infatti molto alto (pari a 797 mila nel 1935 e 767 mila nel 1936 - si tratta di un livello non piú raggiunto fino agli anni Cinquanta; cfr. VITALI, *La stima degli investimenti*, in *Lo sviluppo cit.*, vol. III, p. 491).

subito un notevole declino, che costituisce con ogni probabilità la principale causa del calo assoluto e relativo della produzione di profilati comuni e travi. La coincidenza fra l'andamento degli investimenti fissi in costruzioni (tenendo presente un *lag* annuale per quelli in opere pubbliche, che richiedono tempi di realizzazione piú lunghi) appare, con l'eccezione del 1936, notevole; si consideri la seguente tabella (indici con base 1939 = 100)¹⁶.

Tabella 4.

	Produzione laminati	Abitazioni	Investimenti fissi fabbricati non residenz.	Opere pubbliche	Totale
1933	118,91	104,90	74,42	149,46	117,91
1934	126,65	140,56	72,83	142,39	124,25
1935	141,49	193,71	78,18	125,00	145,87
1936	110,98	186,36	78,76	104,89	136,29
1937	113,98	137,06	90,90	87,50	107,59
1938	103,33	108,39	90,75	73,91	101,38
1939	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
1933-35 ^a	18,99	84,66	5,05	-16,37	23,71
1935-39 ^a	-29,32	-48,38	27,91	-20,00	-31,45

^a Variazioni percentuali.

Si può notare il ruolo dominante del violento ciclo negli investimenti in abitazioni, che ha determinato, in misura anche superiore alla loro percentuale, l'andamento complessivo del-

¹⁶ Dati degli investimenti fissi lordi da ERCOLANI, *Documentazione statistica di base* cit., p. 440 (prezzi costanti, miliardi di lire 1938): si considerano le cosiddette «opere pubbliche in senso stretto» (al netto delle spese in bonifiche, impianti di telecomunicazione e ferrovie), poiché i primi due tipi di investimento esclusi erano a basso consumo di acciaio, mentre il terzo consumava prevalentemente rotaie; dati della produzione da Appendice statistica, tabella 1. In termini assoluti, gli investimenti sono stati:

	Abitazioni	Fabbricati non residenziali	Opere pubbliche ^a
1933	3,00	0,515	2,75
1934	4,02	0,504	2,62
1935	5,54	0,541	2,30
1936	5,33	0,545	1,93
1937	3,92	0,629	1,61
1938	3,10	0,628	1,36
1939	2,86	0,692	1,84
1940	-	-	1,94

^a Come già detto nel testo, si considera per gli investimenti in opere pubbliche un ritardo di un anno (la serie della tabella del testo è perciò ritardata di un anno: gli investimenti del 1937, per esempio, influenzano la produzione del 1936). Qui invece si riportano i dati in tempi reali.

l'aggregato, mentre gli investimenti in opere pubbliche hanno avuto, nel complesso, una funzione anticiclica, soprattutto riducendo sensibilmente l'incremento dei primi anni. È comunque da tenere presente la possibilità che le notevoli variazioni della struttura dell'aggregato (diminuzione della quota delle opere pubbliche, lieve aumento di quella dei fabbricati residenziali e sensibile incremento della percentuale di quelli non-residenziali¹⁷) e la politica governativa di riduzione al minimo del consumo di acciaio nel settore¹⁸ abbiano modificato la quantità ed il tipo di laminati impiegati per unità costruita. Potrebbe in questo senso essere significativo l'incremento della percentuale dei profilati sul totale delle produzioni per l'edilizia, che del resto corrisponde ad un analogo cambiamento nell'aggregato delle vendite di tondo e travi secondo la serie della Nusi¹⁹.

¹⁷ Si hanno le seguenti percentuali (cfr. nota 16):

	Abitazioni	Fabbricati non residenziali	Opere pubbliche
1932	48,90	8,39	42,71
1939	52,09	12,60	35,32

¹⁸ Per diminuire il consumo di acciaio per uso edilizio, il regime fascista prescrisse prima (R.D.L. 22 novembre 1937, n. 2105) l'uso della « muratura ordinaria » (senza cemento armato) nella costruzione di edifici di altezza inferiore a cinque piani nelle zone non sismiche, poi proibì completamente l'uso di cemento armato per tutte le costruzioni, pubbliche e private, non in corso (R.D.L. 7 settembre 1939, n. 1326). Fu inoltre vietato l'uso di ferro per le recinzioni ed usi simili (decreto del duce in « Gazzetta Ufficiale del Regno d'Italia », 1° luglio 1939). Cfr. anche l'accenno di TONIOLO, *L'economia dell'Italia fascista* cit. (nota 10) ad un documento degli industriali siderurgici a proposito del risparmio di acciaio nelle costruzioni (di cui peraltro l'autore non riporta gli estremi).

¹⁹ Si consideri la seguente tabella:

	Percentuali sull'aggregato ^a		Percentuali sull'aggregato ^b	
	profilati	travi	tondo	travi
1934	78,19	21,81	65,16	34,84
1935	80,59	19,41	70,89	29,02
1936	86,37	13,63	75,48	24,52
1937	87,34	12,66	77,09	22,91
1938	88,87	11,13	81,32	18,66
1939	89,83	10,17	82,33	17,67

^a Dati della produzione (cfr. Appendice statistica, tab. 1).

^b Dati delle « vendite » (cfr. Appendice statistica, tab. 3).

Secondo uno studioso del periodo (cfr. I. BARTOLI, *Orientamenti autarchici per la metallurgia*, in « La Metallurgia italiana », XXIX, novembre 1937, p. 608) l'impiego di cemento armato consentiva un certo risparmio di acciaio a parità di caratteristiche, nella costruzione di solai, rispetto all'uso di travi.

Conformemente alle ipotesi sulle relazioni settore/prodotto, l'incremento della vendita di lamiera grosse ha coinciso con un periodo di attività relativamente intensa dei cantieri navali. Il tonnellaggio mercantile varato²⁰, dopo aver toccato un minimo storico nel 1936, è rapidamente aumentato nel triennio 1937-39, sotto l'impulso del notevole incremento dei noli marittimi sul mercato mondiale²¹, che ha fatto affluire cospicue commesse ai cantieri italiani²². La costruzione di

²⁰ Secondo l'Istat (cfr. « Annuario di statistiche industriali. Istat », xx, 1976, p. 318) l'andamento del tonnellaggio varato in Italia (per le sole navi mercantili) è stato il seguente:

1932	49 302	1936	13 914
1933	18 852	1937	42 220
1934	27 363	1938	106 243
1935	32 240	1939	135 939

Nel 1939 erano state impostate 216 323 t.s.l., di cui al 31 dicembre ben 178 831 erano ancora sugli scali (cfr. « Annuario statistico italiano. Istat », serie IV, VIII, 1941, p. 119).

²¹ Cfr. GUARNERI, *Battaglie economiche* cit., vol. II, p. 430.

²² Nel 1938 sono state varate, secondo i dati del Cisim (Commissione di indagine e studi sull'industria meccanica - cfr. CISIM, *L'industria meccanica italiana alla fine dell'anno 1951*, A. Chicca, Tivoli 1952, p. 78) 66 653 tonnellate di naviglio per conto di committenti esteri (pari al 62,74% di quello varato secondo l'Istat) e nel 1939 76 766 (56,47%). Negli anni 1928-38 le costruzioni complessive di naviglio (secondo i dati di A. JACOBONI, *L'industria meccanica italiana*, Centro di studi e piani tecnico-economici, 1949, p. 209; in genere, anche se con qualche lieve differenza, le cifre citate da queste tre fonti coincidono abbastanza puntualmente) sono state così distribuite:

	Nazionale	Estera	Totale
Mercantile	458 711	322 483	781 194
Militare ^a	759 748	88 372	848 120
Totale	1 218 459	410 855	1 629 314

^a Si considera convenzionalmente una tonnellata di stazza militare pari a due tonnellate civili.

Con le seguenti percentuali (fra parentesi la quota del naviglio costruito per la Marina italiana e per l'esportazione rispettivamente sul naviglio mercantile e militare):

	Nazionale	Estera	Totale
Mercantile	37,65 (58,72)	78,49 (41,28)	47,95 (100)
Militare	62,35 (89,58)	21,51 (10,42)	52,05 (100)
Totale	74,78	25,29	100

Si sarebbe quindi verificato un netto incremento della percentuale delle costruzioni per l'estero (del resto sempre abbastanza elevata - in media il 41,28% del naviglio mercantile). Per il ruolo particolare assunto da queste commesse come fonte di valuta (cfr. GUARNERI, *Battaglie economiche* cit., vol. II, p. 157) fu concessa una esenzione daziaria per l'acciaio importato (R.D.L. 10 marzo 1938, n. 330).

navi da guerra, superiore nel complesso a quella di navi mercantili nel periodo 1928-38, ha invece garantito un lavoro piú regolare ai cantieri²³. La quantità di lamiera grosse impiegata nel settore (calcolata considerando un consumo di esse pari alla metà della stazza lorda varata²⁴ ed un ritardo annuale fra la loro produzione ed il varo) sarebbe aumentata, fra il 1933-1934 ed il 1937-38²⁵, dell'89,44%, costituendo una percen-

²³ Per quanto riguarda la costruzione di navi da guerra, A. JACOBONI, *L'industria meccanica italiana* cit. (p. 209) riporta un indice con base 1937 che, opportunamente posto in rapporto con i dati assoluti delle costruzioni (cfr. nota 22) darebbe il seguente tonnellaggio (in t.s.l. equivalenti a mercantili):

	Indice	Tonnellaggio		Indice	Tonnellaggio
1932	46,6	96 446	1936	32,3	66 850
1933	27,7	57 330	1937	100,0	206 967
1934	21,9	45 326	1938	32,5	67 264
1935	32,5	67 264	1939	8,1	16 764 ^a

^a Escluso dal totale del periodo 1928-38.

²⁴ Cfr. IRMAR, *Prima matrice siderurgica italiana strumento di pianificazione del settore*, Irmarm, Roma 1962, pp. 243-44 e G. MURARO, *Alcune tendenze dell'impiego di acciaio in Italia*, in «Critica economica», XI, febbraio 1956, p. 80. Negli anni 1957-62 ciascuna tonnellata di naviglio varato comportò in media un consumo di 0,42 tonnellate di lamiera grosse (dati sulle costruzioni da «Annuario di statistiche industriali. Istat» cit. e sul consumo delle matrici dell'Appendice II).

²⁵ Si consideri la seguente tabella:

	Tonnellaggio varato	% militare	Consumo cantieri ^a	Consumo totale ^b	% cantieri sul consumo totale
1932	145 748	66,17	38 091	—	—
1933	76 182	75,25	36 345	111 628	32,56
1934	72 689	62,36	49 752	147 661	33,69
1935	99 504	67,60	40 382	187 220	21,57
1936	80 764	82,77	124 594	206 619	60,30
1937	249 187	83,06	86 754	202 365	42,87
1938	173 507	38,77	76 352	245 450	31,11
1939	152 703	10,98	50 778 ^c	220 983 ^d	22,98
1940	101 555 ^c				

Fonti: note 20 e 23; Appendice statistica, tabelle 1 e 6.

^a Come detto nel testo, si considera un ritardo annuale (per esempio il consumo di lamiera del 1932 viene stimato in base al tonnellaggio varato nel 1933). Si tratta evidentemente di una ipotesi, basata sul fatto che (come è dimostrato dalla serie delle navi rimaste in costruzione al 31 dicembre di ogni anno, riportata in «Annuario statistico italiano. Istat», serie IV, I, II, VIII e serie V, I, 1934, 1935, 1941 e 1944-48) spesso l'anno del varo non coincideva con quello dell'impostazione (che richiedeva la maggior parte delle lamiere). Per esempio le 178 831 tonnellate rimaste sugli scali alla fine del 1939 (cfr. nota 20) corrispondevano ad un consumo di lamiere pari a circa 90 mila tonnellate.

^b In questo caso si calcola il «consumo apparente» (comprendendo anche il saldo del commercio estero, incluse le importazioni temporanee destinate alla costruzione di navi - cfr. nota 22). Nel 1935 si è verificata una eccedenza delle «vendite» (serie della Nusi) sulla produzione (di 13 183 tonnellate) risultato di una smobiliz-

tuale pari a circa il 40% del consumo totale di lamiera. Nonostante che le ampie oscillazioni di tale quota e il notevole livello di approssimazione del calcolo non consentano di trarre conclusioni su eventuali mutamenti tecnici, appare molto plausibile l'ipotesi piú generale che l'aumento dell'attività dei cantieri sia stata una (e probabilmente la principale) delle cause dell'incremento della produzione di questo tipo di laminati.

Si può ottenere in maniera analoga una stima del consumo di prodotti siderurgici anche nell'industria automobilistica; le fonti ufficiali infatti riportano non solo il numero di veicoli prodotti, ma anche il peso complessivo dei telai e delle carrozzerie (per «vetture da turismo» e «carri industriali») costruiti negli anni 1934-38²⁶. Ipotizzando che il peso medio di questi ultimi sia rimasto costante, è dunque possibile ricavare una serie del consumo totale di acciaio del settore dal 1928 in poi²⁷, che peraltro è sicuramente sottovalutata rispetto a quel-

l'azione di scorte, che, per ragioni di omogeneità con gli altri dati annuali, non è stata compresa nel calcolo del consumo totale di lamiera (includendola, si avrebbe un consumo totale di 201 051, del quale i cantieri avrebbero impiegato il 20,09%).

^c Per il 1940 è noto solo il tonnellaggio mercantile: il consumo di lamiera grosse del 1939 è quindi inferiore a quello complessivo, e la corrispondente percentuale è perciò sottovalutata.

^d Escluso il commercio estero.

Si noti che il consumo di lamiera costituisce solo una parte (circa il 75% secondo i dati dell'Appendice II) del consumo totale del settore.

²⁶ Cfr. «Annuario statistico italiano. Istat», serie IV, VI, 1939, p. 112 e 1940, p. 120; si ottengono i seguenti pesi medi (in tonnellate):

	Telai	Carrozzerie	Totale
Autovetture	0,4417	0,3166	0,7583
Autocarri	2,6180	1,0510	3,6690

²⁷ Dati della produzione di autoveicoli da «Annuario di statistiche industriali. Istat», xx, 1976, p. 318 (peso medio, cfr. nota 26):

	Autovetture		Autocarri		Totale		Totale generale
	telai	carr.	telai	carr.	telai	carr.	
1928	23 808	17 065	9 687	3 889	33 495	20 954	54 449
1929	22 924	16 432	8 378	3 363	31 302	19 795	51 097
1930	18 507	13 266	11 781	4 730	30 288	17 996	48 284
1931	11 396	8 168	6 807	2 733	18 203	10 901	29 104
1932	11 705	8 390	8 116	3 258	19 821	11 648	31 469
1933	16 873	12 094	9 163	3 679	26 036	15 773	41 809
1934	18 130	12 995	11 401	4 577	29 531	17 572	47 103
1935	18 110	12 891	24 853	9 977	42 963	22 868	65 831
1936	15 988	11 460	44 370	17 812	60 358	29 272	89 630
1937	27 105	19 428	42 783	17 175	69 888	36 603	106 491
1938	26 060	18 679	30 832	12 378	56 892	31 057	87 949
1939	24 529	17 852	34 822	13 979	59 351	31 561	90 912

lo effettivo²⁸. Secondo tale stima, l'impiego di prodotti siderurgici, diminuito da 53 mila tonnellate circa nel 1928-29 a poco piú di 30 mila nel 1931-32 (con un calo del 42,61%), sarebbe piú che raddoppiato negli anni considerati in questo saggio, passando da circa 45 mila tonnellate nel 1933-34 a quasi 90 mila nel 1938-39 (con un aumento del 101,17%). L'industria automobilistica avrebbe dunque consumato il 3,12% della produzione italiana di laminati nel 1933-34 (ed il 3,19% nel 1928-30) ed il 5,44% nel 1938-39²⁹. È possibile anche calcolare la quota del settore sulla produzione di lamiere sottili (impiegate per le carrozzerie) e di profilati diversi (per i telai)³⁰: la prima, pur rimanendo sempre relativamente bassa rispetto ai valori postbellici³¹, è aumentata significativamente (dal 15,14% al 19,9%), mentre la seconda è rimasta stabile fra il 30% ed il 40% (è cioè aumentato parallelamente anche il consumo delle altre industrie che utilizza-

I dati degli anni 1934-39 sono stati ricalcolati perché il numero totale di telai e carrozzerie considerato è nettamente inferiore a quello di veicoli prodotti: ciò probabilmente (ma non sicuramente) deriva dalla esclusione dei veicoli militari.

²⁸ Nella serie della nota 27 manca sicuramente il consumo per la produzione di motoveicoli e per veicoli speciali per uso bellico (carri armati, ecc.). Inoltre non si considera l'incidenza del calo di lavorazione, pari al 5-10% dell'acciaio impiegato (che quindi è superiore di una percentuale analoga al peso dei prodotti finiti) e probabilmente anche l'impiego per le parti meccaniche (motore, ecc.), composte prevalentemente di getti, ecc.

²⁹ La costruzione di autoveicoli avrebbe impiegato le seguenti percentuali di prodotti siderurgici:

	Lamiere sottili	Profilati diversi	Totale		Lamiere sottili	Profilati diversi	Totale
1929	—	—	2,99	1935	13,92	29,59	3,69
1930	—	—	3,38	1936	21,22	42,18	5,86
1931	—	—	2,44	1937	22,27	40,83	6,55
1932	—	—	2,52	1938	19,03	29,32	5,30
1933	15,42	37,35	3,01	1939	20,89	32,36	5,57
1934	14,85	37,31	3,22				

Fonti: nota 27 e Appendice statistica, tabella 1.

³⁰ Questa distinzione è determinata essenzialmente dalla diversa tecnica di costruzione degli autoveicoli prima dell'introduzione delle carrozzerie portanti. Occorre peraltro notare che, essendo parte dei telai costruiti con tubi, questo metodo tende a sopravvalutare il consumo di profilati (e conseguentemente la percentuale sulla produzione totale di essi nella nota 29).

³¹ Nel 1957-62, la costruzione di autoveicoli utilizzò il 43,94% della produzione di lamiere sottili; naturalmente questa percentuale era maggiore per il grande sviluppo dell'industria automobilistica nel dopoguerra.

vano i profilati diversi, quasi tutte appartenenti al settore meccanico).

Questo sviluppo dell'industria automobilistica è stato essenzialmente determinato dall'incremento della produzione di autocarri, cresciuta da 3920 unità nel 1933-34 (8,99% dei veicoli prodotti) a 12 539 (17,98%) nel 1938-39, con un consumo di acciaio pari rispettivamente al 32,32% ed al 51,41% del settore³². L'aumento della produzione di autocarri è stato probabilmente stimolato dal generale sviluppo dell'industria, ma ha ricevuto un impulso di notevole importanza anche dalla politica di riarmo. Nel periodo luglio 1935 - ottobre 1936, infatti, gli acquisti da parte del solo esercito hanno assorbito circa il 38% della produzione di autocarri (e circa il 22% del consumo di acciaio del settore)³³.

3.2. *Il ruolo trainante della domanda bellica.*

L'intera evoluzione dell'economia italiana dopo la grande crisi è stata determinata dall'incremento progressivo della spe-

³² Si consideri la seguente tabella:

	Numero autocarri costruiti	% sui veicoli prodotti	Peso acciaio per autocarri	% sul consumo totale del settore
1928	3 700	6,42	13 576	24,93
1929	3 200	5,81	11 741	22,98
1930	4 500	9,70	16 511	34,20
1931	2 600	9,15	9 540	32,78
1932	3 100	10,47	11 374	36,14
1933	3 500	8,39	12 842	30,72
1934	4 355	9,59	15 978	33,92
1935	9 493	18,80	34 830	52,91
1936	16 948	31,89	62 182	69,39
1937	16 342	21,03	59 958	56,30
1938	11 777	16,64	43 210	49,13
1939	13 301	19,32	48 801	53,68

³³ L'esercito acquistò infatti:

	Autocarri	Autovetture	Consumo acciaio	% sul consumo del settore
giugno 1935 - ottobre 1939	23 087	2225	85 550 ^a	21,78
giugno 1940 - giugno 1943		83 000	280 368 ^b	97,26

Fonte: MINNITI, *Il problema cit.*, p. 24.

^a Consumo calcolato in base ai coefficienti della nota 26.

^b Mancando notizie sulla distribuzione del totale di 83 mila veicoli, si assume che esso sia composto per il 10% di automobili e per il 90% di autocarri.

sa pubblica che ha svolto il ruolo di principale sostegno della domanda aggregata durante tutti gli anni Trenta. Secondo un calcolo di Covino, Gallo e Mantovani la percentuale di essa sul reddito nazionale è infatti aumentata dal 15,7% al 31,3% dal 1928-30 al 1937-39³⁴. Contemporaneamente la sua struttura è però mutata: se nei primi anni si è verificato un notevole incremento degli investimenti in opere pubbliche, che hanno toccato un massimo storico nel 1933-34, ed hanno costituito lo stimolo principale (insieme al boom congiunturale della costruzione di abitazioni) per la ripresa dalla crisi, dal 1935 in poi una quota crescente delle spese è stata impiegata nella preparazione bellica. La percentuale delle spese militari su quelle totali è infatti aumentata dal 28,9% del triennio 1928-30 al 37,8% (con un massimo del 39,6% nel 1939) degli anni 1937-39³⁵, per l'effetto congiunto della politica di espansionismo militare (guerre di Etiopia e Spagna) e dell'inizio del rinnovamento del materiale dell'esercito. Gran parte di questo flusso di risorse si è naturalmente diretto verso il settore meccanico. Secondo una stima di Jacoboni, nel 1938 le industrie belliche in senso stretto (per la produzione di armi e munizioni), con il 20% della forza motrice ed il 14,7% degli addetti del settore, hanno prodotto circa il 12,5% del

³⁴ Cfr. R. COVINO, G. GALLO e E. MANTOVANI, *L'industria dall'economia di guerra alla ricostruzione*, in *L'economia italiana nel periodo fascista*, a cura di P. Ciocca e G. Toniolo, Bologna 1976, p. 189. Cfr. anche TONIOLO, *L'economia dell'Italia fascista* cit., p. XIII.

³⁵ Secondo R. Covino, G. Gallo e E. Mantovani (*L'industria* cit., p. 189) le spese militari (comprendenti, oltre agli acquisti di materiale bellico, anche le spese per il personale) ebbero il seguente andamento:

	Totale spese militari	% sulle spese pubbliche		Totale spese militari	% sulle spese pubbliche
1928	6709	22,8	1934	6 493	23,9
1929	6812	26,2	1935	7 152	30,8
1930	6953	31,8	1936	13 936	37,3
1931	6871	27,4	1937	15 735	36,1
1932	6979	28,7	1938	15 087	37,8
1933	7041	30,6	1939	16 366	39,6

Dati disaggregati per le tre armi, riferiti agli anni finanziari dal 1934-35 al 1941-42, sono riportati da F. Minniti (*Il problema* cit., p. 52). Sul problema del finanziamento delle spese belliche cfr. G. MAIONE, *L'imperialismo straccione. Classi sociali e finanza di guerra dall'impresa etiopica al conflitto mondiale (1935-1943)*, Il Mulino, Bologna 1979.

valore della produzione meccanica italiana³⁶, mentre il valore dell'intera produzione per fini bellici (comprendendo cioè anche quella di industrie che lavoravano anche per usi civili, quali i cantieri o l'industria automobilistica) ammontava a circa il 30% del totale, con punte del 50% per le costruzioni navali e dell'80-85% per l'industria aeronautica³⁷.

Anche se è quasi impossibile valutare l'effetto diretto sulla domanda di prodotti siderurgici di questo cambiamento negli obiettivi e nella composizione della spesa pubblica, l'analisi del mercato dai laminati può fornire interessanti elementi di conferma di questo quadro interpretativo. Essa ha infatti messo in evidenza il notevole incremento del consumo dei prodotti tipici dell'industria meccanica (profilati diversi, lamiere, ecc.), contemporaneo ad un ristagno (ed in certi casi ad una diminuzione) di quello dei laminati per uso edilizio. Inoltre ha permesso di calcolare direttamente, seppur in maniera approssimativa e parziale, il consumo di prodotti siderurgici per la costruzione di mezzi di trasporto (navi e autoveicoli). La sua percentuale sulla produzione italiana di laminati è aumentata dal 5,60% del 1933-34 al 10,90% del 1937-1938³⁸, di cui almeno un terzo per la produzione di materiali di uso bellico. Non appare troppo azzardato perciò supporre che il settore meccanico nel suo complesso (comprendendo la produzione di macchinari, la carpenteria metallica, ecc.) consumasse, negli ultimi due o tre anni prima della guerra, da un quinto ad un terzo almeno della produzione di laminati, e che una quota consistente di tale consumo fosse destinata ad usi bellici.

³⁶ Cfr. JACOBONI, *L'industria meccanica* cit., p. 33.

³⁷ *Ibid.*, p. 171.

³⁸ Sommando le stime del consumo di lamiere grosse nei cantieri navali e di lamiere sottili e di profilati nell'industria automobilistica, si può infatti ottenere la seguente stima parziale del consumo di laminati nella costruzione di mezzi di trasporto:

	Consumo (tonnellate)	% su produzione laminati		Consumo (tonnellate)	% su produzione laminati
1932	69 560	5,57	1936	214 224	14,00
1933	78 154	5,63	1937	193 245	11,88
1934	96 855	6,62	1938	164 301	9,91
1935	106 213	5,95	1939	141 690	8,68 ^a

Fonti: cfr. note 25 e 27.

^a Il dato del 1939 comprende solo le navi mercantili.

La siderurgia italiana, che già aveva ricevuto un impulso decisivo dalla precedente congiuntura bellica, si è dunque sviluppata dopo la crisi del 1929 riconfermando il carattere di industria protetta e sovvenzionata dallo Stato per fini politici che aveva assunto fin dalla sua nascita. Non appare opportuno in questa sede addentrarsi nel complesso problema dei rapporti fra politica estera e politica economica del fascismo e del carattere piú o meno organico dell'imperialismo nel regime fascista. Sarà sufficiente notare la presenza implicita di una impostazione abbastanza coerente della politica settoriale almeno negli ultimi anni prebellici. Si è tentato infatti, data la evidente importanza strategica del settore, da una parte di rafforzare e migliorarne la base produttiva (con la costruzione di un nuovo stabilimento a ciclo integrale a Cornigliano) per rendere l'Italia autosufficiente per la produzione di laminati, dall'altra di utilizzare al massimo l'acciaio prodotto a scopi bellici. L'attuazione di tale politica fu peraltro caratterizzata da notevoli ritardi, continui compromessi con gli interessi degli industriali privati del settore e da una generale disorganizzazione nell'uso delle risorse che ne ridussero fortemente l'efficacia. Durante la guerra, inoltre, la carenza di materie prime³⁹, consentendo un livello di utilizzazione della capacità produttiva delle industrie relativamente basso, ridusse notevolmente la produzione rispetto ai massimi potenziali. In ultima analisi, fu proprio la scelta dell'alleanza con la Germania, incapace, nonostante uno sforzo logistico notevole, di fornire una quantità sufficiente di materie prime, a rendere impossibile il previsto incremento della produzione e quindi a far fallire nel momento cruciale la politica industriale del regime per la siderurgia.

³⁹ Cfr. COVINO, GALLO e MANTOVANI, *L'industria* cit., pp. 187-88. La produzione di acciaio, infatti, non riuscì neppure a superare il livello del 1939, e diminuì continuamente fino a toccare il minimo nel 1945. Cfr. Appendice statistica, tabella 1.

Tabella 1.

Produzione di laminati di acciaio.

Fonti: 1, 2, 2a, 3, 4, 5, 6, 7, 8 ASSIDER, *Rilevazioni statistiche* cit. (cfr. nota 2, p. 374). 5a e Produzione di acciai speciali Nusi (cfr. nota 6, p. 375). Gli acciai speciali sono in parte compresi nelle vendite totali (cfr. Appendice statistica, tab. 3).
Produzione di leghe « Annuario statistico italiano. Istat », varie annate. Tale produzione non è compresa nella produzione totale di acciaio.

	Travi	Tondi quadri, piatti	Profilati diversi	Vergella	Lamiere grosse	Lamiere sottili	Di cui magnetiche	Bandi	Tubi s/s	Totale
	1	2	2a	3	4	5	5a	6	7	8
1929		132 822 ^a		165 275		322 274 ^b			90 555	
1930		894 432 ^a		146 413		306 017 ^b			82 126	
1931		750 646 ^a		138 935		237 926 ^b			67 279	
1932		821 614 ^a		122 292		241 970 ^b			61 975	
1933		686 090 ^c	69 712 ^d	154 247	94 892	105 332	3 012	82 543	77 062	118 418
1934	158 905	569 591	79 154	150 629	120 995	124 429	6 083	82 566	89 197	87 679
1935	158 417	657 799	145 191	186 354	153 270	170 642	6 386	98 463	115 402	100 610
1936	87 962	557 414	143 088	144 067	181 963	152 191	14 237	77 777	116 625	68 977
1937	85 238	587 982	171 186	165 186	143 548	178 719	14 381	88 986	115 305	90 099
1938	67 656	520 410	194 053	169 684	205 098	179 863	16 632	82 389	127 309	91 883
1939	61 146	540 381	183 395	164 094	220 983	164 927	13 851	96 516	130 345	69 739
1940	45 208	752 366 ^e		165 530	207 073	173 514	14 938	64 719	164 793	45 318
1941	62 656	790 070 ^e		146 407	218 585	201 136	19 970	24 730	153 415	94 359
1942	46 997	723 950 ^f		146 328	274 432	192 502	16 896	28 178	121 913	63 541
1943	44 336	529 864 ^f		142 110	230 248	148 693		24 750	97 249	44 082

Totale	Ferro	Totale generale	Produzione acciaio per laminazione	Gesti	Totale acciaio	Ferro per laminati	Totale	Acciai speciali	Lughe
1710926		1841780	2090158	52607	2142765	130854	2273619		
1428988		1553078	1732714	50380	1774094	124090	1898184		50694
1194786		1311384	1417930	44764	1452694	116598	1569262		43162
1247851		1348813	1348639	42718	1391357	100962	1492319		34193
1388296		1489732	1743609	40041	1783650	101436	1885086		48620
1463145 ^e	110266	1573411	1796038	53738	1849821	119031	1968851	45729	52321
1786148 ^e	120847	1906995	2146748	62429	2209177	128767	2338944	61558	70451
1530064 ^e	89613	1619677	1953272	71305	2024577	94222	2118799	71053	53915
1626249 ^e	81606	1707855	2010970	75935	2086905	81573	2168476	73033	73124
1658345 ^e	76220	1734565	2239855	83001	2322856	75753	2398609	68182	65806
1631526 ^e	60737	1692263	2178163	105275	2283438	61016	2344454	84343	90132
1618521		1618521	2178701	75350	2254231		2254231	161359	79560
1691358		1691358	1983922	72708	2056630		2056630	233726	79063
1597841		1597841	1858243	70983	1929226		1929226	215009	88045
1261332		1261332	1635007	92194	1727201		1727201		83310

^a Somma delle colonne 1, 2, 2a e 8; nella cifra originaria era compreso anche il ferro a pacchetto, che è stato detratto interamente (senza calo di lavorazione).

^b Somma delle colonne 4, 5 e 6.

^c Somma delle colonne 1 e 2; il ferro a pacchetto è stato detratto.

^d È stato detratto il ferro a pacchetto.

^e Si sottrae dal totale generale della produzione di laminati la produzione di ferro a pacchetto, senza il calo di lavorazione.

^f Ottenuta per differenza, sottraendo dalla produzione totale di laminati quella degli altri prodotti; comprende quindi le colonne 2 e 2a.

Tabella 2.
Percentuale sulla produzione di laminati.

Fonte: tabella 1.

	1	2	2a	3	4	5	5a	6	7	8	% getti ^a	% lanche ^b	% acciai ^b
1929	-	66,21	-	9,66	-	18,84	-	-	5,29	-	2,46	-	-
1930	-	62,59	-	10,25	-	21,41	-	-	5,75	-	2,84	-	-
1931	-	62,83	-	11,63	-	19,91	-	-	5,63	-	2,74	3,26	-
1932	-	65,84	-	9,80	-	19,39	-	-	4,97	-	3,07	3,29	-
1933	-	45,42	5,02	11,11	6,84	7,59	0,22	5,95	5,55	8,53	2,24	3,26	-
1934	10,86	38,93	5,41	10,29	8,27	8,50	0,42	5,64	6,10	5,99	2,91	3,33	2,31
1935	8,87	36,83	8,13	10,43	8,58	9,55	0,36	5,51	6,46	5,63	2,83	3,69	3,33
1936	5,75	36,43	9,35	9,42	11,89	9,95	0,93	5,08	7,62	4,51	3,52	3,33	4,39
1937	5,24	36,16	10,53	10,16	8,83	10,99	0,88	5,47	7,09	5,54	3,64	4,28	4,18
1938	4,08	32,59	11,70	10,23	12,37	10,85	1,00	4,97	7,68	5,54	3,57	3,79	3,93
1939	3,75	33,12	11,24	10,06	13,54	10,11	0,85	5,92	7,99	4,27	4,61	5,33	4,98
1940	2,79	46,48		10,23	12,79	10,72	0,92	4,00	10,18	2,80	3,34	4,92	9,97
1941	3,70	46,71		8,66	12,92	11,89	1,18	1,46	9,07	5,58	3,54	4,67	13,32
1942	2,94	45,31		9,16	17,18	12,05	1,06	1,76	7,63	3,98	3,68	5,51	13,46
1943	3,52	42,01		11,27	18,25	11,79	-	1,96	7,71	3,49	5,34	6,60	-

^a Percentuale sulla produzione totale di acciaio (lingotti e getti).

^b Percentuale sulla produzione totale di acciaio e ferro a pacchetto.

Tabella 3.

Vendite di laminati.

Fonte: Nusi.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1932	170 782	206 254	51 231	65 481	98 020	53 158	1 834	141 585	-
1933	205 784	231 467	59 470	76 598	98 183	45 136	3 012	161 052	-
1934	232 841	290 072	55 744	108 052	118 872	47 154	6 083	155 097	-
1935	249 736	328 264	71 321	166 453	148 889	67 178	6 386	134 194	-
1936	185 056	224 224	54 665	160 803	125 816	63 698	14 237	72 840	-
1937	204 929	264 966	56 707	139 016	129 895	72 967	14 381	68 056	-
1938	164 825	207 996	54 481	193 399	122 959	64 673	16 632	47 773	-
1939	161 952	209 345	45 664	204 827	116 453	62 094	13 851	44 955	-
1940	159 833	201 862	55 030	231 086	155 633	59 301	14 938	41 184	39 410
1941	165 622	163 357	63 555	238 736	147 884	40 149	19 970	37 555	52 720
1942	156 627	117 114	58 504	260 244	134 777	32 782	16 896	36 184	58 381

1: Profilati (tutti i tipi tranne il tondo).

2: Tondo.

3: Massetta e vergella.

4: Lamiere grosse (magiori di 4 mm).

5: Lamiere sottili (minori di 4 mm).

6: Lamiere rivestite (banda stagnata; lamiere piombate, zincate, ecc.).

7: Lamiere magnetiche.

8: Travi.

9: Rotale.

Tabella 4.

Percentuali sulle vendite di laminati.

Fonte: Nusi; cfr. tabella 3.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1932	21,66	26,16	1,77	4,73	8,31	12,43	6,74	0,23	17,96
1933	23,37	26,28	1,75	5,00	8,70	11,15	2,42	0,34	18,29
1934	22,96	28,61	1,58	3,91	10,66	11,72	4,65	0,60	15,30
1935	21,30	28,00	1,56	4,53	14,20	12,70	5,73	0,54	11,45
1936	20,53	24,88	1,47	4,59	17,84	13,96	7,07	1,58	8,08
1937	21,55	27,86	1,76	4,20	14,62	13,66	7,67	1,51	7,16
1938	18,93	23,89	1,64	4,62	22,21	14,12	7,20	1,91	5,49
1939	18,85	24,37	1,36	5,95	23,84	13,55	7,23	1,61	5,23
1940	17,39	21,97	1,47	4,52	25,15	16,94	6,45	1,63	4,48
1941	18,89	18,63	2,26	4,99	27,35	16,87	4,58	2,28	4,28
1942	19,26	14,40	2,27	4,92	32,01	16,58	4,03	2,08	4,45

1: Profilati.

2: Tondo.

3: Mojetta.

4: Vergella.

5: Lamiere grosse.

6: Lamiere sottili.

7: Lamiere rivestite.

8: Lamiere magnetiche.

9: Travi.

Tavola 5.

Confronto fra vendite e produzione: dati generali.

Fonni: Tabelle 1 e 3.

	1	2	3	4	5	6	7
1932	788 345	-	-	-	1 348 813	-	-
1933	880 711	-	-	-	1 489 732	-	-
1934	1 013 915	333 695	1 347 610	1 396 535	1 573 411	48 925	96,50
1935	1 172 421	458 644	1 631 065	1 690 983	1 906 995	59 918	96,46
1936	901 339	394 078	1 295 417	1 434 075	1 619 677	138 658	90,33
1937	950 917	349 635	1 300 552	1 502 431	1 707 855	201 899	86,56
1938	870 338	403 910	1 274 248	1 515 373	1 734 565	244 125	84,09
1939	859 141	406 643	1 265 784	1 492 119	1 692 263	226 335	84,83
1940	918 867	433 197	1 352 064	1 408 410	1 618 521	56 346	96,00
1941	867 828	409 056	1 276 884	1 443 584	1 691 358	166 700	88,45
1942	813 128	367 252	1 180 380	1 412 387	1 597 841	232 006	83,57

1: Vendite totali di laminati secondo la Nusi.

2: Vendite totali di semilavorati («fuori quota» e «fuori quota per esportazione») secondo la Nusi.

3: Somma delle colonne 1 e 2.

4: Produzione di laminati secondo l'Assider (al netto di rotaie e tubi s/s).

5: Produzione totale di laminati secondo l'Assider.

6: Differenza fra la produzione (colonna 4) e le vendite (colonna 3).

7: Percentuale delle vendite (colonna 3) sulla produzione (colonna 4).

Tabella 6.

Commercio con l'estero (tonnellate).

Fonte: « Istat. Movimento commerciale del Regno d'Italia », varie annate; elaborazione dell'autore.

Importazioni totali.

	1	2	3	4	5	6	7	8
1932	72 656	752	13 133	6 749	11 055	627	2211	107 183
1933	97 210	1069	16 770	6 690	13 258	532	826	136 355
1934	126 573	1216	26 382	9 181	15 056	2138	943	181 489
1935	145 395	2133	29 157	10 812	17 176	502	808	205 983
1936	67 960	1011	23 339	7 613	4 868	292	872	105 955
1937	108 479	2356	37 375	14 168	19 912	102	1424	183 816
1938	112 527	1845	24 563	13 832	10 686	931	1583	165 967

Importazioni temporanee.

	1	2	3	4	5	6	7	8
1932	42 785	336	12 242	2 793	10 639	—	863	69 658
1933	73 610	442	14 809	3 717	12 684	—	447	105 709
1934	88 248	540	11 840	4 539	13 585	—	60	118 012
1935	106 072	1252	16 980	5 992	16 207	3	74	146 580
1936	36 654	463	10 478	2 235	3 887	—	117	53 834
1937	35 800	822	5 412	6 133	19 170	—	243	67 580
1938	41 943	534	3 566	4 622	9 895	—	259	60 819

Esportazioni (escluse quelle verso le colonie italiane).

	1	2	3	4	5	6	7	8
1932	1 256	14	363	1 106	8 220	1641	42	12 642
1933	7 792	12	9 794	1 284	24 538	18	1206	44 644
1934	4 425	943	2 572	9 411	31 783	7301	2644	59 079
1935	1 244	426	85	131	31 137	2315	168	35 506
1936	321	4	194	336	9 808	7	97	10 767
1937	1 668	178	196	452	22 892	582	736	26 704
1938	1 913	637	88	376	20 527	1862	762	26 165

Riesportazioni (a scarico di temporanea importazione) ^a.

	1	2	3	4	5	6	7	8
1932	862	2	11	143	8 369	1616	—	11 003
1933	13 293	6	9768	1442	24 957	10	5	49 481
1934	17 826	940	2856	9737	32 128	8776	11	72 274
1935	—	—	526	7739	31 874	225	—	40 364
1936	—	—	1511	1615	10 954	—	—	14 080
1937	1 051	10	—	388	20 932	2	427	22 810
1938	2 655	327	—	790	2 034	—	1028	6 834

Saldo import-export (al lordo delle importazioni temporanee, delle riesportazioni e delle esportazioni verso le colonie).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1932	71 400	738	12 770	5 643	2 835	-1014	2169	94 541	36 866	2,73
1933	89 418	1057	6 976	5 406	-11 280	514	-380	91 711	35 483	2,38
1934	122 148	273	23 810	-230	-16 727	-5163	-1701	122 410	75 872	4,32
1935	144 151	1707	29 072	10 681	-13 961	-1813	640	170 477	64 261	3,37
1936	67 639	1007	23 145	7 277	-4 940	285	775	95 188	55 434	3,42
1937	106 811	2178	37 179	13 716	-2 980	-480	688	157 112	112 342	6,58
1938	110 614	1208	24 475	13 456	-9 841	-931	821	139 802	85 817	4,95

* Si noti che in genere le riesportazioni sono a scarico di temporanea importazione di semilavorati, mentre si riesportavano, a scarico delle importazioni temporanee di laminati della parte precedente della tabella 6, principalmente prodotti meccanici.

1: Travi e barre.

2: Nastri.

3: Lamiere grosse.

4: Lamiere sottili.

5: Banda stagnata e lamiere rivestite.

6: Rotaie.

7: Tubi s/s.

8: Totale.

9: Totale netto (è calcolato considerando il *totale* delle importazioni al netto di quelle temporanee, meno il *totale* delle esportazioni al netto delle riesportazioni).

10: Percentuale del *totale netto* (colonna 9) sulla produzione di laminati, compresa quella di ferro a pacchetto.

Tabella 7.

Prezzi (in lire al quintale franco Genova).

Prezzi assoluti.

	Numero listini	1	2	3	4	5
1929	2	89	90	91	100	-
1930	3	87	86	85	93	93 ^a
1931	6	78	80	78	86	87
1932	5	68	73	70	78	80
1933	4	68	73	71	77	80
1934	1	70	73	71	78	81
1935	3	79	82	80	87	90
1936	2	91	96	92	100	102
1937	2	114	119	115	123	125
1938	1	118	122	118	126	129
1939	1	146	152	147	155	157

Indici (base 1932 = 100).

	1	2	3	4	5	Totale
1929	130,9	123,3	130,0	128,2	-	127,80
1930	127,9	117,8	121,4	119,2	116,2	121,48
1931	114,7	109,6	111,4	110,3	108,7	111,50
1932	100	100	100	100	100	100
1933	100,0	100,0	101,4	98,3	100,0	100,49
1934	102,9	100,0	101,4	100,0	101,3	101,3
1935	116,2	112,3	114,3	115,5	112,5	113,84
1936	133,8	131,6	131,4	128,2	127,5	131,49
1937	167,6	163,0	164,3	157,7	156,3	162,16
1938	173,5	167,1	168,6	161,5	161,3	168,23
1939	214,7	208,2	210,0	198,7	196,3	208,81

^a Riferita a un solo listino (del 16 ottobre).

1: Travi.

2: Profilati (media dei prezzi dei profilati in ferro e in acciaio ponderata fino al 1932 secondo le percentuali 50%-50%, dal 1932 secondo le percentuali reali (dati Nusi)).

3: Tondo (media dei prezzi del tondino in ferro ed in acciaio ponderati fino al 1932 secondo le percentuali 20%-80%, dopo il 1932 secondo le percentuali reali).

4: Mojetta.

5: Vergella e bordione (dopo il 1931 solo bordione).

Appendice I

L'analisi dell'andamento della domanda di prodotti siderurgici è stata condotta in base alla ipotesi di una stretta corrispondenza fra i mutamenti della struttura industriale e le variazioni della struttura del consumo di laminati. In questa Appendice si elencheranno le condizioni *necessarie e sufficienti* affinché tale ipotesi sia perfettamente verificata, cioè affinché le variazioni della struttura del consumo siano determinate *solo* dai cambiamenti della struttura interna dell'aggregato dei settori consumatori di acciaio. Tali condizioni sono di due tipi:

- a) tecniche (costanza dei coefficienti tecnici di utilizzazione)¹;
- b) statistiche.

Le prime definiscono la possibilità che l'incremento della produzione in termini fisici di ciascun settore determini un incremento proporzionale (secondo una elasticità costante in tutto il sistema economico) del consumo totale di acciaio, senza mutamenti della sua distribuzione fra i vari tipi di laminati. Ciò implica:

1) A livello di ciascun prodotto²;

- A: che il progresso tecnico e/o i mutamenti delle caratteristiche dei prodotti non modifichino direttamente la quantità impiegata di ciascun tipo di laminato a parità di caratteristiche dell'acciaio usato³;
- B: che, se ciascun prodotto è composto da parti richiedenti diversi tipi di laminati, non vengono utilizzati acciai speciali (il cui uso provochi un calo del peso di acciaio consumato a pa-

¹ I coefficienti tecnici di utilizzazione (cfr. per la definizione IRMAR, *Prima matrice siderurgica italiana* cit., pp. 73-74) definiscono la quantità totale di acciaio richiesta per la produzione di ciascuna merce e la distribuzione di essa fra i vari laminati.

² I prodotti considerati in questo contesto sono le merci vendute dai settori direttamente consumatori di acciaio ad altri settori industriali o ai consumatori finali *al massimo livello di disaggregazione teoricamente possibile*.

³ Un esempio di questo tipo di modificazioni è l'introduzione delle carrozzerie portanti nell'industria automobilistica (ricordata nella nota 30 a p. 392) che ha fatto diminuire la quantità di profilati e tubi impiegati nella costruzione di telai (e quindi nell'intero autoveicolo) a parità di caratteristiche tecniche.

rità di caratteristiche tecniche del pezzo) o succedanei, come plastiche, alluminio, ecc. (il cui uso implica la scomparsa del consumo di determinati tipi di acciaio) *solo* in alcune parti ⁴;

2) A livello di ciascun settore;

A: che il *mixing* dei prodotti rimanga costante;

B: che non vengano introdotti acciai speciali e/o prodotti succedanei dell'acciaio oppure che il loro ritmo di introduzione ⁵ sia uguale per tutti i prodotti del settore.

3) A livello dell'economia;

A: che non si verifichino variazioni dei prezzi relativi dei vari tipi di laminati indotte dall'offerta tali da stimolare l'effetto π A ⁶;

B: che non vengano introdotti nell'uso acciai speciali e/o succedanei oppure che il ritmo di introduzione di essi sia eguale in tutti i settori.

Se in complesso le condizioni π 1) e 2) sono verificate, l'incremento della produzione in termini fisici del settore *i*-esimo provoca un incremento *non necessariamente proporzionale ma a struttura interna costante* ⁷ del consumo di acciaio di quel settore. Se è verificata la condizione 3), l'incremento della produzione industriale provoca un aumento del consumo di acciaio distribuito in maniera costante fra i vari prodotti siderurgici nell'ipotesi che l'incidenza di ciascun settore sulla

⁴ Ad esempio l'eventuale introduzione di carrozzerie in plastica diminuisce la quantità di acciaio usata per la produzione di una autovettura e modifica la proporzione, nel consumo totale, fra lamiere (sostituite da plastica) ed altri prodotti siderurgici (ad esempio getti o prodotti stampati per le parti meccaniche).

⁵ Il ritmo di introduzione può essere calcolato in base alla percentuale di acciai speciali sul totale del consumo di acciaio per ciascun prodotto (ed eventualmente per ciascuna parte di esso). Il ritmo di introduzione è uguale se il rapporto fra le quote per due prodotti rimane costante.

⁶ Questa condizione è probabilmente valida per ciascuno dei due principali aggregati (prodotti lunghi e piatti), mentre esiste una certa fungibilità fra i prodotti dei due aggregati. L'assenza di variazioni dei prezzi relativi implica che il rapporto fra i prezzi dei laminati appartenenti ai due aggregati deve essere costante nel tempo. Ciò può essere verificato considerando gli scarti dell'indice dei prezzi di ciascun prodotto rispetto all'indice totale: se essi sono sufficientemente ampi, è possibile che variazioni della struttura del consumo siano state provocate dalla diminuzione dei prezzi di alcuni tipi di laminati rispetto a quelli prima impiegati. In questo caso, l'elenco dei prodotti formulato in base agli scarti stessi (iniziando con quello dai prezzi relativamente minori) dovrebbe essere correlato con l'elenco dei prodotti formulato in base all'aumento della loro percentuale sul consumo totale di acciaio. Infatti l'impiego del prodotto con il prezzo relativamente più basso dovrebbe essere anche maggiormente aumentato, nel periodo considerato, rispetto al consumo totale.

⁷ L'incremento sarà *proporzionale* se le condizioni π 1) B e 2) B sono verificate nella versione *forte* (escludendo cioè l'uso di acciai speciali o succedanei); può *non* esserlo se esse sono verificate solo nella versione *debole* (ritmo di introduzione eguale).

produzione totale dell'aggregato rimanga eguale nel tempo: eventuali variazioni della struttura del consumo potrebbero quindi essere determinati *solo* da mutamenti della struttura industriale.

È a questo punto evidente l'importanza delle condizioni *b*) che permettono di utilizzare i dati del valore aggiunto della produzione dei singoli settori a prezzi costanti come indice della rispettiva produzione in termini fisici per il calcolo dei mutamenti della quota di ciascun settore sulla produzione industriale. Tali dati saranno una *proxy* tanto più attendibile quanto più la deflazione di essi è effettuata ad un maggior livello di disaggregazione (in quanto è possibile eliminare una parte maggiore dell'effetto perturbatorio delle dinamiche differenziate inter ed intrasettoriali dei prezzi) e quanto più simile è la dinamica settoriale dei costi di produzione.

Sarebbe possibile una verifica del modello, tanto più accurata quanto più esenti dalle distorsioni citate sono le serie del valore aggiunto settoriale, mediante una equazione, simile a quella comunemente usata per il consumo totale di acciaio, del tipo (per ogni prodotto)

$$1) Y_j = a + bX + e \quad \text{in cui} \quad \begin{array}{l} Y_j \text{ consumo del prodotto } j\text{-esimo} \\ X \text{ indice del valore aggiunto a prezzi} \\ \text{costanti dell'aggregato delle indu-} \\ \text{strie consumatrici del prodotto } j\text{-} \\ \text{esimo (ponderato, in ciascun anno,} \\ \text{con la quota del settore } i\text{-esimo sul} \\ \text{consumo del prodotto } j\text{-esimo -} \\ \text{cioè con la quota } I \text{ dell'Appendice II).} \end{array}$$

Evidentemente la capacità interpretativa del modello sarebbe tanto maggiore quanto migliori fossero i risultati dell'interpolazione delle equazioni del tipo 1), in termini di significatività statistica e di valori di R^2 , rispetto a quelli ottenuti con equazioni tradizionali del tipo

$$2) Y_j = a + bX + e \quad \text{in cui} \quad X = \text{Valore aggiunto totale.}$$

Per verificare più precisamente l'ipotesi di una relazione fra mutamento della struttura della domanda siderurgica e variazioni della struttura intersettoriale dell'industria, potrebbe essere utile la verifica di una equazione del tipo

$$3) Y_j = a + b_1X_1 + \dots + b_nX_n + e \quad \text{in cui} \quad \begin{array}{l} Y_j \text{ percentuale del pro-} \\ \text{dotto } j\text{-esimo sul con-} \\ \text{sumo totale di lami-} \\ \text{nati} \\ X_i \text{ percentuale del setto-} \\ \text{re } i\text{-esimo sul Valore} \\ \text{aggiunto dell'aggrega-} \\ \text{to delle industrie con-} \\ \text{sumatrici del prodot-} \\ \text{to } j\text{-esimo} \\ i = 1 \dots n \text{ settori.} \end{array}$$

Occorre notare che le perturbazioni sono determinate, oltre che dagli errori statistici, dalla mancata verifica delle condizioni tecniche del modello (variazioni dei coefficienti tecnici) e dall'eventuale variazione del consumo di settori esclusi dall'aggregato considerato. Un R^2 elevato sarebbe quindi segno dell'assenza di variazioni di coefficienti tecnici significative.

Appendice II

Presupposto indispensabile per l'analisi del mercato siderurgico in base alle ipotesi interpretative definite nell'Introduzione (e nell'Appendice I) è evidentemente la definizione precisa dei rapporti fra i singoli prodotti ed i settori di utilizzazione prevalente. È chiaro infatti che, quanto più strette e stabili nel tempo sono queste relazioni, tanto più è probabile che l'andamento del consumo di ciascun tipo di prodotto siderurgico sia determinato dal *trend* del settore (o, eventualmente, dei settori) di maggior impiego di esso.

In assenza di dati più precisi per gli anni prebellici è necessario ricorrere per questo tipo di analisi ai dati raccolti dall'Assider (Associazione fra gli industriali siderurgici) sulle vendite, negli anni 1957-62, dei nove principali prodotti¹ a dieci settori industriali², agli «altri consumatori» ed ai commercianti. Naturalmente l'uso di dati riferiti ad un periodo più recente, dalle caratteristiche economiche diverse, per l'analisi degli anni Trenta implica un notevole grado di approssimazione: al massimo può essere ritenuta valida l'identificazione di larga massima di alcune relazioni fondamentali. Occorre anche notare che la classificazione dei prodotti è significativamente diversa: in particolare i profilati, invece di essere distinti in base alla forma, sono divisi in pe-

¹ I prodotti considerati sono: laminati mercantili (comprendenti il tondino per cemento armato ed i profilati leggeri, di sezione inferiore a 80 mm), vergella, nastri a caldo, travi e profilati pesanti (di sezione superiore a 80 mm), lamiere grosse (spessore superiore a 3 mm), lamiere sottili (spessore inferiore a 3 mm), lamiere rivestite (comprendenti la banda stagnata, le lamiere piombate, zincate, ecc.), lamiere magnetiche, rotaie e materiale di armamento.

² I settori considerati sono: arredamento e carpenteria metallica, industria siderurgica di seconda lavorazione (comprendente, oltre all'autoconsumo degli stabilimenti siderurgici, le fonderie, le fucine, le trafilature ed i laminatoi a freddo per la produzione di viti, catene, fili di acciaio, ecc.), imballaggio metallico, produzione di macchine non-elettriche, produzione di macchine elettriche, cantieri navali, Ferrovie dello Stato (comprendenti anche la produzione di materiale ferroviario), produzione di autoveicoli, edilizia. Si trascura l'industria estrattiva, pur presente nei dati originari, in quanto la percentuale di essa sul consumo di acciaio era trascurabile.

santi (superiori agli 80 mm di sezione), aggregati alle travi, e in leggeri (di sezione inferiore a 80 mm), che formano, insieme al tondino, la voce « laminati mercantili »; il limite di divisione fra lamiere grosse e sottili è lo spessore di 3 mm (invece di 4); le lamiere zincate, piombate, ecc. sono unite a quelle stagnate nell'aggregato « lamiere rivestite »; mancano per gli anni 1957-58 i tubi s/s mentre sono disaggregati i nastri a caldo, un prodotto nuovo, in quanto legato allo sviluppo dei *coils*. Nonostante tutti questi limiti, l'analisi delle tabelle preparate dall'Assider (che, per analogia con le matrici *input-output* intersettoriali, potrebbero essere chiamate *matrici settore/prodotto*) rimane un passo indispensabile logicamente; essa può essere condotta calcolando le due quote:

- I percentuale di ciascun settore (1 ... i) sul consumo totale di ogni prodotto (1 ... j)³
- II percentuale di ciascun prodotto (1 ... j) sul consumo totale di ogni settore (1 ... i)

e definendo il caso in cui entrambe sono (relativamente) massime per una coppia settore/prodotto una *coppia funzionale*. In altre parole, si ha una *coppia funzionale* quando il settore i-esimo è il principale consumatore del prodotto j-esimo e *contemporaneamente* il prodotto j-esimo costituisce la maggior parte del consumo del settore i-esimo.

Il primo fenomeno che emerge dall'analisi delle matrici è la notevole concentrazione del mercato: mentre i due settori più importanti (edilizia e siderurgia di seconda lavorazione) hanno consumato in media, per il periodo 1957-62, il 51,73% della produzione di laminati, la media non ponderata delle percentuali medie (per gli anni 1957-62) del consumo dei due principali settori per *ciascuno dei nove prodotti* è del 79,89% (il massimo di concentrazione si registra nel consumo di lamiere magnetiche, utilizzate praticamente in due soli settori – media 99,92% –, il minimo nel consumo di lamiere grosse – media 50,84%). Analogamente per la percentuale II, i due prodotti più importanti (laminati mercantili e lamiere sottili) hanno costituito in media nel periodo il 46,50% del consumo totale, ma la media non ponderata delle percentuali medie del consumo dei due prodotti principali in ogni settore è stata del 79,83% (con un massimo del 93,75% per i cantieri ed un minimo del 68,45% per la siderurgia di seconda lavorazione).

È possibile individuare la presenza di sei *coppie funzionali*:

- 1) *rotaie e materiali di armamento / FFSS* (il 90,52% delle rotaie era consumato dalle ferrovie e le rotaie costituivano il 70,26% del consumo delle FFSS);

³ Si noti che la percentuale II è il « *coefficiente di utilizzazione* » definito nella Appendice I, mentre la quota I risente insieme delle variazioni della struttura del consumo di ciascun settore (cioè dei coefficienti di utilizzazione) e dei cambiamenti della struttura intersettoriale della domanda di acciaio.

- 2) *laminati mercantili / edilizia* (percentuali I 68,14%, II 72,76%);
- 3) *vergella / siderurgia di seconda lavorazione* (I 90,87%, II 44,00%);
- 4) *lamiere rivestite / imballaggio* (I 71,46%, II 62,27%);
- 5) *lamiere grosse / cantieri navali* (I 35,08%, II 78,97%);
- 6) *lamiere sottili / autoveicoli* (I 43,94%, II 61,70%)⁴.

Anche per gli altri settori e prodotti le quote erano in genere elevate: ad esempio il 92,03% delle lamiere magnetiche era utilizzato per la costruzione di macchine elettriche ed il 42,79% delle travi nel settore edilizio, mentre il 58,62% del consumo del settore «produzione di utensili e ferramenta» ed il 48,55% di quello della costruzione di macchine non elettriche erano costituiti da lamiere sottili.

È dunque possibile affermare che la condizione minima per l'uso dell'ipotesi esposta nell'Appendice I, cioè la presenza di relazioni settore/prodotto nettamente definite, è ampiamente soddisfatta. È opportuno ricordare che la quota I è calcolata *al netto* delle quantità vendute ai «commercianti» che naturalmente questi ultimi rivendevano ai settori di consumo. Ciò implica che la struttura del mercato potrebbe rivelarsi diversa qualora fosse possibile calcolare il consumo sul totale delle vendite dirette ed indirette (quelle passate attraverso gli intermediari commerciali). La tecnica di calcolo utilizzata presuppone infatti implicitamente che la suddivisione per settore delle vendite indirette fosse eguale a quella delle vendite dirette. L'eventuale errore è naturalmente tanto maggiore quanto più alta è la percentuale delle vendite ai commercianti di ciascun prodotto. In media la percentuale

⁴ Si ha cioè (in medie 1957-62):

	Primi due prodotti		Primi due settori
Cantieri	93,75 (3,15)	Lamiere magnetiche	99,92 (0,08)
Imballaggio	85,88 (2,07)	Rotaie	95,47 (1,30)
Edilizia	85,51 (4,25)	Vergella	94,31 (1,16)
FFSS	81,24 (7,16)	Nastri	88,67 (1,43)
Ferramenta	84,72 (3,60)	Lamiere rivestite	85,81 (4,76)
Macchine elettr.	76,87 (9,39)	Laminati mercantili	78,71 (4,37)
Autoveicoli	75,61 (4,34)	Travi	62,89 (6,03)
Arredamento	75,51 (10,90)	Lamiere sottili	62,29 (3,11)
Macchine non-el.	70,77 (5,35)	Lamiere grosse	50,84 (4,85)
Siderurgia seconda lav.	68,45 (2,03)		
Altri	54,77 (6,80)		
<i>Consumo totale</i>	46,50 (2,79)		51,73 (2,49)
Media 11 settori	77,55 (10,57)	Media 9 prodotti	79,89 (17,36)
Media 10 settori senza gli «altri»	79,83 (7,78)		

Nota: Le cifre fra parentesi sono le deviazioni standard.

delle vendite *dirette* sul totale è stata del 71,32% (e quella delle vendite indirette del 28,68%), con un minimo del 51,89% per le travi ed un massimo del 96,98% per le rotaie ⁵.

⁵ In media le vendite dirette costituiscono le seguenti percentuali del consumo di ciascun prodotto:

Laminati mercantili	69,90 (3,97)
Vergella	93,52 (2,25)
Travi	51,89 (6,57)
Nastri	93,59 (3,36)
Lamiere grosse	71,64 (4,13)
Lamiere sottili	76,19 (1,97)
Lamiere rivestite	68,87 (2,84)
Lamiere magnetiche	93,89 (5,22)
Rotaie	96,98 (1,88)

- Abrate, M., 164 n, 171 n, 226 n.
 Agnelli, G., 26 n, 35, 71, 167 n, 169 n, 176 n, 195 n, 196, 304 n, 306 e n, 315 n, 324.
 Albenga, G., 182 n.
 Alberti, A., 86 n, 100 n, 317.
 Albini, U., 251 n.
 Alessio, G., 38 n, 41 e n.
 Alliata, A., 296, 307.
 Amatori, F., IX n, 171 n, 267 n, 316 n.
 Amendola, G., 103 n.
 Anastasi, A., 182 n.
 Ancona, U., 21 n.
 Antonioli, M., 179 n.
 Ara, C., 341 n.
 Arbitrio, F., 314 n.
 Ardissonne, V., 71-73, 77, 78 n, 82 n, 83 n, 85, 88, 89 e n, 93, 94, 98 n, 99 n, 106-9, 112 n, 125 e n, 135, 220 e n, 223 n, 224 e n, 226 n, 227 e n, 232, 233 n, 235 e n, 237, 238, 260, 262, 268-71, 274, 275, 277 e n, 278, 282, 283, 285 e n, 286, 298 n, 327, 343, 344 n, 348.
 Astuti, M., 178 n.
 Avagliano, L., 167 n, 218 n, 346 n.
 Bachi, R., 22 n, 26 n, 36 n, 40 n.
 Baglioni, G., 171 n.
 Barbieri, G., 261 n, 268 n, 344 n.
 Barsali, M., 21 n.
 Bartesaghi, A. L., 98 n, 108 n, 110 n, 112 n, 113 n, 191 n, 201 n, 221 n, 243, 261 n, 313 n.
 Bartoli, I., 387 n.
 Becchi Collidà, A., 365 n, 367 n.
 Bellorini, F., 341, 342, 347.
 Belluzzo, G., 85, 124, 127 e n.
 Bendini, F., 200 n.
 Beneduce, A., 113 e n, 114 n, 115, 222 n, 262, 271, 279 e n, 282 e n, 284-86, 316, 317, 340 e n, 345, 347, 352, 353.
 Benni, A. S., 42 n.
 Bevione, G., 250 n.
 Bezza, B., 179 n.
 Biagi, B., 250 n.
 Biagianti, I., 20 n.
 Bianchini, O., 360.
 Boccardo, A., 67, 68 e n, 70-73, 76 n, 77, 78 n, 79 e n, 82 n, 83 n, 85, 86 e n, 88, 89, 91, 92, 94, 95, 99 n, 100 n, 102 n, 106, 107-9, 123, 129 n, 135, 162 n, 194 n, 220 e n, 223, 224 n, 225 e n, 226 n, 227 e n, 229-35, 237, 238 e n, 240, 241 n, 243 e n, 244, 246 e n, 247 e n, 248 n, 249 e n, 250 n, 251 n, 256 n, 262, 264 e n, 266 n, 269 n, 270 e n, 272 e n, 275, 277 e n, 280 e n, 281 n, 283-85, 291 e n, 294 n, 297 n, 299 n, 304, 316-20, 323 n, 327, 343 e n, 347, 348 e n, 349 n, 351 e n, 352, 356.
 Bochicchio, C., 261 n.
 Bombrini, G., 162 n.
 Bondi (famiglia), 13-17, 19, 20, 73.
 Bondi, M., 20 e n, 23 n, 26 n, 29 e n, 30, 31 n, 33, 35, 69-71, 73, 134.
 Bonelli, F., xv, 5 n, 10 n, 11 n, 12 n, 20 n, 21 n, 32 n, 65 n, 70 n, 83 n, 91 n, 102 n, 112 n, 113 n, 116 n, 130 n, 162 n, 163 n, 168 n, 170 n, 210 n, 215, 220 n, 222 n, 238 n, 304 n, 314 n, 336, 340 n, 343 n, 346 n, 349 n, 350 n, 352 n, 364 n.
 Boni, B., 164 n, 173 n.
 Bonini, C. F., 181 n.
 Bonomi, I., 76 n, 180.
 Bosisio, L., 166 n, 171 n.
 Braghieri (famiglia), 184 n.

- Brancaleone, 364.
 Breda, E., 252 n.
 Bresciani Turrone, C., 45 n, 47 n, 48 n, 49-51.
 Broglia, G., 250 n.
 Bruzzo (famiglia), 240.
 Bruzzo, L., 162 n, 248 n, 250 e n, 270 n, 283, 284, 348, 351 n, 356.
 Buozzi, B., 40 n, 42 n.
 Burn, D. L., 45 n, 185 n.
 Busino, G., 11 n.

 Cabiati, A., 17 n, 103 n.
 Cafagna, L., 10 n, 169 n, 171 n.
 Caizzi, B., 10 n.
 Calabi, B., 371 n.
 Camuri, U., 248 n, 252 n, 296, 303, 307-9, 324.
 Capoferri, P., 308, 309.
 Caracciolo, A., 10 n, 20 n, 24 n, 166 n, 169 n.
 Carli, A., 96 n, 97 n, 98 n, 259, 260 n, 261 n, 266 e n, 267 e n, 268 n, 274, 277 n, 336, 347, 350 e n, 358.
 Carnevali, F., 122 e n.
 Carocci, G., 40 n.
 Carparelli, A., IX n, XI, XII, 3, 5 n, 21 n, 24 n, 65 n, 112 n, 116 n, 162 n, 163 n, 177, 184 n, 186, 201 n, 204 n, 205 n, 210 n, 215, 217 n, 220 n, 221 n, 222 n, 298 n, 313 n, 327, 336, 343 n, 344 n, 346 n, 350 n, 352 n, 364 n.
 Castronovo, V., 10 n, 26 n, 83 n, 166 n, 167 n, 174 n, 176 n, 195 n, 217 n, 223 n, 232 n, 304 n, 306 n, 315 n, 346 n.
 Catalano, F., 37 n, 60 n, 228 n.
 Catani, R., 38 n.
 Ceretti (famiglia), 173 n.
 Ceretti, P. M., 144 n, 164 n.
 Chiamparino, S., 365 n.
 Chiesi, A. M., 340 n.
 Cianci, E., 103 n, 113 n, 114 n, 206 n, 222 n, 340 n, 344 n.
 Ciano, C., 89, 95.
 Cini, V., 31 n, 92, 94, 95, 107, 109, 115, 223, 224 n, 250 n, 278, 348.
 Ciocca, P., 60 n, 229 n, 393 n.
 Cocito, M., 261 n, 281 n, 349, 350 e n.
 Collotti, E., 315 n.
 Confalonieri, A., 11 n, 32 n, 172 n.
 Consonni, G., 172 n.

 Corbellini, G., 182 n.
 Corbino, E., 15 n.
 Courthéoux, J.-P., 35 n.
 Covino, R., 228 n, 294 n, 393 e n, 395 n.

 Dallolio, A., 279 e n, 280 n, 289 n, 299 n.
 Dalmaso, E., 172 n.
 Daneo, C., 314 n.
 D'Annunzio, G., 338 n.
 Davite, L., 166 n, 170 n, 171 n.
 De Ambris, A., 227 e n, 279 e n, 309.
 De Gasperi, A., 328, 357 e n.
 Degli Espinosa, A., 61 n.
 Del Buttero, A., 293 n, 294 n.
 Della Valle, C., 164 n, 172 n.
 De Rosa, L., 167 n.
 De Stefani, A., 55, 60 n, 63, 122, 133.
 De Vecchi, G., 166 n, 171 n.
 Devoto, G., 193 n.
 Di Fenizio, F., 223 n.
 Di Veroli, G., 113 n, 341, 342, 359.
 Doria, G., 11 n, 12 n, 16 n.

 Einaudi, L., 17 n.
 Einaudi, R., IX n, 113 n, 243, 261 n, 265 n, 267 n, 279 e n, 301, 311 n, 336, 341, 342 e n, 343 n, 346, 347, 348 n, 350 n, 351 n, 357.
 Ellwood, D., 315 n.
 Ercolani, P., 377 n, 382 n, 383 n, 384 n, 385 n, 386 n.

 Facchini, F., 166 n, 170 n, 171 n, 173 n.
 Faini, L., 171 n.
 Falck (famiglia), 128, 164 n, 188 n, 190 n, 234 n.
 Falck, B., 188 n, 193 n, 234 n, 290 n.
 Falck, E., 193 n.
 Falck, G., 193 n.
 Falck, G. E., 25 n, 35, 37, 44 n, 45 n, 49 n, 54 n, 66-68, 79 e n, 85-87, 93, 123-26, 135, 171 e n, 172 e n, 176 n, 184 n, 188 n, 192 n, 193 e n, 204 n, 205 e n, 213, 232, 233 e n, 234 n, 235, 238, 248 n, 252 n, 296, 303, 307, 315 n, 321 n, 327.
 Falck, G. H., 172 n.
 Fava, G., 201 n, 313 n.
 Favagrossa, C., 265 n, 299 n, 302 e n, 315 n, 318 n.

- Federico, G., IX n, XIV, 202 n, 236 n, 369.
 Fels, R., 45 n.
 Feltrinelli (famiglia), 191 n.
 Feltrinelli, A., 193 n.
 Fenoglio, G., 29 e n.
 Fera, C., 20, 33, 69.
 Ferrari, F. E., 122 e n, 129.
 Fini, M., 315 n.
 Fisher, I., 382.
 Florida, E., 173 n.
 Foligno, G., 361.
 Frascani, P., 61 n.
 Frignani, G., 250 n.
 Frua De Angeli, C., 221.
 Frumento, A., 164 n, 165 n, 171 n, 172 n, 187 n, 188 n, 234 n.
 Fuà, G., 61 n, 377 n.
 Fumagalli, M., 165 n, 171 n, 373 n.
- Gabert, P., 174 n.
 Gabetti, R., 174 n, 197 n.
 Gallo, G., 228 n, 294 n, 393 e n, 395 n.
 Galtarossa (famiglia), 184 n.
 Gandolfi, S., 336, 341, 342 e n, 346 e n, 347, 357 n, 358.
 Garuffa, E., 178 n, 182 n.
 Gerschenkron, A., 17 n, 34 n.
 Giannini, A., 336, 341, 342 e n.
 Giarratana, A., 164 n, 173 n.
 Giolitti, F., 124-27.
 Giolitti, G., 15 n, 36 n, 38, 40 e n, 42, 125, 136.
 Giordani, F., 224 n, 244, 250 n, 262, 270-72, 275-78, 281, 282 e n, 285, 309, 316, 317, 324, 325 n, 350-53, 360.
 Giretti, E., 37 n, 57 n, 82 n.
 Giuffrida, V., 42 n.
 Giussani, T., 171 n.
 Glisenti (famiglia), 164 n, 173 n.
 Goisis, L., 193 n, 252 n, 296, 309, 321.
 Golzio, S., 10 n, 166 n, 204 n, 206 n, 217 n, 223 n, 236 n.
 Graziani, A., 373 n.
 Gregorini, G. A., 143 n.
 Grifone, P., 60 n, 86 n, 205 n.
 Grilli, G., 357 n.
 Grioni, U., 176 n.
 Gualerni, G., 60 n, 124 n, 204 n, 228 n, 293 n, 300 n.
 Guarneri, F., 227 n, 272 e n, 273 e n, 279 e n, 283, 351 e n, 376 n, 388 n.
- Habakkuk, H. J., 6 n.
 Hall, A. R., 178 n.
 Héroult, P.-L.-T., 181 n.
 Hertner, P., 15 n, 166 n, 173 n.
 Hexner, E., 48 n.
 Hogan, W. T., 45 n.
 Holmyard, E. J., 178 n.
- Jacoboni, A., 388 n, 389 n, 393, 394 n.
 Jannaccone, P., 17 n, 38 n.
 Joel, O., 32.
 Jung, G., 113 e n, 114, 341 e n.
- Kondratiev, N. D., 49, 50.
 Kuettner, C., 315 n, 325 n.
- Lador-Lederer, J. J., 48 n.
 La Francesca, S., 60 n.
 Lampugnani, R., 315 n.
 Landes, D. S., 6 n, 178 n, 179 n, 185 n.
 Lanino, P., 33 e n, 34 n, 133.
 Lantini, F., 248 n, 259, 279 e n, 283, 291 n, 297 n.
 Ledeen, M. A., 338 n.
 Lemoine, R., 251 n, 267 n, 276 n.
 Leonardi, S., 10 n, 166 n, 171 n, 176 n.
 Lescure, J., 6 n.
 Levi, F., 355 n.
 Levi, R., 321 n.
 Levis, R., 103 n.
 Levra, U., 355 n.
 Lojacono, L., 223 n.
 Loria, A., 17 n.
 Losana, L., 182 n.
 Lungonelli, M., 7 n, 10 n.
 Luzzatto, A., 20 e n, 21 n, 23 n, 29, 33, 34 n, 69.
 Luzzatto, G., 166 n.
- Maione, G., 229 n, 393 n.
 Manni, G., 248 n, 299 n.
 Mantovani, E., 228 n, 294 n, 393 e n, 395 n.
 Manuelli, E., 113 n, 126 n, 221 n, 286 n, 287 n, 341, 342, 345 n, 352 n, 358.
 Marchesi, M., 336, 349, 350 n, 359, 360 e n, 364 n, 365.
 Mari, R., 314 n.
 Marshall, G. C., 359, 360.
 Massi, E., 165 n.
 Massimino, R., 251 n, 256 n.
 Massone, F., 341, 342, 346.

- Mattioli, R., 103 n, 342.
 Mauro, F., 42 n.
 Mazza, B., 325 n.
 Mazzotti Biancinelli, C., 26 n.
 Medici del Vascello, G., 279 e n.
 Menegozzi, E., 248 n, 252 n, 296.
 Menichella, D., 80 n, 194 n, 227 e n, 241, 251 n, 261 e n, 262, 265 n, 267 n, 268 e n, 270 n, 271, 275 e n, 277 e n, 279 n, 282, 283, 285 e n, 286, 298 n, 317, 323 n, 324 e n, 339 n, 340 e n, 347, 348 n, 351 n.
 Merli, S., 170 n.
 Minniti, F., 289 n, 299 n, 300 n, 376 n, 392 n, 393 n.
 Montalcini, A., 358.
 Monteverde, F., 363 n.
 Montú, C., 376 n.
 Morandi, R., 10 n, 37 n.
 Mori, G., 7 n, 11 n, 103 n, 166 n, 168 n, 170 n, 180 n, 188 n, 195 n, 337 n, 343 n.
 Mortara, G., 45 n, 47 n, 49 n, 67 n, 124 n.
 Muraro, G., 389 n.
 Mussolini, B., 58, 60 n, 89, 93, 95, 113 n, 114 n, 115, 217 e n, 218 n, 219, 220 e n, 225, 238 e n, 250, 251 n, 253, 256, 257 e n, 272, 278, 279, 280 n, 281, 283-85, 302 n, 305, 308, 310, 314, 316, 328, 332, 345, 351 e n, 354, 367.
 Mutti, A., 355 n.

 Nitti, F. S., 36.
 Norsa, L., 252 n, 296.

 Odero, A., 12, 19, 20 e n, 26 n, 30, 69, 70 n, 71.
 Olivetti, G., 34 n.
 Orlando (famiglia), 162 n, 173.
 Orsenigo, V., 171 n.
 Osti, G. L., 336, 357 n, 358, 362 n.

 Pacelli, Eugenio, *vedi* Pio XII.
 Padovano, B., 341.
 Pagliani, S., 182 n.
 Palumbo Vargas, M., 26 n, 72 n.
 Pareto, V., 11 n.
 Parodi, G. M., 358.
 Paronetto, S., 261 n, 267 n, 268 n, 274 n.
 Parravano, N., 129, 250 n, 275 e n, 343.
 Peco, F., 371.

 Pelaja, M., IX n, 373 n.
 Perrone (famiglia), 25, 72, 174, 196 n.
 Perrone, M., 26 n.
 Perrone, P., 26 n.
 Pescarolo, A., 179 n, 182 n, 184 n.
 Pesenti, A., 192 n, 234 n.
 Piaggio, C., 162 n, 250, 279 e n, 283, 284.
 Picchio, E., 296.
 Piccinini, A., 178 n.
 Pio XII (Eugenio Pacelli), papa, 357 e n.
 Pirelli, A., 223 n.
 Postan, M., 6 n.
 Pozzi, E., 171 n.
 Pozzobon, M., IX n, XI, XII, 5 n, 18 n, 24 n, 54 n, 65 n, 99 n, 112 n, 116 n, 159, 162 n, 163 n, 210 n, 215, 217 n, 239 n, 290 n, 298 n, 314 n, 336, 343 n, 346 n, 350 n, 352 n, 364 n.
 Prêcheur, C., 45 n.
 Preziosi, G., 29 n.
 Prometeo, 178 n, 179 n, 185 n.
 Provasi, G., 364 n.
 Puri, A., 261 n, 350.

 Queirazza, M., 341 n.

 Raggio (famiglia), 12 n.
 Ratto (famiglia), 12 n.
 Raudino, S., 376 n.
 Rebuia, F. D., 71 e n, 72, 85, 88, 98 n, 107, 108, 220, 235 n, 285 e n, 343, 344 e n, 348.
 Redaelli (famiglia), 171, 172 e n, 176 n.
 Redaelli, C., 171 n.
 Redaelli, Ernesto, 82 n, 232, 233 n, 239 e n, 248 n, 291 n, 295, 296.
 Redaelli, Ezechiele, 171 n.
 Redaelli Spreafico, E., 113 n, 243, 336, 346, 347, 360.
 Reiss Romoli, G., 342.
 Revelli, M., 355 n.
 Rey, G. M., 60 n.
 Ricci, R., 297 n, 307, 310, 323 n.
 Righetti, G., 129 n.
 Robinson, J., 35 n, 135.
 Rocca, A., IX n, XI-XIV, 5 n, 65 n, 113 e n, 116 n, 125 n, 126 n, 177 n, 190 n, 191 n, 193 n, 194 n, 206, 210-13, 219, 220 e n, 221 n, 223 n, 224 e n, 225 e n, 226 n, 227 e n, 228, 231 e n, 232 e n, 233 n, 235-

- 238, 240-44, 246, 247 n, 249, 250 e n, 251 n, 255-87, 291 n, 293-95, 297 e n, 298 n, 299 n, 301, 302 n, 306, 307, 309, 311 n, 312 n, 314, 315 n, 316-20, 321 n, 322-32, 336, 338-43, 345-48, 350-58, 359 n, 360 n, 364, 376 n.
- Rodocanachi, J., 336.
- Rollandi, M. S., 236 n.
- Roma, F., 182 n.
- Romeo, R., 7 n, 10 n.
- Rossi, A. E., 261 n, 353, 361.
- Rossi, E., 83 n.
- Rossi, T., 55.
- Rubini (famiglia), 176 n.
- Rubini, G., 188 n.
- Rugafiori, P., IX n, XIII, XIV, 72 n, 105 n, 210 n, 217 n, 220 n, 222 n, 251 n, 285 n, 318 n, 328, 335, 338 n, 353 n.
- Sacerdoti, C., 359.
- Sagramoso, G., 44 n, 54 n, 66 n, 67 n, 125 n, 126, 248 n, 252 n, 296, 303, 307.
- Saibante, M., 228 n.
- Santoro, E., 321 n, 322 n.
- Sapelli, G., 182 n, 229 n.
- Sapori, A., 166 n.
- Saraceno, P., 202 n, 219 n, 372 n.
- Sarti, R., 229 n, 300 n.
- Scagnetti, G., 10 n, 11 n, 20 n, 22 n, 45 n, 49 n, 73 n, 118 n, 120 n, 145 n, 166 n, 171 n, 176 n, 179 n, 181 n, 300 n.
- Scalini (famiglia), 176 n.
- Scalini, E., 193 n.
- ScalPELLI, A., 173 n.
- ScalPELLI, L., IX n, 78 n, 93 n, 94 n, 108 n, 218 n.
- Schubert, R., 178 n.
- Schumpeter, J. A., 45 n, 49 n, 50 e n, 51, 52 n, 54.
- Scortecci, A., 321 n, 325 n.
- Segatti, P., 355 n.
- Sequi, U., 122 e n, 129.
- Sica, A., 172 n.
- Siesto, V., 198 n.
- Silla, L., 182 n.
- Silvestri, E., 250 n.
- Simoncelli, D., 204 n.
- Simoncelli, R., 173 n.
- Singer, C., 178 n.
- Sinigaglia, D., 325 n.
- Sinigaglia, O., IX, XI-XV, 5-8, 13 n, 17 n, 18 n, 25 n, 67 n, 98 n, 105-118, 120 e n, 125, 130, 131, 165 n, 167 n, 190 n, 191 n, 193 e n, 194 n, 206, 209 n, 210-13, 217, 219, 220-22, 225, 227 e n, 230, 235 n, 237, 241-44, 255, 264-66, 267 n, 268, 271-73, 278, 279, 283, 286, 287, 298 n, 314 n, 316, 325 e n, 327-33, 338-46, 348, 351 e n, 352 e n, 355-62, 364, 365, 368, 373 e n, 376 n.
- Siri, G., 363.
- Sirovich, G., 250 n, 275-77, 283.
- Spada, M., 357.
- Spadaccini, L., 171 n.
- Spinelli, G., 174 n.
- Stassano, E., 181 n, 195 n.
- Stefanelli, E., 376 n.
- Stringher, B., 19, 29, 118.
- Stromboli, A., 22 n, 120 e n, 121 n, 122 e n, 129 e n.
- Susmel, D., 217 n.
- Susmel, E., 217 n.
- Svennilson, I., 45 n, 46 n, 48 n, 50, 51 e n, 138 n.
- Taccone, D., 252 n.
- Tarchi, A., 315 n.
- Tassara (famiglia), 12 n, 90 n, 173 n, 184 n.
- Tattara, G., 60 n.
- Thaon di Revel, P., 114 e n, 244 e n, 270 e n, 278, 279 e n.
- Thouvenot, C., 185 n.
- Toeplitz, G., 29 e n, 30, 32, 91, 92, 94, 110.
- Tofani, G., 223, 224 n.
- Toniolo, G., 31 n, 32 n, 60 n, 103 n, 105 n, 114 n, 120 n, 167 n, 229 n, 235 n, 337 n, 338 n, 341 n, 344 n, 373 n, 376 n, 382 n, 387 n, 393 n.
- Tonon, G., 172 n.
- Tranfaglia, N., 355 n.
- Vaccaro, V., 119 n.
- Vaglia, U., 164 n, 173 n.
- Valletta, V., 323 n, 324 e n, 350, 373 n.
- Vanzetti, C., 171 n.
- Venturi, A., 265 n, 345 n.
- Vidotto, L., 226 n.
- Vignuzzi, G., 261 n, 267 n, 312 n, 336, 349, 350 n, 358, 359, 360 n, 361.
- Villari, L., 228 n.
- Villoresi, E., 341, 342, 358.

- Violi, G., 178 n.
 Vitali, O., 61 n, 385 n.
 Vito, F., 124 n.
 Volpi di Misurata, G., 85, 91, 92,
 125 e n, 128.
- Webster, R. A., 166 n, 173 n, 174 n.
 Williams, T., 178 n.
 Wittmann, M., 185 n.
- Zenari, A., 285, 348.
 Zuffi, G., 204 n.

1982, 2. ed. 1982
1982, 2. ed. 1982
1982, 2. ed. 1982
1982, 2. ed. 1982

1982, 2. ed. 1982
1982, 2. ed. 1982
1982, 2. ed. 1982

1982, 2. ed. 1982
1982, 2. ed. 1982



*Finito di stampare il 17 luglio 1982 per conto della Giulio Einaudi editore s. p. a.
presso l'Officina Grafica Artigiana U. Panelli, Torino*

