

STORIA ECONOMICA

ANNO XV (2012) - n. 1



Edizioni Scientifiche Italiane

SOMMARIO

ANNO XV (2012) - n. 1

L'INTERVENTO PUBBLICO NELL'ITALIA REPUBBLICANA.
INTERPRETI, CULTURE POLITICHE E SCELTE ECONOMICHE
a cura di F. Dandolo e F. Sbrana

<i>Introduzione</i> di Francesco Dandolo e Filippo Sbrana	p.	5
NICOLA DE IANNI <i>"Quel terribile malanno". Cesare Merzagora e l'Iri</i>	»	19
MARIO ROBIONY <i>Oscar Sinigaglia: la siderurgia al servizio del Paese</i>	»	39
FILIPPO SBRANA <i>Guido Carli banchiere pubblico</i>	»	65
STEFANO BAIETTI <i>Il momento d'oro di Ezio Vanoni</i>	»	111
ROBERTO ROSSI <i>Ugo La Malfa e il riformismo difficile</i>	»	151
FRANCESCO DANDOLO <i>Il meridionalismo "beneduciano" di Pasquale Saraceno</i>	»	179
ALDO CARERA <i>Giulio Pastore: per la crescita civile degli "uomini del lavoro"</i>	»	211
SIMONE MISIANI <i>Osso e polpa. Manlio Rossi-Doria e la riforma agraria</i>	»	233
MARCO ZAGANELLA <i>Giuseppe Di Nardi e l'impegno per lo sviluppo del Mezzogiorno</i>	»	261

OSCAR SINIGAGLIA: LA SIDERURGIA AL SERVIZIO DEL PAESE

1. *Profilo biografico*

Oscar Sinigaglia nacque a Roma il 31 ottobre 1877, primogenito di Angelo Moisè e Gina Fano, ebrei. Imprenditore nel nascente comparto siderurgico, il padre si suicidò nel 1894. A poco più di 16 anni Oscar Sinigaglia si trovò a capo di un'azienda in dissesto e un paio d'anni dopo fu costretto a fare un concordato, liquidando gran parte del patrimonio paterno. Senza abbandonare gli studi di ingegneria civile, iniziò a dedicarsi agli affari nel comparto siderurgico. Quando nel 1902 Oscar Sinigaglia si laureò alla Scuola di applicazione di Roma, l'attività della sua azienda, la Ferrotaie, si era già ampliata. Nel 1911, dopo aver stretto accordi di collaborazione tecnico-commerciale con alcune ditte tedesche specializzate, avviò la produzione di materiale ferroviario e *decauville* in un nuovo stabilimento impiantato a Vado Ligure. Nel suo percorso imprenditoriale il Sinigaglia si dedicò anche all'agricoltura, bonificando una grande proprietà nell'agro romano e, sempre nel ramo industriale, fu tra i fondatori delle società Vianini, per cementi armati, e Ruepnig, per l'iniezione dei legnami. Convinto interventista, allo scoppio della Grande guerra si arruolò volontario e nel 1916, per evitare l'esonero, cedette la Ferrotaie all'Ilva. Nel 1917 venne nominato direttore dell'ufficio produzione apparecchi della Caproni, per essere un anno dopo chiamato al Ministero delle armi e munizioni, dove si occupò, tra le altre cose, della revisione dei contratti fra lo Stato e le imprese fornitrici di materiale bellico. Al termine del conflitto entrò a far parte del Comitato interministeriale per la sistemazione delle industrie di guerra, di cui era segretario generale Arturo Bocciardo. Furono questi i primi incarichi pubblici assunti dal Sinigaglia, i cui contatti con gli ambienti nazionalisti lo avvicinarono naturalmente al fascismo. Tra il 1923 e il 1925 fu, per iniziativa di Alberto De' Stefani, posto a capo della Società finanziaria per l'industria e il commercio, con il delicato compito di gestire la liquidazione delle

partecipazioni industriali del Banco di Roma. Nel 1932 il Sinigaglia, che nel frattempo aveva sposato Marcella Mayer (figlia di quel Teodoro Mayer, senatore e presidente dell'Istituto mobiliare italiano), divenne consulente della Società finanziaria industriale italiana (Sofindit) con l'incarico principale di risolvere la grave crisi che aveva colpito l'Ilva, il grande complesso siderurgico, di cui divenne presidente. Non potendo attuare un più vasto programma di riorganizzazione industriale della società, che prevedeva la concentrazione e la specializzazione della produzione di acciaio in impianti a ciclo integrale situati lungo la costa, nel marzo 1935 il Sinigaglia si dimise da presidente dell'Ilva, uscendo solo formalmente dalla scena del panorama economico nazionale per circa un decennio. Eletto presidente della Finsider nel 1945, dedicò gli ultimi anni della sua vita al tentativo, riuscito, di dare al Paese un'industria siderurgica competitiva a livello internazionale. Nominato Cavaliere del lavoro nel 1952, Oscar Sinigaglia morì a Roma il 30 giugno del 1953, anno dell'entrata in funzione del nuovo impianto a ciclo integrale di Cornigliano, fiore all'occhiello del suo Piano di ristrutturazione della siderurgia nazionale.

Saldamente legate a temi cruciali della storia economica e, segnatamente, industriale del nostro Paese tra l'età giolittiana e il secondo dopoguerra, la figura e l'opera di Oscar Sinigaglia formano oggetto di un'ampia letteratura¹. Dopo aver delineato gli elementi essenziali

¹ Tra i principali contributi che ne tracciano un profilo biografico merita citare: G. TONIOLO, *I protagonisti dell'intervento pubblico: Oscar Sinigaglia*, «Economia pubblica», 5 (1975), pp. 15-25 (si veda anche Id., *Oscar Sinigaglia*, in *I protagonisti dell'intervento pubblico in Italia*, a cura di A. Mortara, Milano 1984, pp. 405-430); L. VILLARI, *Le avventure di un capitano d'industria*, Torino 1991 (poi ripubblicato nel 2008 con l'aggiunta di un capitolo e di alcune lettere in appendice). Sul ruolo di Sinigaglia nel salvataggio del Banco di Roma all'inizio degli anni Venti, P. GALEA, *Protagonisti, istituzioni e strutture finanziarie nell'intervento di salvataggio del Banco di Roma. Il contributo di Oscar Sinigaglia*, in *L'intervento dello Stato nell'economia italiana. Continuità e cambiamenti (1922-1956)*, a cura di A. Cova e G. Fumi, Milano 2011, pp. 43-82. Diversi sono invece i lavori che delineano aspetti specifici del ruolo di Sinigaglia nel comparto siderurgico. Sulla sua attività all'Ilva, A. CARPARELLI, *I perché di una «mezza siderurgia». La società Ilva, l'industria della ghisa e il ciclo integrale negli anni Venti*, in *Acciaio per l'industrializzazione. Contributi allo studio del problema siderurgico italiano*, a cura di F. Bonelli, Torino 1982, pp. 3-168. Sulla genesi, sull'attuazione e sugli effetti del Piano Sinigaglia: C. LUSSANA, *Tattiche di argomentazione: Sinigaglia e Rocca sul piano siderurgico*, «Archivi e imprese», 7 (1993), pp. 20-40; R. RANIERI, *Il Piano Sinigaglia e la ristrutturazione della siderurgia italiana (1945-1958)*, «Annali di storia dell'impresa», 15-16 (2004-2005), pp. 17-48; L. DE ROSA, *La siderurgia italiana dalla ricostruzione al V centro siderurgico*, in *La siderurgia italiana dall'Unità ad oggi, Atti del Convegno di Piombino 30 settembre -*

del suo profilo umano e professionale, rispetto al quale si è ritenuto opportuno fare delle precisazioni², il presente contributo si sofferma sugli anni che lo videro alla guida della Finsider. In particolare, considerando acquisiti dalla storiografia temi quali il dibattito tra i sostenitori della siderurgia pubblica e quella privata (da leggere ciclo integrale *versus* ciclo elettrico) o la sostanziale continuità del Piano Finsider con il Piano autarchico, l'attenzione è stata rivolta all'esame critico delle strade seguite dal Sinigaglia per dare al Paese una solida industria siderurgica, mettendone in evidenza le deviazioni rispetto al percorso immaginato, frutto di un pensiero non sempre conforme alla linea di politica economica prevalente³.

2. L'importanza delle origini

Per comprendere l'origine del vincolo esistente tra il Sinigaglia e il mondo della siderurgia e per gettare un po' di luce su quella «specie di alone di leggenda» che, per dirla con Luigi Einaudi, si era creato intorno alla sua figura⁴, sembra opportuno chiarire alcuni dubbi sul ruolo del padre, Angelo⁵, da lui stesso definito, probabilmente non a torto, «un magnate» del comparto in Italia⁶. Anche

1-2 ottobre 1977, numero monografico di «Ricerche storiche», 8 (1978), pp. 251-275; M. BALCONI, *La siderurgia italiana (1945-1990). Tra controllo pubblico e incentivi del mercato*, Bologna 1991; G.L. OSTI, *L'industria di Stato dall'ascesa al degrado. Trent'anni nel gruppo Finsider. Conversazioni con Ruggero Ranieri*, Bologna 1993.

² Ci si riferisce in particolare alla figura del padre, Angelo Sinigaglia.

³ Oltre che sulla letteratura generale e specialistica, il presente contributo si basa sulla documentazione conservata presso l'ARCHIVIO STORICO DELL'IRI (d'ora in poi ASIRI), l'ARCHIVIO CENTRALE DELLO STATO (d'ora in poi ACS), in particolare l'Archivio della Presidenza del Consiglio dei ministri (serie Comitato interministeriale per la ricostruzione), e l'ARCHIVIO DELLA FONDAZIONE LUIGI EINAUDI (d'ora in poi AFLE), fondi Agostino Rocca e Luigi Einaudi.

⁴ AFLE, *Luigi Einaudi*, b. 2, dattiloscritto di Luigi Einaudi, s.d. [1952], p. 1. È il documento con il quale, nel 1952, Luigi Einaudi motivò il conferimento a Oscar Sinigaglia dell'onorificenza di Cavaliere del lavoro.

⁵ Le notizie sulla famiglia di origine di Oscar Sinigaglia sono scarse. I nomi del fratello, Giorgio, della sorella, Rosita, come pure quello della madre, Igina, figlia di Aron Fano, sono tratti da una rettifica di intestazione di rendite del consolidato 5 per cento. Nel medesimo documento il padre, noto come Angelo, appare col nome Moisé o Moisé Angelo (*Rettifica d'intestazione*, «Gazzetta ufficiale del Regno d'Italia», venerdì agosto 1902, p. 3581).

⁶ Per quanto si dirà in seguito, potrebbe dunque non «essere strano che Sinigaglia parli del padre come di “un magnate della siderurgia italiana” e di “milioni di

perché, se è vero che «forse non sapremo mai quante reti misteriose furono tessute lungo il percorso» della carriera di Sinigaglia⁷, è altrettanto vero che una parte di queste relazioni era già stata costruita dal padre negli anni Settanta e Ottanta dell'Ottocento, quando la siderurgia nazionale era ancora agli albori e poche erano le iniziative degne di rilievo⁸.

Angelo Sinigaglia era non solo, quale agente della Società delle Ferriere italiane⁹, il «più grande, l'esclusivo mercante di ferro di Roma, molto ricco»¹⁰, ma aveva anche integrato a monte la sua attività commerciale, acquistando lo stabilimento della Ferriera di Terni dalla Società romana delle miniere di ferro¹¹. Il Sinigaglia era dunque un «industriale»¹² del comparto siderurgico in stretta relazione d'affari con uomini del calibro di Vilfredo Pareto, Antonio Allievi, Arturo Luzzatto e Ubaldino Peruzzi, tutti indissolubilmente legati alle Ferriere italiane e dunque alla Banca generale che ne era proprietaria¹³. Un'ulteriore conferma dei rapporti di Angelo Sinigaglia con l'allora nascente capitalismo finanziario e industriale italiano è la sua presenza tra i soci fondatori della Società edilizia italiana, anonima per azioni con capi-

debiti» (VILLARI, *Le avventure*, p. 6). Ciò anche al fine di limare il giudizio su «sorprendenti inesattezze anche di un certo peso» attribuite di recente alle «memorie di Sinigaglia» (R. ROMANO, *La memoria dell'imprenditore. Diari e autobiografie di industriali fra Ottocento e Novecento*, in *Scritture di desiderio e di ricordo. Autobiografie, diari, memorie tra Settecento e Novecento*, a cura di M.T. Betri e D. Maldini Chiarito, Milano 2002, p. 177).

⁷ VILLARI, *Le avventure*, p. 10.

⁸ G. MORI, *La siderurgia italiana dall'Unità alla fine del secolo XIX*, in *La siderurgia italiana dall'Unità ad oggi*, pp. 8-34.

⁹ Il rapporto tra Angelo Sinigaglia e la Società delle Ferriere italiane è ampiamente documentato dalla corrispondenza tra questi e lo storico direttore dell'azienda, Vilfredo Pareto (V. PARETO, *Letture. 1860-1890*, publiées par G. Busino, Geneve 1981, ad indicem).

¹⁰ *Relazione Monzilli*, pubblicata in E. VITALE, *La riforma degli Istituti di emissione e gli "scandali bancari" in Italia. 1892-1896*, III, *Relazioni di inchieste ed ispezioni. Progetti e testi legislativi. Atti processuali. Varie*, Roma 1972, p. 69.

¹¹ A. CONFALONIERI, *Banca e industria in Italia (1894-1906)*, I, *Le premesse: dall'abolizione del corso forzoso alla caduta del Credito Mobiliare*, Milano 1974, p. 295; BORTOLOTTI, *L'economia di Terni dal 1700 ai nostri giorni: appunti per una storia dell'economia ternana*, Terni 1960, p. 107.

¹² Così è citato nel decreto di nomina a cavaliere nell'ordine della Corona d'Italia, onorificenza attribuitagli su proposta del ministro segretario di Stato per l'Agricoltura, l'Industria e il Commercio all'inizio del 1891 (*Ordine della Corona d'Italia*, «Gazzetta ufficiale del Regno d'Italia», mercoledì 25 marzo 1891).

¹³ I. BIAGIANTI, *Un protagonista della siderurgia fra Ottocento e Novecento: Arturo Luzzatto*, in *La siderurgia italiana dall'Unità ad oggi*, pp. 71-94.

tale di 3,5 milioni di lire¹⁴, costituita a Roma nel 1887 su iniziativa di un gruppo di banchieri, perlopiù di origine ebraica¹⁵, tra i quali spiccava Vittorio Bondi della casa bancaria Moisè Bondi e figli, nonché padre di quel Max Bondi, protagonista di primo piano della complessa vicenda siderurgica dalla fine dell'Ottocento al primo dopoguerra¹⁶.

Come venne ricordato da Oscar Sinigaglia, il padre, nei confronti del quale nutriva «un amore infinito e un'ammirazione sconfinata»¹⁷, fu travolto dalla crisi che, tra scandali bancari e speculazione edilizia, caratterizzò gli «anni più neri» dell'economia italiana¹⁸. Nel maggio 1894, a pochi mesi dal crollo del Credito mobiliare e della Banca generale, Angelo Sinigaglia si suicidò il giorno in cui presentò i libri in tribunale per chiedere una moratoria di 6 mesi¹⁹. La ditta Sinigaglia

¹⁴ La società aveva per oggetto «di assumere la concessione del nuovo quartiere da edificarsi in Napoli nelle località di Sant'Efremo Vecchio, Ottocalli e Pontirossi, nonché assumere dallo Stato, province, comuni, consorzi, società e particolari lavori di edilizia e di pubblica utilità; comprare, vendere, permutare, prendere e dare in affitto terreni e fabbricati, partecipare in tali affari, intraprendere od associarsi ad altre imprese di simile natura, far lavorazioni e generalmente fare per conto proprio od altrui e partecipare ad ogni operazione edilizia e di costruzione» (*Estratto autentico*, «Gazzetta ufficiale del Regno d'Italia», lunedì 14 febbraio 1887, p. 870).

¹⁵ È questo l'elenco completo dei soci: ditta M. Bondi e figli di Roma; ditta Zaccharia Pisa di Milano; ditta Jacob Levi e figli di Venezia; ditta Pacifico Cavalieri di Ferrara; Marco Castiglioni del fu Jacob di Firenze; cav. Adolfo Bingen del fu Abramo, domiciliato in Genova; cav. Laudadio Lodovico Modigliani del fu Elia di Firenze; cav. Ettore Ravà del fu Giuseppe, domiciliato a Firenze; Banco di Roma, società anonima, sede in Roma; Scocchini Giuseppe del fu Pasquale domiciliato in Roma; Jung Maurizio del fu Erminio, domiciliato in Roma; Migliaccio Pietro del fu Domenico, domiciliato in Napoli; Maglione Achille del fu Prospero di Napoli; conte Marcatili Michele del fu Luigi, domiciliato in Roma; ditta Angelo Sinigaglia di Roma; Olivetti Vito del fu Pacifico, domiciliato in Roma; ditta G. Ricotti e C. di Roma (*ibidem*). Sulla gestione di alcune case bancarie ebraiche si veda G. MAIFREDA, *Gli ebrei e l'economia milanese. L'Ottocento*, Milano 2000. Per un inquadramento sulle modalità della partecipazione ebraica all'economia italiana, v. F. LEVI, *Gli ebrei nella vita economica italiana dell'Ottocento*, in *Storia d'Italia. Gli ebrei in Italia*, II, *Dall'emancipazione a oggi*, a cura di C. Vivanti, Torino 1997, pp. 1171-1210.

¹⁶ F. BONELLI-M. BARSALI, *Bondi, Massimo (Max)*, in *Dizionario biografico degli italiani*, XI, Roma 1969, pp. 730-734.

¹⁷ AFLE, *Luigi Einaudi*, b. 2, dattiloscritto di Oscar Sinigaglia, s.d. [1952], p. 1. Si tratta di un documento prodotto in occasione della nomina del Sinigaglia a Cavaliere del lavoro in risposta alle parole del presidente Einaudi.

¹⁸ G. LUZZATTO, *L'economia italiana dal 1861 al 1894*, Torino 1991², pp. 177-211. Per una lettura critica delle vicende economico-finanziarie di quegli anni, si veda G. ZALIN, *Crisi sociale e dissesti bancari negli «anni neri» dell'economia italiana*, in *Crisi e scandali bancari nella storia d'Italia*, a cura di P. Pecorari, Venezia 2004, pp. 67-96.

¹⁹ AFLE, *Luigi Einaudi*, b. 2, dattiloscritto di Oscar Sinigaglia, s.d. [1952], p. 1.

figurava, tra le altre cose, nell'elenco delle principali partite immobilizzate redatto nel marzo 1894 dalla commissione liquidatrice della Banca romana²⁰. Sebbene non siano noti i contorni della vicenda, è certo che nel 1897 «il minore emancipato» Oscar Sinigaglia risultava, in unione con la madre, proprietario di un sesto delle quote della Ferriera di Terni, i cui 5/6 erano posseduti, per il tramite della Società delle Ferriere italiane, dal Credito italiano²¹. È questo il contesto nel quale, senza disperdere il patrimonio di relazioni ereditato dal padre, il Sinigaglia mosse i primi passi nell'industria siderurgica, affermandosi a livello nazionale nel volgere di pochi anni.

Il filo rosso che tiene unita l'intera esperienza imprenditoriale e professionale di Sinigaglia è costituito dai tentativi fatti nel corso della sua vita «di mettere l'industria siderurgica in condizioni sane»²². Il primo fu nel 1910, quando, dopo aver cercato di attuare la fusione delle cinque imprese siderurgiche più importanti del Paese (Siderurgica di Savona, Ferriere italiane, Altiforni di Piombino, Ilva di Bagnoli ed Elba)²³, la cui crisi venne risolta grazie all'intervento

²⁰ E. VITALE, *La riforma degli Istituti di emissione e gli "scandali bancari" in Italia. 1892-1896*, I, Roma 1972, p. 348. «Lire 938.000 Sinigaglia Angelo. Quando la commissione prese la amministrazione della Banca Romana trovò che la ditta Angelo Sinigaglia rinnovava le cambiali rappresentanti il suo debito, per l'intero loro ammontare, pagando solamente gli interessi» (ivi, III, p. 390).

²¹ «L'affrancamento della rimanente quota degli eredi Sinigaglia fu effettuato qualche anno più tardi» (A. CONFALONIERI, *Banca e industria in Italia, 1894-1906*, II, *Il sistema bancario tra due crisi*, Milano 1975, p. 403).

²² ASIRI, *Ex Archivio Storico*, b. Sto/509, Ministero della Costituente. Sottocommissione industria. Interrogatorio Sinigaglia, 5 marzo 1946, p. 42.

²³ Così spiegava quel tentativo: «Il mio concetto era che attraverso alla fusione degli interessi delle varie società, fosse possibile sviluppare gli impianti più efficienti, eliminando i più antiquati e meno razionali. Riuscì 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, con una determinata ripartizione degli utili. Accadde così che, essendo ciascuna società rimasta proprietaria dei propri stabilimenti, ed essendo il contratto di esercizio di durata relativamente breve, nessuno voleva che il proprio stabilimento fosse smantellato; ciascuno faceva difficoltà a costruire nuovi impianti nelle officine degli altri. Rimase così inalterata la pessima situazione tecnico-industriale precedente – e non si poterono completare – come sarebbe stato indispensabile – gli impianti di Bagnoli che erano stati fermati a metà per deficienza di mezzi finanziari» (ASIRI, *Ex Archivio Storico*, b. Sto/509, Ministero della Costituente. Sottocommissione industria. Interrogatorio Sinigaglia, 5 marzo 1946, p. 11). Sulla situazione della siderurgia in quel periodo, G. BARBALACE, *La siderurgia italiana nel 1911: protezionismo, liberisti, sciopero di Portoferraio e Piombino*, in *La siderurgia italiana dall'Unità ad oggi*, pp. 125-141.

della Banca d'Italia²⁴, prese parte alla costituzione della società Ferro e Acciaio, braccio operativo del neonato cartello per il controllo dei prezzi²⁵. Non ebbe miglior sorte il programma di riorganizzazione industriale elaborato durante la presidenza dell'Ilva, che era «basato sulla produzione a calore diretto dall'altoforno, con tendenza alla riduzione della produzione da rottame», e su un'operazione di concentramento e di specializzazione degli impianti²⁶. A nulla valsero gli studi e gli esperimenti compiuti per dimostrare che la siderurgia italiana, qualora fosse stata condotta su basi razionali, avrebbe potuto competere con quella estera²⁷. Pur incontrando il parere favorevole dell'Iri²⁸, le idee di Sinigaglia si scontrarono con «tutto l'ambiente dell'Ilva, sia quello dei tecnici, sia quello degli amministratori, [...] completamente contrari ad ogni concetto di siderurgia integrale»²⁹. Il tentativo del 1932-1935 va ricordato in quanto, come è stato ampiamente dimostrato, le linee guida di Sinigaglia rappresentarono la base non solo del programma elaborato alla fine degli anni Trenta dal direttore generale della neonata Finsider, Agostino Rocca³⁰, ma anche, e soprattutto, del Piano che avrebbe inciso profondamente sulla struttura della siderurgia italiana nel secondo dopoguerra.

²⁴ Sul consorzio siderurgico, si veda I. CERIONI, *La Banca d'Italia e il Consorzio Siderurgico. Fonti per la storia della siderurgia in età giolittiana nelle carte dell'Archivio della Banca d'Italia*, Quaderni dell'Ufficio ricerche storiche della Banca d'Italia, n. 2, 2001. In merito alle trattative per l'accordo industriale, la Cerioni chiarisce che il Sinigaglia «partecipava alle riunioni come titolare di una delle aziende più piccole» (ivi, p. 19). Il salvataggio dell'industria siderurgica va messo in relazione all'attività di risanamento degli istituti di emissione portata avanti da Bonaldo Stringher (P. PECORARI, *Sul contributo di Bonaldo Stringher allo sviluppo economico italiano in età giolittiana*, in ID., *Luzzattiana. Nuove ricerche storiche su Luigi Luzzatti e il suo tempo*, Udine 2010, pp. 155-169).

²⁵ CERIONI, *La Banca d'Italia*, pp. 23-24.

²⁶ O. SINIGAGLIA, *Alcune note sulla siderurgia italiana*, Roma 1948, p. 22.

²⁷ Ivi, pp. 23-46.

²⁸ CARPARELLI, *I perché di una «mezza siderurgia»*, pp. 106-116.

²⁹ SINIGAGLIA, *Alcune note*, p. 23.

³⁰ Sulla figura e l'opera di Agostino Rocca: P. RUGAFIORI, *Agostino Rocca*, in *I protagonisti dell'intervento*, pp. 383-403; L. OFFEDDU, *La sfida dell'acciaio. Vita di Agostino Rocca*, Venezia 1984; C. LUSSANA, *Tecnico, organizzatore della produzione, manager di stato: la formazione di Agostino Rocca*, in *Storie di imprenditori*, a cura di D. Bigazzi, Bologna 1996, pp. 203-234.

3. Siderurgia e ricostruzione: il percorso immaginato

Dopo le dimissioni dall'Ilva nel 1935, la strada di Oscar Sinigaglia tornò ufficialmente a incrociarsi con quella della siderurgia nel 1945, quando l'onorevole Leopoldo Piccardi gli chiese di assumere la carica di commissario della Finsider, di cui poco dopo, su indicazione di Alcide De Gasperi, divenne presidente. Saldamente legato alla Democrazia cristiana e molto vicino ad alte personalità del Vaticano³¹, Oscar Sinigaglia – la letteratura è ormai concorde in proposito – non venne posto a capo della Finsider per svolgere un ruolo “politico”³². Anzi, come emerge da gran parte della documentazione consultata, in più occasioni egli ribadì, con rammarico, di non aver potuto raggiungere prima i risultati attesi proprio a causa delle «interferenze politiche»³³ o del «sistema di esaminare i problemi industriali dal punto di vista politico»³⁴.

Oscar Sinigaglia non era un «tecnico siderurgico». Per sua stessa ammissione, pur avendo imparato «qualche cosa della fabbricazione del ferro» fin da ragazzo e pur essendo «stato a contatto con le officine siderurgiche in Italia e all'estero», non sarebbe stato in grado di far funzionare un «forno di acciaio o un laminatoio». Alle questioni strettamente tecniche anteponeva quelle economiche, senza essere «un economista». Si considerava, invece, prima di tutto un industriale («modesto»), con profonde conoscenze del ramo siderurgico sul piano amministrativo, finanziario, commerciale e organizzativo³⁵. Quale frutto della sua formazione umana e professionale, questi elementi confluirono nel pensiero e nell'azione di Sinigaglia, la cui ampia visione dei problemi è testimoniata dal fatto che nel 1946, oltre a pubblicare le ormai famose *Alcune note sulla siderurgia italiana*, diede alle stampe, sempre presso la tipografia del Senato, anche un altro

³¹ OSTI, *L'industria di Stato*, p. 113. Secondo VILLARI (*Le avventure*, p. 131), Sinigaglia aveva rapporti personali anche con Pio XII, «suo coetaneo e compagno di scuola al Visconti di Roma», cui si affidò anche per la conversione al cattolicesimo.

³² M. DORIA, *I trasporti marittimi, la siderurgia*, in *Storia dell'IRI*, 1, *Dalle origini al dopoguerra (1933-1948)*, a cura di V. Castronovo, Roma 2012, pp. 410-411.

³³ ACS, *Presidenza del Consiglio dei ministri, Segreteria particolare del presidente del Consiglio Alcide De Gasperi*, b. 23, fs. 126, Riunione presso la Finsider con i rappresentanti dei Consigli di gestione delle aziende del gruppo, 15 settembre 1947, p. 5.

³⁴ ASIRI, *Ex Archivio Storico*, b. Sto/565, Studi e progetti vari Cir-Erp, fs. 4, Relazioni Iri al Cir 1948, Discussione del programma siderurgico, 5 agosto 1948, p. 12.

³⁵ ASIRI, *Ex Archivio Storico*, b. Sto/509, Ministero della Costituente. Sottocommissione industria. Interrogatorio Sinigaglia, 5 marzo 1946, pp. 6, 41.

opuscolo, dal titolo *Lavoratori e produzione*³⁶. In esso, se letto alla luce della strada indicata per la ricostruzione del Paese, la questione siderurgica, che nelle *Note* veniva affrontata dall'interno, finiva con l'assurgere a 'questione centrale' della rinascita economica italiana. Il quadro politico-economico che si venne delineando in quegli anni e l'incertezza relativa al ruolo dell'impresa pubblica finirono col rallentare il percorso immaginato dal Sinigaglia, considerato non a torto un vero e proprio «samurai», imprenditore col forte senso di responsabilità verso lo Stato³⁷.

Oscar Sinigaglia dovette lottare per veder affermata la sua linea, volta a dare al Paese una solida industria siderurgica, che, fornendo al comparto meccanico acciaio di qualità e a basso costo, avrebbe innescato un processo di crescita economica e sociale:

Non difendo la siderurgia per se stessa; essa impiega da 60 a 80.000 operai e non è quindi un'industria d'importanza capitale per un Paese che ha 45 milioni di abitanti [...] Io difendo la siderurgia, perché la ritengo base essenziale, indispensabile per l'industria meccanica e perché considero che quest'ultima rappresenti uno dei più alti ed importanti interessi italiani, non perché impiega da 600 a 800.000 operai, ma perché è la sola grande industria che possa portare un cambiamento veramente radicale nell'incremento della produzione e della situazione valutaria [...] Ed io sono assolutamente convinto che tale sviluppo dell'industria meccanica è decisamente impossibile se essa non è affiancata da una sana, potente industria siderurgica perfettamente e modernamente attrezzata ed organizzata³⁸.

Memore degli avvenimenti del primo dopoguerra, quando invano aveva tentato di accelerare la riconversione utilizzando «metodi speciali», aggirando le «burocrazie ministeriali»³⁹, e pur consapevole del-

³⁶ O. SINIGAGLIA, *Lavoratori e produzione*, Roma 1946. Il lavoro è diviso in tre parti: 1) Situazione attuale della produzione; 2) Provvedimenti per l'esportazione; 3) Come affrontare il problema della disoccupazione.

³⁷ F. AMATORI, *Un profilo d'insieme: l'età dell'IRI*, in *Storia dell'IRI*, 2, *Il «miracolo» economico e il ruolo dell'IRI (1949-1972)*, a cura di Id., Roma 2013, pp. 22-23; D. FELISINI, *Biografie di un gruppo dirigente (1945-1970)*, ivi, pp. 195-196.

³⁸ ASIRI, *Ex Archivio Storico*, b. Sto/509, Ministero della Costituente. Sotto-commissione industria. Interrogatorio Sinigaglia, 5 marzo 1946, p. 6.

³⁹ VILLARI, *Le avventure*, pp. 40-42. L'atteggiamento critico del Sinigaglia rispetto alle lentezze della burocrazia era ancora vivo all'indomani della seconda guerra mondiale. Ne troviamo traccia, tra le altre cose, nei diari di Luigi Einaudi: «[Parrì] è ben consapevole della gravità dei problemi che si presentano, ma quando io gli parlo della necessità esposta da Sinigaglia di passar sopra a tutte le formalità e di fare degli appalti a regia pur di cominciare presto, nota che vi sono molti lavori per cui i pro-

l'impossibilità di raggiungere nell'immediato grandi risultati, il Sinigaglia sapeva che quanto prima «il problema siderurgico» sarebbe tornato d'attualità e avrebbe richiesto una «soluzione»⁴⁰. Non bisognava, pertanto, farsi trovare impreparati. È bene ricordare che la Finsider era un ampio complesso di aziende, non solo siderurgiche, con problematiche tecniche, produttive, commerciali, finanziarie e sindacali che andavano gestite nella delicata fase di passaggio dall'economia di guerra a quella di pace, tenendo inoltre conto che sul piano politico-istituzionale, a livello sia nazionale che internazionale, la situazione si presentava molto fluida. Se da un lato, quindi, stavano i programmi di medio-lungo periodo all'interno dei quali si collocava la futura impostazione da dare alla siderurgia, dall'altro, stavano le difficoltà da affrontare nell'immediato. Fin dall'inizio della sua attività in seno alla Finsider, il Sinigaglia tenne a precisare la necessità di distinguere i problemi di fondo da quelli contingenti con l'obiettivo di non lasciarsi influenzare, soprattutto dai secondi, nella definizione dei piani futuri⁴¹.

getti sono già finiti ed approvati e che si potrebbe cominciare da quelli» (*Luigi Einaudi. Diario 1945-1947*, a cura di P. Soddu, Bari-Roma 1993, p. 462).

⁴⁰ «Ci troviamo ora purtroppo nella stessa situazione del 1918/19; ma gli anni passano presto, e le situazioni mutano; oggi non possiamo pensare ad una grande industria siderurgica italiana perché mancano completamente le navi ed i noli sono alti per poter provvedere economicamente all'importazione di carbone e di minerale. Si può però ritenere che dopo questa guerra i noli si sistemeranno ancor prima che dopo l'altra, in relazione alla enorme potenza produttiva navale dell'America, che lancia ogni giorno 5 navi. Verrà dunque il giorno in cui il problema siderurgico ritornerà di attualità; quello che importa ora è di non far nulla che possa pregiudicarne la soluzione. Ancor più importante è che noi riusciamo a vivere ed a restare in piedi – anche stringendoci la cintola, anche con grandi sacrifici – per passare il durissimo periodo che ci separa dal momento della nostra resurrezione industriale; pensando che attraverso a questi nostri sacrifici di oggi noi possiamo arrivare alla sistemazione economica del nostro Paese, alla sua rinascita – meglio ancora: alla nascita dell'Italia di domani!» (AFLE, *Agostino Rocca*, b. 52.12, *Cenni storici sulla siderurgia italiana*, 25 febbraio 1945, allegato a lettera di Oscar Sinigaglia ad Agostino Rocca, 13 giugno 1945, p. 7). Si tratta di uno dei due promemoria distribuiti da Sinigaglia ai componenti della commissione siderurgica voluta da Piccardi all'inizio del 1945.

⁴¹ «Mentre finora la ricostruzione degli stabilimenti distrutti e l'avviamento delle produzioni è avvenuto con criteri provvisori in relazione alle particolari situazioni di fatto e alle possibilità del momento, pur tenendo conto di un certo programma di massima sul probabile assetto futuro dell'industria siderurgica, ora non è possibile affrontare altri lavori senza prima avere predisposto con uno studio approfondito un piano organico generale sia di ricostruzione sia di produzione; piano che naturalmente potrà essere condizionato ad una serie di varie ipotesi» (ASIRI, *Ex Archivio Storico*, b. Sto/529, Personali ing. Einaudi, verbale 3° riunione Comitato Finsider, 21 settembre 1945, pp. 5-6).

V'erano più ragioni che inducevano il Sinigaglia, fin dal 1945, a ritenere strategico il fattore tempo. Basti pensare all'allarmismo con cui comunicò a Roberto Einaudi, commissario dell'Iri al Nord, la notizia della presunta intenzione francese di trasportare «impianti siderurgici tedeschi, *anche sul Mediterraneo, per adoperare i minerali africani!*»:

Ella vede che razza di pericolo questo rappresenterebbe per noi; arrivo a dire che tale programma rischia di mandare all'aria tutte le nostre idee di siderurgia italiana, e renderebbe assai difficile ogni possibilità di interessamento americano. Dobbiamo metterci al lavoro con tutta l'energia, e non perdere un giorno di tempo; tutto dipende da chi arriva prima?⁴²

La questione si intrecciava strettamente con l'azione di recupero degli impianti asportati dai tedeschi e, in particolare, di quello della Siac di Cornigliano, perché «se i francesi [si fossero] me[ssi] su quella strada» l'Italia avrebbe avuto maggiori difficoltà sia nel recupero, sia nell'ipotizzato acquisto di miniere «attraverso gli americani». Questi ultimi sarebbero stati «più propensi ad aiutare un'industria siderurgica francese» che aveva «maggiore consistenza e tradizioni» rispetto a quella italiana, la quale invece rappresentava una grande incognita⁴³. A poco più di due mesi dalla Liberazione, Sinigaglia, confortato sul punto da Rocca, individuava negli Stati Uniti il *partner* ideale cui affidarsi per risolvere il problema siderurgico sul piano tecnico-commerciale e finanziario. I francesi, dunque, venivano visti come «nemici temibilissimi», non solo per la «loro avversione innata a tutto quello che è italiano», ma anche perché, quali possibili «eredi della siderurgia tedesca», avrebbero avuto «tutto l'interesse a stroncare» la concorrenza⁴⁴. A tal proposito, non secondaria era poi la convinzione che uno dei fattori che avrebbe favorito «il «cambiamento radicale della situazione industriale italiana» stava nella «scomparsa di gran parte dell'industria tedesca», che avrebbe impiegato diversi anni a risorgere. Era questo uno snodo essenziale nel ragionamento del pre-

⁴² ASIRI, *Ex Archivio Storico*, b. Sto/527, Corrispondenza varia 1945, lettera di Oscar Sinigaglia a Roberto Einaudi, Roma 9 agosto 1945.

⁴³ AFLE, *Agostino Rocca*, b. 52.19, lettera di Oscar Sinigaglia ad Agostino Rocca, 14 agosto 1945. Nel condividere le preoccupazioni di Sinigaglia in merito ai progetti francesi, il Rocca suggeriva di «tentare un accordo, offrendo una partecipazione ai francesi (che hanno poca mano d'opera a casa loro), tanto più che si dovrà lavorare molto per l'esportazione e non si può tardare troppo a inserirsi sui mercati» (ivi, b. 52.21, lettera di Agostino Rocca a Oscar Sinigaglia, 31 agosto 1945).

⁴⁴ Ivi, b. 52.12, lettera di Oscar Sinigaglia ad Agostino Rocca, 13 giugno 1945.

sidente della Finsider, in quanto dalla produzione siderurgica, che pure ne avrebbe beneficiato, si passava ai vantaggi per l'industria meccanica, che avrebbe potuto ritagliarsi «nel mondo un posto ben maggiore del passato»⁴⁵. V'erano dunque, secondo Sinigaglia, delle «condizioni eccezionali» da sfruttare compiendo «sforzi collettivi», ma si doveva «far presto»:

Non possiamo perdere un giorno, perché le situazioni contingenti cambiano: fra uno, due, tre anni, l'economia del mondo non sarà certo quella di oggi. Se noi avremo allora saputo conquistare determinate posizioni, possiamo sperare di non perderle [...] ma se non le avremo raggiunte, non potremo forse farlo mai più⁴⁶.

Partendo dal concetto che l'Italia era «un Paese povero» e che il processo di crescita economica e sociale («il miglioramento dello standard di vita») andava ricercato nell'incremento «della produzione, [...] delle possibilità di impiego della manodopera e [...] del guadagno dei lavoratori», l'imperativo per il «governo», per gli «uomini politici» e soprattutto per gli «industriali» era uno solo: esportare⁴⁷. La necessaria ricostituzione della capacità produttiva e la conseguente importazione di macchinari e materie prime sembravano, come è stato sottolineato da Graziani, chiudere il Paese «in una sorta di circolo vizioso» per il problema della bilancia dei pagamenti⁴⁸. Si pose quindi la questione delle modalità di utilizzo dei finanziamenti esteri, che, almeno fino al 1949, non vennero destinati per rimettere in sesto l'industria esportatrice, ma soprattutto per accrescere le riserve valutarie. Che per la ripresa produttiva fosse «indispensabile» l'aiuto finanziario estero era chiaro anche al Sini-

⁴⁵ ASIRI, *Ex Archivio Storico*, b. Sto/509, Ministero della Costituente. Sottocommissione industria. Interrogatorio Sinigaglia, 5 marzo 1946, p. 5.

⁴⁶ SINIGAGLIA, *Lavoratori*, p. 9.

⁴⁷ «A mio avviso è questo il problema centrale per il risolleamento del nostro Paese, alla cui soluzione debbono tendere tutti i nostri sforzi, tutta la nostra volontà, tutto il nostro studio; che deve essere la preoccupazione costante del governo, degli uomini politici, e soprattutto degli industriali e degli agricoltori: aumentare sempre più le esportazioni, per aumentare la ricchezza del Paese» (ASIRI, *Ex Archivio Storico*, b. Sto/509, Ministero della Costituente. Sottocommissione industria. Interrogatorio Sinigaglia, 5 marzo 1946, pp. 35-36). La necessità di «esportare, esportare, esportare» era stata ben evidenziata anche in ambiente confindustriale (F. PETRINI, *Il liberismo a una dimensione. La Confindustria e l'integrazione europea 1947-1957*, Milano 2005, pp. 38-48).

⁴⁸ A. GRAZIANI, *Lo sviluppo dell'economia italiana. Dalla ricostruzione alla moneta europea*, Torino 2000², pp. 19-20.

gaglia: «sia perché non abbiamo i capitali [...] sia perché non abbiamo le valute»⁴⁹. Tuttavia, a chi gli segnalava l'opportunità di «considerare la eventualità di valersi dei prestiti esteri annunciati», il Sinigaglia rispondeva che, pur avendo «già parlato con chi tratta[va] la questione», non era «molto favorevole» a ricorrere a tali finanziamenti per coprire fabbisogni di capitale fisso di aziende «che non trova[va]no in una larga esportazione una sufficiente fonte di valuta per la restituzione»⁵⁰.

La posizione di Sinigaglia appare dunque in linea con la politica governativa seguita dai primi governi De Gasperi volta a utilizzare gli aiuti esteri per consolidare la posizione della lira:

[La] mancanza di valute non può sistemarsi che con un forte incremento delle nostre esportazioni e con un andamento serio, tranquillo e veramente fattivo delle nostre produzioni, che diano agli stranieri la fiducia di una nostra ripresa economica, che sola potrà farci ottenere quei crediti di cui abbiamo bisogno per risanare la nostra bilancia dei pagamenti⁵¹.

Dimostrata l'inconsistenza della tesi secondo cui l'industria siderurgica italiana era da considerarsi antieconomica per natura e dichiarata la necessità di riorganizzare in modo più razionale il comparto, partendo dalla messa in esercizio dei tre impianti a ciclo integrale (Bagnoli, Piombino e Cornigliano)⁵², Sinigaglia dovette misurarsi con i problemi economico-finanziari della gestione corrente. Tenuto conto che il «primo compito della Finsider» era quello «del finanziamento delle aziende, sia per le importanti ricostruzioni da fare sia per le necessità di esercizio»⁵³, l'intenzione di fronteggiare la situazione «coi propri mezzi, limitando la richiesta d'intervento dello Stato al minimo

⁴⁹ ASIRI, *Ex Archivio Storico*, b. Sto/509, Ministero della Costituente. Sottocommissione industria. Interrogatorio Sinigaglia, 5 marzo 1946, p. 41.

⁵⁰ E proseguiva: «Evidentemente noi faremo del nostro meglio per aumentare l'esportazione, facendoci pagare in materie prime che ci sono necessarie per le lavorazioni; su questo abbiamo intrattenuto i ministeri competenti che si sono dimostrati favorevoli, in modo che sia possibile avviarsi verso l'indipendenza in materia valutaria, che richiedere l'esportazione del 20% dell'intera produzione» (ASIRI, *Finsider*, b. R3, verbali del consiglio di amministrazione dal 1941 al 1950, seduta del 18 febbraio 1947, p. 9).

⁵¹ SINIGAGLIA, *Lavoratori*, p. 11.

⁵² È questo l'obiettivo principale delle *Note*.

⁵³ ASIRI, *Affari generali e organi deliberanti*, b. AG/675, Iri – Consiglio di amministrazione. Atti, Esposto sulla Finsider fatto dall'ing. Sinigaglia al consiglio Iri 7/1/1947, p. 1.

indispensabile»⁵⁴, rese sempre più urgente la risoluzione delle problematiche relative alla redditività aziendale. Il ragionamento di Sinigaglia era semplice: per portare la siderurgia italiana al livello di quella estera attraverso una riduzione dei «prezzi di costo» era necessario acquistare impianti tecnologicamente avanzati (tipo i laminatoi continui)⁵⁵; ciò richiedeva ingenti capitali, che, se non si volevano o potevano ricevere, anche solo parzialmente, dallo Stato, andavano raccolti sul mercato; ma tutto questo non era possibile «se le aziende non [venivano] messe in condizione di poter dare un reddito ai capitali impiegati»⁵⁶. Al riguardo erano diversi i «fattori contingenti di inefficienza economica della produzione siderurgica», ma se per alcuni (l'elevatezza dei noli, la qualità dei carboni, le restrizioni di ogni genere) occorreva giocoforza attendere il naturale ristabilirsi delle condizioni di mercato⁵⁷, per altri, la manodopera esuberante *in primis*, si riteneva non solo possibile, ma obbligatorio intervenire.

4. *Gli ostacoli*

Per Sinigaglia la «causa principale» degli alti costi di produzione, primo freno all'avvio di un circolo virtuoso, era da attribuire «indubbiamente» al «numero di operai ed impiegati» che, per il blocco dei licenziamenti, da un lato, e per le pressioni governative all'assunzione di reduci e partigiani, dall'altro, le aziende erano obbligate a trattenere⁵⁸.

⁵⁴ ASIRI, *Finsider*, b. R3, verbali del consiglio di amministrazione dal 1941 al 1950, seduta del 18 febbraio 1947, p. 10.

⁵⁵ «Per quanto riguarda veri e propri impianti moderni, dobbiamo esaminare la necessità di introdurre in Italia i cosiddetti laminatoi continui adottati largamente in America, e che Inghilterra, Francia e Urss stanno impiantando su vastissima scala. Essi portano una tale diminuzione di costi che i siderurgici che non ne siano provvisti saranno spazzati via dal mercato irremissibilmente» (ASIRI, *Affari generali e organi deliberanti*, b. AG/675, Iri – Consiglio di amministrazione. Atti, Esposto sulla Finsider fatto dall'ing. Sinigaglia al consiglio Iri 7/1/1947, p. 7).

⁵⁶ Ivi, p. 8.

⁵⁷ Per quanto riguarda i noli, causa principale del «profondo perturbamento dei costi siderurgici», non si poteva prevedere quando sarebbe finita «questa grave anomalia» (ASIRI, *Ex Archivio Storico*, b. Sto/509, Finsider. Problemi della siderurgia. Estratto dalla relazione del consiglio di amministrazione letta dal Presidente Ing. O. Sinigaglia agli azionisti riuniti in Assemblea Generale Ordinaria in Roma il 28 febbraio 1946, pp. 2-3).

⁵⁸ SINIGAGLIA, *Lavoratori*, p. 16. Negli stessi termini si era espresso qualche mese

L'aggravio economico-finanziario derivante da questa situazione era assolutamente insopportabile: per il 1946 il maggior esborso venne valutato 2 miliardi di lire. Secondo il Sinigaglia, «il primo provvedimento da prendere» era «non solo lo sblocco dei licenziamenti, ma la eliminazione rapidissima, immediata di tutti i lavoratori che non [erano] strettamente indispensabili alla produzione»⁵⁹. Chiariva però che bisognava «evidentemente risolvere il problema sociale», motivo per cui non si poteva immaginare «un puro e semplice licenziamento degli operai esuberanti, che sarebbe [stato] inumano, e del resto impossibile». Era dunque necessario trovare «il modo di provvedere alla vita dei licenziati» fino alla loro sistemazione lavorativa in Italia o all'estero⁶⁰. Il terzo capitolo di *Lavoratori e produzione* era proprio dedicato a «come affrontare il problema della disoccupazione», nel quale, oltre a ripartire l'onere dell'eliminazione delle maestranze esuberanti tra lo Stato e le aziende, il Sinigaglia auspicava anche un vasto piano di lavori pubblici, in particolare nell'edilizia⁶¹, come quello che sarebbe stato varato solo tre anni più tardi su iniziativa di Amintore Fanfani⁶².

Sinigaglia fece numerosi tentativi «presso il governo» affinché si decidesse «ad affrontare organicamente» l'importantissimo problema, arrivando al punto di minacciare le dimissioni:

L'ing. Sinigaglia informa di aver chiaramente manifestato al Presidente dell'Iri e di essere pronto a comunicare al presidente del Consiglio dei ministri il suo fermo proposito di lasciare la carica di Presidente della Finsider non appena dovesse verificarsi la certezza che il governo non intende intervenire per la risoluzione della questione del personale esuberante, non volendo in alcun modo partecipare alla rovina dell'industria siderurgica⁶³.

prima esponendo la situazione della Finsider agli azionisti (ASIRI, *Ex Archivio Storico*, b. Sto/509, Finsider. Problemi della siderurgia, p. 3).

⁵⁹ SINIGAGLIA, *Lavoratori*, p. 17.

⁶⁰ O. SINIGAGLIA, *Promemoria sulla siderurgia italiana*, gennaio 1948, p. 17, in ASIRI, b. Sto/509.

⁶¹ «Solo l'edilizia può portare un grande contributo all'occupazione di importanti masse di lavoratori [...] Uno sviluppo ampio di lavori pubblici e dell'edilizia procurerà lavoro a molte industrie e quindi provocherà quell'aumento di consumo interno che, insieme con l'esportazione, darà luogo all'incremento delle produzioni industriali» (SINIGAGLIA, *Lavoratori*, pp. 20-28).

⁶² P. PECORARI, *Dalla ricostruzione al 'miracolo economico'*, in *L'Italia economica. Tempi e fenomeni del cambiamento (1861-2000)*, a cura di Id., Padova 2009, pp. 229-230. Sul Piano case, v. T. FANFANI, *Intervento pubblico e politiche sociali in Italia nel secondo dopoguerra. Il piano Ina-Casa*, in *L'intervento dello Stato*, pp. 353-369.

⁶³ ASIRI, *Finsider*, b. R3, verbali del consiglio di amministrazione dal 1941 al 1950, seduta del 18 febbraio 1947, p. 11.

Le proposte della Finsider trovavano conferma nell'esperienza della Dalmine⁶⁴, la cui «posizione di sano equilibrio» era da attribuirsi «in grandissima parte all'aver essa affrontato e risolto tempestivamente il problema del personale esuberante», licenziando un migliaio di operai⁶⁵. Ciò aveva determinato non solo un risparmio, ma anche un rapido aumento del rendimento della manodopera, che nel giro di 5 mesi era giunta al 95 per cento del livello registrato nel 1938⁶⁶.

Nel gennaio 1947 Sinigaglia promosse anche una riunione con i rappresentanti della Confederazione generale italiana del lavoro, cui espose «le gravissime conseguenze» sulla situazione dell'industria siderurgica derivanti dal «mantenimento del blocco dei licenziamenti». I dati di confronto tra gli operai in forza prima e dopo la guerra negli stabilimenti del gruppo Finsider inviati al segretario generale della Cgil, Oreste Lizzadri, oltre a evidenziare il calo della produttività, mostravano l'enorme divario esistente fra la siderurgia italiana e quella straniera. Rispetto al 1938, a fronte di una forza lavoro rimasta pressoché invariata (42.548 e 42.554 unità)⁶⁷, nel 1946 la produzione di acciaio greggio della Finsider si era più che dimezzata, passando da circa 1 milione a 450 mila tonnellate: il prodotto per operaio occupato era di 11 tonnellate annue, contro le oltre 80 degli Stati Uniti (dati relativi al 1933) o le 270 dei nuovi impianti francesi⁶⁸. Ciò portava alla conclusione che, pur riuscendo a razionalizzare l'industria siderurgica «sulla base di quella straniera», la pretesa di mantenere «lo stesso numero di operai» avrebbe richiesto una produzione non di 1 e nemmeno di 2 o 2,5 milioni di tonnellate («come speriamo di fare domani»), bensì di «almeno 20 milioni di tonnellate all'anno!»; «fantasie – chiosava il Sinigaglia – alle quali neanche i piani iperbolici di Mussolini [era]no mai arrivati»⁶⁹.

Ma come giustificare i «coraggiosi anche se dolorosissimi provvedimenti» necessari per risanare un'industria altrimenti «condannata a

⁶⁴ Sulla Dalmine, G. DELLA VALENTINA, *Un profilo storico*, in *Dalmine 1906-2006. Un secolo di industria*, a cura di F. Amatori e S. Licini, Bergamo 2006, pp. 31-71.

⁶⁵ ASIRI, *Finsider*, b. R3, verbali del consiglio di amministrazione dal 1941 al 1950, seduta del 18 febbraio 1947, p. 11.

⁶⁶ SINIGAGLIA, *Promemoria*, p. 13.

⁶⁷ I dati si riferiscono alle sole maestranze occupate negli stabilimenti dell'Ilva, della Terni, della Siac e della Dalmine.

⁶⁸ ASIRI, *Studi*, b. Stu/39, fs. 2 Siderurgia, allegato a lettera di Oscar Sinigaglia a Oreste Lizzadri, 8 gennaio 1947.

⁶⁹ ASIRI, *Studi*, b. Stu/39, fs. 2 Siderurgia, lettera di Oscar Sinigaglia a Oreste Lizzadri, 8 gennaio 1947.

perire»? Per il Sinigaglia la siderurgia era da considerarsi un bene comune della nazione, che andava preservato per il raggiungimento di mete più importanti nel campo economico-sociale e nel quale confluivano senza contrasti gli interessi degli industriali e dei lavoratori:

Nel caso della siderurgia non esistono, mi creda, un interesse industriale ed un interesse sociale distinti e separati: esiste solo un unico interesse industriale-sociale che ci addita chiaramente l'unica via possibile per arrivare al salvataggio dell'industria siderurgica; salvataggio che, Le confermo, è possibilissimo e che è necessario se si vogliono salvare anche altri importantissimi settori industriali italiani, primo fra tutti quello meccanico⁷⁰.

Vale la pena osservare che per Sinigaglia la creazione e il mantenimento di questo sodalizio tra lavoratori e industriali trovavano fondamento nel 'suo' modello ideale di fabbrica, quello fordista, della grande produzione di massa, caratterizzato da un'elevata «specializzazione degli impianti e delle attrezzature» e, di conseguenza, «degli operai»⁷¹. Era il sistema migliore per conciliare capitale e lavoro, in quanto consentiva, da un lato, «l'abbassamento notevole del costo di produzione» e, dall'altro, «la possibilità di far guadagnare agli operai, coi cottimi, delle paghe irraggiungibili» in qualsiasi altro modo⁷².

Ad ogni buon conto le cinque proposte avanzate alla Cgil, accompagnate dai paralleli provvedimenti suggeriti al governo per rendere meno traumatica l'uscita della manodopera non produttiva, non approdarono a risultati concreti⁷³. Ciò contribuì a far aumentare tutti

⁷⁰ *Ibidem*.

⁷¹ «Quanto più è specializzata una determinata lavorazione, tanto meglio si può raggiungere lo scopo di specializzare l'operaio su quella lavorazione» (ASIRI, *Ex Archivio Storico*, b. Sto/509, Ministero della Costituente. Sottocommissione industria. Interrogatorio Sinigaglia, 5 marzo 1946, p. 14).

⁷² *Ibidem*. Sul punto il Sinigaglia aveva già chiarito il suo pensiero all'amico Agostino Rocca: «Il mio principio, che è anche il tuo, è che le industrie debbano essere organizzate in modo da poter dare larghissime paghe al personale, però queste larghe paghe debbono venire da un perfetto rendimento, e da cottimi studiati su produzioni di serie, e non semplicemente per aumentare i costi!» (AFLE, *Agostino Rocca*, b. 52.17, lettera di Oscar Sinigaglia ad Agostino Rocca, 22 luglio 1945).

⁷³ Le cinque proposte erano: 1) licenziare il personale esuberante con un premio speciale di due mensilità del guadagno totale; 2) mettere in sospensione con il regime della cassa integrazione coloro che non fosse possibile licenziare (per es. reduci, per i quali vi è l'impegno di un anno); 3) costituire cooperative di lavoro fra i dipendenti dello stabilimento sorvegliandone l'organizzazione e finanziandole in misura adeguata; 4) organizzare scuole di specializzazione delle varie categorie, d'accordo e con il contributo dell'Assistenza post-bellica, allora esistente; 5) assistere i licenziati nelle pra-

i costi di produzione delle aziende siderurgiche, non solo «direttamente» per la spesa degli operai esuberanti, ma forse in misura ancor maggior per «lo stato di indisciplinazione, di confusione e di disordine creato da operai inadatti»⁷⁴.

Il tema del lavoro era all'attenzione di Sinigaglia non solo sul piano dei costi, preminente certo per i risvolti finanziari contingenti, ma anche su quello più ampio dei rapporti tra proprietà/management e dipendenti e, dunque, sul ruolo dei lavoratori nell'ambito della gestione aziendale. Le radici del pensiero di Sinigaglia sull'argomento vanno ricercate all'inizio degli anni Venti, quando il conflitto «fra operai ed industriali metallurgici» pose fra i problemi «urgentissimi da risolvere» la modifica dei «rapporti fra capitale e lavoro». Solo se gli industriali si fossero mostrati disponibili ad «ammettere le classi lavoratrici ad una collaborazione intima e sincera», si sarebbe potuto sperare «nella resurrezione economica e politica del nostro Paese»⁷⁵.

Al riguardo il Sinigaglia si dimostrava molto favorevole alla creazione di commissioni interne di stabilimento, personalmente e positivamente sperimentate fin dal 1910⁷⁶, che dovevano occuparsi delle questioni riguardanti «gli interessi del personale e i suoi rapporti con le società» ed eventualmente, attraverso appositi organismi di consultazione dei dirigenti, anche di «organizzazione del lavoro»⁷⁷.

Nel settembre del 1947, in una riunione tenutasi a Roma con i rappresentanti dei consigli di gestione delle aziende del gruppo, il Sinigaglia, nel rifiutare la creazione di un apposito organo in seno alla finanziaria da lui presieduta⁷⁸, chiariva la sua posizione rispetto al coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni:

tiche per l'assunzione in imprese di lavori pubblici ed in quelle per emigrare, creando propri uffici provvisori in tutti gli stabilimenti (SINIGAGLIA, *Promemoria*, p. 14).

⁷⁴ Ivi, pp. 15-16.

⁷⁵ O. SINIGAGLIA, *Nuovi rapporti tra capitale e lavoro*, «Vita italiana», ottobre 1920 (oggi in L. VILLARI, *Il capitalismo italiano del novecento*, Roma-Bari 1993, p. 61, da cui si cita).

⁷⁶ «Nella mia officina ho creato la commissione interna nel 1910! Sono stato per molti anni il solo industriale italiano ad averla. E dei 5 membri uno era anarchico militante (ed era il migliore e per me più utile, perché il più intelligente) e due socialisti. A quei tempi! E me ne sono trovato sempre benissimo; non ho mai avuto una difficoltà cogli operai» (AFLE, *Agostino Rocca*, b. 52.17, lettera di Oscar Sinigaglia ad Agostino Rocca, 22 luglio 1945, p. 3).

⁷⁷ Ivi, p. 2.

⁷⁸ «Un consiglio di gestione presso la Finsider non avrebbe alcun senso, sia perché la Finsider non tratta problemi che non passino (anzi quasi sempre "provenono") per le singole aziende dove i lavoratori sono rappresentati adeguatamente, sia

Sinigaglia si dichiara costituzionalmente democratico tanto che egli non si sente mai tranquillo su una decisione se non ha prima sentito il parere di tutti quelli che possono portare un contributo. Egli ha sempre difeso i C. di G., in quanto però essi non esorbitino dai loro compiti; i C. di G. debbono essere collaborativi e costituire una affermazione di quella grande verità che i così detti datori di lavoro ed i lavoratori non hanno interessi contrastanti, ma si trovano dalla stessa parte del tavolo. Gli uni e gli altri devono essere schiavi della produzione che è una necessità sociale di interesse generale che sovrasta gli interessi dei componenti delle aziende⁷⁹.

In merito alla partecipazione dei lavoratori alla vita dell'azienda, il Sinigaglia riteneva molto utile, oltreché opportuna, la presenza di «impiegati e operai nei consigli di amministrazione», che solo se messi a contatto diretto con «i grandi problemi della conduzione» aziendale si sarebbero resi conto delle relative difficoltà⁸⁰. Ciò avrebbe inoltre favorito il dialogo tra la direzione generale e tutto il personale, le cui necessità dovevano collimare con quelle dell'azienda:

Ritengo che la loro presenza nei consigli renderà più facili i rapporti con le maestranze, che vedranno come molte resistenze dei capi alle loro richieste siano giustificate dalle necessità delle aziende, il cui interesse è concomitante con quello personale, che solo in tanto può sperare di veder migliorate le sue condizioni, in quanto l'azienda abbia una vita brillante economicamente, mentre la sua rovina sarebbe anche la rovina degli opera⁸¹.

Precisava, tuttavia, che i rappresentanti del personale dovevano «essere in minoranza», perché, se era vero che l'interesse generale dell'azienda e dei lavoratori risultava «concomitante», era pur vero che per alcune questioni (paghe, compensi etc.) gli interessi potevano essere «discordanti, anzi contrari»⁸².

perché, all'occorrenza, i lavoratori possono inviare una commissione per chiarire tutti i punti che credono» (ACS, *Presidenza del Consiglio dei ministri, Segreteria particolare del presidente del Consiglio Alcide De Gasperi*, b. 23, fs. 126, Riunione presso la Finsider con i rappresentanti dei Consigli di gestione delle aziende del gruppo, 15 settembre 1947, p. 6).

⁷⁹ Ivi, p. 5.

⁸⁰ «Vedranno così quanto è difficile far guadagnare le società e cominceranno ad esaminare anche i problemi del personale con altro occhio» (AFLE, *Agostino Rocca*, b. 52.17, lettera di Oscar Sinigaglia ad Agostino Rocca, 22 luglio 1945, p. 3).

⁸¹ AFLE, *Agostino Rocca*, b. 52.19, lettera di Oscar Sinigaglia ad Agostino Rocca, 14 agosto 1945.

⁸² «Non è possibile che i rappresentanti del personale, in maggioranza, decidano essi le questioni che riguardano il loro interesse personale, anche contro quello della

Anche questo atteggiamento ‘paternalistico’⁸³ di Sinigaglia non diede i frutti sperati, tant’è che, a qualche anno di distanza, la negativa esperienza di collaborazione con i consigli di gestione e di fabbrica indusse la Finsider a «non rinnovare l’immissione» dei rappresentanti dei lavoratori nei consigli di amministrazione delle controllate⁸⁴.

5. *Difficile senza aiuti*

Nel contesto appena descritto, la già difficile azione di drenaggio di risorse finanziarie dal mercato, sotto forma di prestiti bancari o di aumenti di capitale, fu resa ancora più ardua dai provvedimenti presi nel 1947 per combattere l’inflazione. Sinigaglia, che pure aveva appoggiato il governo sulla linea del rigore e del contenimento della spesa statale, fu molto critico nei confronti della manovra restrittiva del credito varata in agosto dal ministro del Bilancio, Luigi Einaudi⁸⁵. In un articolo dal titolo *Circolazione e produzione*, inviato al direttore del Corriere, Guglielmo Emanuel, ma mai pubblicato perché ritenuto «troppo violento contro» Einaudi, Sinigaglia esprimeva tutta la sua contrarietà nei confronti dei provvedimenti adottati per raggiungere un «giustissimo scopo»:

Le restrizioni drastiche, violente, improvvise nei crediti da parte delle banche stanno per dare un colpo gravissimo alla vita economica del Paese [...] è inutile pensare ad arrestare la marea crescente dei prezzi, se non si incrementa la produzione al massimo possibile. Ciò è anche indispensabile per ragioni sociali, per occupare il massimo numero di lavoratori; è stato proprio l’aumento della pro-

società» (AFLE, *Agostino Rocca*, b. 52.19, lettera di Oscar Sinigaglia ad Agostino Rocca, 14 agosto 1945).

⁸³ Un giudizio critico sull’operato di Sinigaglia rispetto al rapporto con le maestranze si trova in M. SALVATI, *Stato e industria nella ricostruzione. Alle origini del potere democristiano 1944/1949*, Milano 1982, pp. 245-249.

⁸⁴ ASIRI, *Finsider*, b. R31, bilancio 1950, Relazione del consiglio di amministrazione, 18 luglio 1951, p. 25.

⁸⁵ Già in aprile il Sinigaglia aveva manifestato a Donato Menichella le sue perplessità in merito al richiamo della Banca d’Italia agli istituti di credito sul mantenimento del rapporto fra capitale e investimenti nei limiti previsti dalle leggi. La restrizione dei fidi iniziava a causare molti problemi alla Finsider (lettera del presidente della Finsider Oscar Sinigaglia a Donato Menichella, pubblicata in *La Banca d’Italia e il risanamento post-bellico 1945-1948*, a cura di S. Ricossa e E. Tuccimei, Roma-Bari 1992, pp. 422-423).

duzione che ha consentito di riassorbire una parte notevole delle maestranze esuberanti nel '46⁸⁶.

Sinigaglia riteneva un errore frenare l'aumento della circolazione *tout court*: andava salvaguardata quella destinata all'aumento della produzione, mentre andava eliminata quella derivante dai «lavori pubblici improduttivi o non necessari», quella del personale statale (delle Ferrovie e di alcuni ministeri) in esubero, come pure quella derivante dal mantenimento dei prezzi politici. L'altra grave contraddizione stava nel fatto che se, da un lato, gli italiani erano stati esortati a ricostruire, dall'altro, con queste misure si poneva un limite agli investimenti e in particolare alle «ricostruzioni», alle «nuove case» e ai «nuovi impianti»⁸⁷. I noti effetti della manovra restrittiva del 1947 colpirono anche la Finsider e le sue aziende, la cui situazione finanziaria si fece particolarmente grave verso la fine dell'anno, come testimoniano i numerosi appelli rivolti al presidente del Consiglio Alcide De Gasperi⁸⁸, al ministro dell'Industria Giuseppe Togni⁸⁹ e allo stesso Einaudi⁹⁰.

Con la netta affermazione della Democrazia cristiana alle elezioni del 18 aprile 1948 Sinigaglia pensò fosse giunto il momento di dare attuazione al piano di sistemazione della siderurgia italiana, che in effetti venne approvato dal Comitato interministeriale per la ricostruzione (Cir) nei mesi successivi⁹¹. La complessa e tormentata vicenda relativa alla trattativa che, tra l'estate del '48 e la primavera del 1950, si svolse tra la Finsider e l'Economic cooperation administration (Eca)

⁸⁶ AFLE, *Luigi Einaudi*, b. 2, O. SINIGAGLIA, *Circolazione e produzione*, 8 settembre 1947, allegato a lettera di Oscar Sinigaglia a Luigi Einaudi, 18 settembre 1947, p. 1.

⁸⁷ Ivi, pp. 3-4.

⁸⁸ ACS, *Presidenza del Consiglio dei ministri, Segreteria particolare del presidente del Consiglio Alcide De Gasperi*, b. 23, fs. 126, lettera di Oscar Sinigaglia ad Alcide De Gasperi, 6 ottobre 1947; lettera di Oscar Sinigaglia ad Alcide De Gasperi, 23 dicembre 1947; lettera personale urgente di Oscar Sinigaglia ad Alcide De Gasperi, 16 gennaio 1948; AFLE, *Luigi Einaudi*, b. 2, lettera di Oscar Sinigaglia ad Alcide De Gasperi, 2 dicembre 1947.

⁸⁹ ACS, *Presidenza del Consiglio dei ministri, Segreteria particolare del presidente del Consiglio Alcide De Gasperi*, b. 23, fs. 126, lettera personale urgente di Oscar Sinigaglia a Giuseppe Togni, 16 gennaio 1948.

⁹⁰ AFLE, *Luigi Einaudi*, b. 2, lettera di Oscar Sinigaglia a Luigi Einaudi, 2 dicembre 1947.

⁹¹ ASIRI, *Ex Archivio Storico*, b. Sto/565, Studi e progetti vari Cir-Erp, fs. 4, Relazioni Iri al Cir 1948, Discussione del programma siderurgico, 5 agosto 1948.

per l'ottenimento dei fondi del piano Marshall⁹² è già stata ampiamente ricostruita⁹³. Si vuole invece rilevare che, nonostante si fossero gettate le basi per veder realizzato il tanto agognato progetto di riordino della siderurgia, con tanto di approvazione governativa, alcuni dei vecchi ostacoli, che impedivano il raggiungimento di più elevati livelli di produttività e di competitività, non vennero rimossi. A nulla, si può dire, valsero le severe critiche mosse dal Sinigaglia ai passati governi il 2 maggio del 1948, quando, ospite del comitato romano della Democrazia cristiana, tenne una relazione dal titolo *Rifare l'Italia*:

Basterebbe un elenco di quasi tutti i provvedimenti presi negli ultimi tre anni, specialmente nel disgraziato periodo dei Comitati di liberazione, della esarchia e della triarchia, e – senza studi, senza discussioni – fare punto per punto esattamente il contrario di quello che si è fatto: tutto andrebbe subito a posto⁹⁴.

A parte l'attribuzione di buona parte della responsabilità per gli errori commessi alla pressione esercitata dai «partiti estremi», la relazione riproponeva gran parte dei temi affrontati in *Lavoratori e produzione* due anni prima, anzitutto la «questione dei disoccupati» che, «mal impostata dal governo», aveva avuto come conseguenza «l'impossibilità di esportare», compromettendo non solo «le possibilità di produzione, ma anche, e in misura maggiore, le fonti di valuta estera». In particolare, poi, la Finsider non aveva potuto proseguire nella sistemazione degli impianti⁹⁵. Non si erano dunque create le premesse per quel circolo virtuoso ipotizzato nel 1946, ma che, secondo Sinigaglia, era ancora realizzabile. Nonostante ci fossero all'orizzonte i finanziamenti del piano Marshall, la ricetta da seguire non cambiava, eliminare la manodopera esuberante:

Per raggiungere questo risultato, non vale la pena di licenziare pochissime migliaia di lavoratori siderurgici, anche se la massima parte di essi è costituita, purtroppo, di reduci, deportati e simili, che sono stati certamente assai disgraziati e

⁹² Sul piano Marshall in Italia, v. L. TREZZI, *Articolazione organizzativa e cenni di amministrazione del piano Marshall in Italia*, in *Il dilemma dell'integrazione. L'inserimento dell'economia italiana nel sistema economico occidentale (1945-1957)*, a cura di A. Cova, Milano 2008, pp. 451-533; F. FAURI, *Il piano Marshall e l'Italia*, Bologna 2010.

⁹³ R. RANIERI, *Il piano Marshall e la ricostruzione della siderurgia a ciclo integrale*, «Studi storici», 37 (1996), pp. 145-190.

⁹⁴ O. SINIGAGLIA, *Rifare l'Italia*, Roma 1948, p. 3.

⁹⁵ Ivi, pp. 4-5, 11-12.

che meritano dalla Nazione riconoscenza ed appoggio, ma che non possono e non debbono impedire la ripresa economica del nostro Paese?

L'argomento venne nuovamente affrontato in occasione della discussione del programma siderurgico presso il Cir (5 agosto 1948), quando Sinigaglia avvertì che una «pregiudiziale importantissima all'esecuzione» dello stesso era «la sicurezza di potersi liberare dei lavoratori esuberanti» e di portare il «rendimento di tutti gli operai a quello degli altri paesi maggiori produttori». Era questa una condizione sulla quale non si poteva transigere, altrimenti il beneficio in termini di riduzione dei costi derivante dall'acquisto di nuovi impianti sarebbe stato annullato «da un eccesso di operai o da un loro cattivo rendimento»⁹⁶. Anche a dispetto di una evidente difficoltà nell'esatta quantificazione (tra gli 8.000 e i 10.000 esuberanti)⁹⁷, la questione andava affrontata: l'obiettivo era recuperare in termini di produttività.

I primi frutti sul piano della riduzione dell'organico arrivarono alla fine del 1948, quando l'Ilva, la Terni e la Siac, secondo la prevista procedura sindacale, ma non senza problemi, avviarono l'azione di alleggerimento del personale esuberante⁹⁸, che si fece più energica nel corso del 1949 con l'allontanamento di circa 4.000 unità⁹⁹ e di 4.500 nel 1950 (tabella 1).

⁹⁶ ASIRI, *Ex Archivio Storico*, b. Sto/565, Studi e progetti vari Cir-Erp, fs. 4, Relazioni Iri al Cir 1948, Discussione del programma siderurgico, 5 agosto 1948, p. 8.

⁹⁷ Quando Ezio Vanoni chiese al Sinigaglia: «Quanti sono oggi gli esuberanti; quanti di essi potrebbero essere impiegati nei lavori di impianto e quanti troverebbero occupazione nei nuovi stabilimenti», questi rispose: «È assai difficile rispondere con precisione a queste domande. Noi calcoliamo che nel nostro gruppo vi siano da 8 a 10.000 esuberanti. È difficile la determinazione, perché purtroppo vi è una specie di massoneria fra operai e dirigenti, per cui quando si chiede ad un capo reparto o a un direttore quanti operai esuberanti ha, ci si sente spesso rispondere che occorrono altri operai! Non sa indicare quanti potrebbero lavorare nei lavori di costruzione degli impianti; a lume di naso accenna a circa 3.000. In complesso si può calcolare che gli operai da eliminare siano circa 5.000» (ASIRI, *Ex Archivio Storico*, b. Sto/565, Studi e progetti vari Cir-Erp, fs. 4, Relazioni Iri al Cir 1948, Discussione del programma siderurgico, 5 agosto 1948, p. 8).

⁹⁸ ASIRI, *Finsider*, b. R3, verbali del consiglio di amministrazione dal 1941 al 1950, seduta del 27 ottobre 1948, pp. 6-7.

⁹⁹ ASIRI, *Finsider*, b. R3, verbali del consiglio di amministrazione dal 1941 al 1950, seduta del 2 dicembre 1949.

Tab. 1 – *Il personale e il fatturato della Finsider (1948-50)*

Azienda	Personale			Costo del personale*			Fatturato*		
	1948	1949	1950	1948	1949	1950	1948	1949	1950
Ilva	30.668	27.307	25.206	18.572	17.980	15.983	45.370	45.562	46.000
Terni**	17.893	15.591	14.561	11.056	10.375	9.511	20.440	23.050	23.324
Dalmine	6.756	7.161	7.500	4.520	5.094	5.567	19.358	25.786	28.267
Siac	5.650	4.977	4.635	3.808	3.859	5.867	8.683	8.689	7.801
Totale	60.967	55.036	51.902	37.956	37.308	36.928	93.851	103.087	105.392

* In milioni di lire. ** Il fatturato comprende anche quello relativo alla vendita di energia elettrica.

Fonte: elaborazione da ASIRI, *Ex Archivio Storico*, b. Sto/522, Aziende Iri. Dati statistici 1948/49/50, Settore siderurgico.

Uno dei problemi che aveva condizionato maggiormente la redditività della Finsider sembrava avviato a soluzione¹⁰⁰. Tuttavia, nel 1949 il notevole aumento della produzione siderurgica dell'Europa occidentale e la conseguente caduta dei prezzi per l'esportazione¹⁰¹, insieme con la «politica» seguita dal governo di «aprire le porte all'importazione dall'estero, in misura assolutamente inconcepibile»¹⁰², fecero emergere il notevole divario in termini di produttività ancora esistente fra l'Italia e gli altri paesi europei (Inghilterra, Francia, Belgio, Germania). La lettera inviata alla fine del 1949 da Sinigaglia al ministro del Lavoro e della Previdenza sociale, Amintore Fanfani, non solo chiariva la posizione del presidente della Finsider nei riguardi del processo di liberalizzazione del mercato che si stava avviando in sede europea dopo gli accordi di Annecy, ma anticipava anche la richiesta di protezione temporanea per la quale ci si sarebbe battuti in sede di discussione del Piano Schuman. Il vero e proprio «S.O.S.» lanciato dal Sinigaglia al Fanfani moveva dalla necessità di prendere decisioni immediate in merito ai provvedimenti chiesti dalla Finsider, cui era le-

¹⁰⁰ Nel 1951 il bilancio della Finsider segnalava un sensibile aumento della produttività (ASIRI, *Finsider*, b. R31, bilancio dell'esercizio 1951-52, p. 21).

¹⁰¹ Fino al 1948 l'Italia era stata protetta dalle importazioni estere in quanto, causa la scarsa quantità di carbone, la deficiente produzione siderurgica a fronte di una forte richiesta per la ricostruzione aveva fatto sì che «i prezzi di esportazione [fossero] notevolmente maggiori dei prezzi interni» (ACS, *Presidenza del Consiglio dei ministri, Segreteria particolare del presidente del Consiglio Alcide De Gasperi*, b. 23, fs. 126, *Finsider*, Problemi siderurgici, promemoria allegato a lettera di Oscar Sinigaglia ad Alcide De Gasperi, 31 marzo 1950).

¹⁰² ACS, *Presidenza del Consiglio dei ministri, Segreteria particolare del presidente del Consiglio Alcide De Gasperi*, b. 23, fs. 126, lettera di Oscar Sinigaglia ad Amintore Fanfani, 28 dicembre 1949.

gata la sopravvivenza di Bagnoli e di Piombino, «ossia proprio i due stabilimenti su cui tutto il piano di rinnovamento e[ra] imperniato»¹⁰³.

Il contemporaneo avvio delle trattative che avrebbero portato alla costituzione della Comunità europea del carbone e dell'acciaio (Ceca) sembrò far vacillare nuovamente la siderurgia italiana¹⁰⁴. Il fatto che nel frattempo il Piano Sinigaglia fosse stato definitivamente approvato, rientrando pure nel programma a lungo termine dell'Oece, contribuì a far concludere abbastanza favorevolmente i negoziati per l'adesione italiana alla Ceca¹⁰⁵. L'Italia si preparava a scalare la classifica dei produttori mondiali di acciaio¹⁰⁶. Dopo aver ricevuto personalmente da Einaudi l'onorificenza di Cavaliere del lavoro nel 1952¹⁰⁷, Oscar Sinigaglia morì a Roma il 30 giugno 1953, proprio quando all'interno della Democrazia cristiana stava per affermarsi quella cultura della programmazione, cui probabilmente era più incline.

MARIO ROBIONY

Università degli Studi di Udine

¹⁰³ *Ibidem*.

¹⁰⁴ Oltre alle relazioni del consiglio di amministrazione e delle assemblee annuali della Finsider del periodo 1950-52, paiono eloquenti i documenti pubblicati in *L'Italia e l'Europa (1947-1979)*, I, a cura di P.L. Ballini e A. Varsori, Roma 2004, pp. 89-149 (in particolare i documenti 14-31).

¹⁰⁵ RANIERI, *Il Piano Sinigaglia e la ristrutturazione*, pp. 35-37.

¹⁰⁶ Sui risultati del Piano Sinigaglia e sugli effetti dell'adesione alla Ceca, si vedano DE ROSA, *La siderurgia italiana*, pp. 258-262; R. RANIERI, *L'espansione siderurgica italiana nel primo quindicennio del Trattato Ceca (1952-1967)*, in *La Comunità europea del carbone e dell'acciaio (1952-2002). Gli esiti del trattato in Europa e in Italia*, a cura di Id. e L. Tosi, Padova 2004, pp. 153-228.

¹⁰⁷ AFLE, *Luigi Einaudi*, b. 2, dattiloscritto di Luigi Einaudi, s.d. [1952].