

# **STEELMASTER**

**Corso di Formazione Superiore  
per addetti delle aziende siderurgiche**

**Edizione 1999**

## **IL PIANO SINIGAGLIA**

**Il progetto di rifondazione e ristrutturazione  
dell'industria siderurgica italiana nel periodo  
1948-1952**

**Ulrike Wachtler**

<b>INDICE</b>	<b>Pag.</b>
1. La siderurgia italiana prima e durante la Seconda Guerra Mondiale	3
2. La siderurgia italiana nell'immediato dopoguerra	5
3. La figura di Oscar Sinigaglia	6
4. La siderurgia di Stato secondo Oscar Sinigaglia	9
5. Il Piano Sinigaglia	11
5.1. Il programma del Piano	11
5.2. L'accordo con FIAT	12
5.3. L'opposizione al Piano	13
5.4. Il negoziato per i prestiti	14
5.5. La costruzione di Cornigliano	24
6. Bibliografia	27

## 1. La siderurgia italiana prima e durante la Seconda Guerra Mondiale

Prima della seconda guerra mondiale la produzione di acciaio in Italia aveva toccato il suo massimo nel 1938. In quell'anno, da una capacità produttiva di 3 milioni di tonnellate di acciaio grezzo, si realizzò una produzione di 2,4 milioni di tonnellate con un impiego di 80.000 addetti a fronte di un consumo pari a 2,5 milioni di tonnellate.

Tab.1 Consumo apparente di acciaio ( CAA ) ( in 1000/t)

Anno	CAA	Anno	CAA
1938	2.521	1949	2.322
1946	1.192	1950	3.022
1947	1.828	1951	3.489
1948	2.073		

Fonte: M. Balconi, " La Siderurgia Italiana 1945-1990", Bologna 1991

La carica delle acciaierie era costituita prevalentemente da rottame mentre la produzione di ghisa era limitata a 860.000 tonnellate. di cui 780.000 da altoforno ed il resto da forno elettrico.

In seguito, nel triennio 1939-41, la produzione di ghisa aumentò fino a superare 1 milione di tonnellate.

La carenza di rottami durante il periodo bellico, invece, provocò un continuo calo della produzione di acciaio fino al crollo nel 1945.

Dal punto di vista tecnologico, l'industria era formata da tre diversi tipi di stabilimento:

1. centri a ciclo integrale, con altiforni ed acciaierie Martin-Siemens. Questi si trovavano a Piombino, Bagnoli e Servola e appartenevano all'Ilva che faceva parte del gruppo Finsider. L'ubicazione costiera era vantaggiosa per il rifornimento delle materie prime che venivano reperite dall'Elba, dalla Ruhr, dalla Saar, dalla Slesia e dall'Inghilterra;

2. stabilimenti di tipo misto come quelli di Falck, Fiat, Breda, Terni e Dalmine, i quali erano caratterizzati dalla produzione di acciaio con forni Martin-Siemens e forni elettrici ed in alcuni casi anche dalla produzione di ghisa da forno elettrico;

3. stabilimenti dotati esclusivamente di forni elettrici per la produzione di acciaio da rottame. A questa categoria appartenevano aziende di dimensioni ridotte che producevano quasi esclusivamente acciai speciali.

I centri a ciclo integrale non erano mai stati competitivi ma la protezione offerta dai dazi elevati ne aveva reso possibile la sopravvivenza. Secondo Oscar Sinigaglia, la travagliata storia dell'industria siderurgica italiana nella prima metà di questo secolo aveva avuto origine con il mancato completamento dell'impianto di Bagnoli che era sorto con "concetti tecnico-industriali sanissimi" ma che era stato "capitanato da uomini che, oltreché industriali, erano anche speculatori di borsa e, forse, più questo di quello". Una crisi borsistica aveva bruciato i fondi destinati al completamento tecnologico di Bagnoli e all'ombra di questa mancata realizzazione erano sorti numerosi impianti sbagliati e antiquati e non si era potuto concentrare la produzione in pochi stabilimenti, completi e ben organizzati.

Già nel 1932 Sinigaglia, fino al 1935 alla direzione dell'Ilva, aveva concepito un piano di rifondazione della siderurgia italiana basandosi sugli stabilimenti a ciclo integrale. Dopo il ritiro di Sinigaglia per motivi razziali, Agostino Rocca si era battuto per la realizzazione del piano durante il periodo autarchico del regime fascista alla fine degli anni Trenta. L'idea fondamentale di Sinigaglia era appunto alla base del cosiddetto Piano Autarchico. Rocca riuscì a fare approvare l'idea sul ruolo strategico della siderurgia a ciclo integrale, ma a causa della strenua opposizione della siderurgia privata, dei dirigenti dell'Ilva e delle vicende belliche, la rifondazione non fu mai compiuta; Rocca quindi, si limitò alla costruzione del nuovo stabilimento di Cornigliano. Questo impianto non ebbe, però, il tempo di entrare in funzione perché fu smantellato dai tedeschi.

La produzione era rimasta frazionata tra unità produttive molto diversificate e in Italia mancavano treni di laminazione continui che potevano competere con gli impianti già diffusi negli Stati Uniti e in

vari paesi europei. Sia l'Ilva che Fiat e Falck producevano pressoché la gamma completa di prodotti siderurgici, piani e lunghi ad eccezione dei nastri. Tutti i grandi produttori, inoltre, affiancavano alla produzione di acciai comuni anche acciai speciali.

Sotto la protezione di prezzi più alti che negli altri paesi europei e in un quadro di arretratezza tecnologica generale, le imprese più efficienti come Fiat e Falck riuscivano a ricavare margini molto elevati.

Il giudizio negativo di Sinigaglia sulla siderurgia italiana era in quegli anni ampiamente condiviso da gran parte del quadro tecnico-siderurgico più aggiornato. Gli alti prezzi e la cattiva qualità dei prodotti pesavano sull'industria meccanica ed in particolare sui quei settori nei quali l'acciaio aveva una forte incidenza sui costi. Gli imprenditori siderurgici privati difendevano invece la siderurgia così com'era, sottolineando l'alta percentuale di acciai comuni prodotti in Italia rispetto ad altri paesi siderurgicamente più importanti e negando che la protezione doganale potesse avere conseguenze significative sull'industria meccanica.

Nel dopoguerra proprio gli esponenti dell'industria meccanica divennero i principali accusatori della siderurgia lamentando i danni causati dalla cattiva qualità degli acciai.

Tab.2 La produzione del gruppo Finsider a cavallo della guerra ( in 1000/t)

	Minerali di ferro	Ghisa	Acciaio	Laminati a caldo
1938	773	662	1.036	664
1945	84	6	144	113
1948	269	152	918	671
1950	304	275	936	808
1952	463	732	1.548	1.146

Fonte: M. Balconi, " La Siderurgia Italiana 1945-1990", Bologna 1991

## 2. La siderurgia italiana nell'immediato dopoguerra

I danni provocati dalla guerra agli impianti siderurgici e a quelli elettrici erano stati molto più gravi di quelli subiti dal resto

dell'industria italiana. Erano stati danneggiati soprattutto i centri a ciclo integrale dell'Ilva, a causa della loro ubicazione sul Mar Tirreno; i tedeschi, inoltre, avevano smantellato il nuovissimo impianto di Cornigliano. Nel complesso, la riduzione della capacità produttiva del gruppo Finsider ammontava al 99% per gli altiforni, all'87% per le acciaierie e all'80% per i laminatoi; mentre i danni subiti dall'industria privata erano valutati intorno al 15 % per le acciaierie Martin-Siemens, al 7 % per le acciaierie elettriche e al 10 % per i laminatoi.

Tab.3 Quote produttive del gruppo Finsider sul totale nazionale ( in % )

	Ghisa	Acciaio	Laminati a caldo
1938	77	44	38
1952	66	44	43
1957	82	51	55

Fonte: M. Balconi, " La Siderurgia Italiana 1945-1990", Bologna 1991

Per la Finsider il ritorno alle capacità produttive prebelliche comportò un'ingente sforzo finanziario e tempi di attuazione assai lunghi mentre la ripresa fu molto rapida per le produzioni con forno elettrico. Già nel 1947 furono recuperati i livelli produttivi del 1938. Nella situazione di carenza di acciaio - a causa dei bisogni civili riemergenti e della necessità di ricostruzione - le imprese private riuscirono a realizzare notevoli profitti; i tempi molto lunghi per la ricostruzione, iniziata appena nel 1947, impedirono alla Finsider di approfittare della favorevole congiuntura postbellica.

### 3. La figura di Oscar Sinigaglia

Di Oscar Sinigaglia colpivano soprattutto la capacità di pensare in grande, la sua energia inesauribile e la sua capacità di iniziativa. Pur essendo un manager di Stato, rimase sempre un capitano d'industria e un uomo d'affari. Sinigaglia era essenzialmente un imprenditore, solidamente radicato nella borghesia italiana di

origine ebraica, che svolse un ruolo centrale nelle vicende economiche del paese.

Il giovane Sinigaglia fu costretto a rilevare l'azienda di famiglia dopo che il padre, afflitto dai debiti, si era suicidato.

In pochi anni rimise in piedi l'azienda paterna, pagò tutti i debiti, compresi gli interessi maturati nel frattempo. Risanata l'azienda, a testimonianza della sua correttezza morale, volle con sé anche la sorella collocandola in una posizione di assoluta parità,.

Sinigaglia si impegnò nell'organizzazione dei soccorsi dopo il terremoto del 1908 che causò 80.000 morti fra Sicilia e Calabria; fu in quell'occasione che decise di impiantare una nuova attività industriale, sfruttando le foreste calabresi, per fabbricare traversine ferroviarie e commercializzarle a larga scala. Acquistò anche la Rüping, una società tedesca per l'iniezione del legname; la sviluppò creando uno stabilimento a Napoli. La società rimase in vita molti anni e fu liquidata solo molto più tardi. Un altro successo industriale fu la Vianini che costituì nel 1908, per lo sviluppo delle costruzioni in cemento armato. Quando scoppiò la prima guerra mondiale, Sinigaglia volle partire a tutti i costi per il fronte come volontario. Poiché sua posizione di dirigente e proprietario d'industria gli impediva di arruolarsi, non esitò a vendere tutta la sua attività all'Ilva.

Durante la prima Guerra Mondiale Sinigaglia si occupò di organizzare la produzione ed ebbe così modo di ampliare ed approfondire i suoi contatti nel mondo industriale. Sinigaglia godeva tra gli industriali di un'ottima reputazione e trovò sempre molte porte aperte. Oltre ad avere numerosi amici negli ambienti economici e finanziari Oscar Sinigaglia si era anche ben imparentato: aveva sposato la figlia di Teodoro Mayer, fondatore de "Il Piccolo", il conosciuto quotidiano di Trieste. Il suocero, di famiglia ebraica triestina, godeva di larga influenza tanto che divenne presidente dell'Istituto Mobiliare Italiano.

Dopo la guerra (probabilmente grazie alle sue amicizie), Sinigaglia approdò alla Sofindit. Questa società, costituita nel 1923, fu una società finanziaria di smobilizzo collegata alla Banca Commerciale Italiana alla quale la stessa banca conferì tutte le sue partecipazioni statali, tra cui il pacchetto di controllo dell'Ilva.

Il gruppo di protagonisti che si formò alla Sofindit ebbe grande importanza per gli sviluppi successivi e per la Finsider. Di questo gruppo facevano parte, oltre ad Oscar Sinigaglia, anche Ernesto Manuelli e Agostino Rocca.

Sinigaglia si occupò dell'Ilva dal 1932 al 1935, prima come fiduciario della Sofindit e successivamente come presidente. Il manager ebbe una pessima opinione dell'Ilva e del suo gruppo dirigente. Gli accusava di essere degli pseudo-industriali che non operavano per produrre ricchezza e profitti ma per arricchirsi personalmente a spese della collettività. A quella epoca c'era il NUSI, l'organismo consortile all'interno del quale si determinavano i prezzi dei prodotti siderurgici e nel quale le aziende contrattavano le rispettive quote di mercato. In pratica un cartello. Sinigaglia mise sotto accusa il comportamento parassitario dell'Ilva all'interno del consorzio. Invece di migliorare i costi e abbassare i prezzi, infatti, l'Ilva si accontentava di vivacchiare producendo il meno possibile, tenendo alto i prezzi. C'era un contrasto di visioni industriali e per Sinigaglia l'azienda Ilva e il cartello siderurgico costituivano una palla al piede per tutta l'industria italiana. Sinigaglia voleva una produzione siderurgica italiana competitiva che permettesse uno sviluppo dell'industria trasformatrice così questa potesse dare lavoro alle masse di lavoratori altrimenti costretti ad emigrare. Era forse una visione nazionalistica e all'antica ma Sinigaglia era un uomo formatosi nell'ottocento, con un alto profilo morale che lo aveva accompagnato fin dagli inizi della carriera e che sapeva trasmettere ai suoi collaboratori. Era un uomo pratico che vedeva nello sviluppo economico una leva per il progresso nazionale.

Poco chiare, invece, sono le circostanze che portarono alle dimissioni di Sinigaglia dall'Ilva nel 1935. Sembra che da parte dei suoi nemici si facesse leva sull'argomento razziale per richiedere il suo allontanamento. Da testimonianze raccolte molti anni dopo si è potuto capire che ci fu un'alleanza tra industriali privati e dirigenti all'interno dell'Ilva per togliere di mezzo chi voleva rivoluzionare la consolidata prassi consortile che permetteva a tutti i soggetti coinvolti una vita tranquilla e comoda.

Durante la Seconda Guerra Mondiale Sinigaglia e sua moglie si rifugiarono clandestinamente in un paesino dell'Abruzzo, dove il manager si mise a organizzare la vita locale. Si espone

personalmente a un elevato rischio trattando con i tedeschi. In questo periodo i coniugi Sinigaglia si convertirono alla religione cattolica.

Nel dopoguerra, per un voto fatto durante il periodo in clandestinità, Sinigaglia conferì la società Vianini, di cui era proprietario, al Vaticano. Sempre nello stesso periodo aderì alla Democrazia Cristiana e divenne amico personale di De Gasperi, allora Presidente del Consiglio.

Nel 1945 Oscar Sinigaglia venne nominato presidente della Finsider. Sicuramente furono decisivi per questa nomina i contatti che egli aveva allacciato in Vaticano e negli ambienti cattolici. Nella Finsider, una finanziaria costituita nel 1937, l'IRI aveva fatto confluire le sue partecipazioni siderurgiche.

#### **4. La siderurgia di Stato secondo Oscar Sinigaglia**

Assunta la presidenza Finsider, Sinigaglia volle l'insediamento di un comitato direttivo in cui sedessero i rappresentanti più autorevoli delle società del gruppo come Ilva, Dalmine, Siac e Terni, con l'obiettivo di far valere un indirizzo omogeneo al di sopra degli interessi delle varie società. Si mosse in questo senso contro il parere dell'IRI che sembrava non essere molto autorevole in quella fase. Sinigaglia cercò alleanze politiche, sia avvicinandosi a De Gasperi che al fronte liberista, sempre attento però a conservarsi un largo margine di autonomia. Le amicizie politiche di Sinigaglia, nonostante ci fosse stato un ampio scetticismo da parte di alcuni settori della Democrazia Cristiana e un'aperta opposizione da parte della sinistra e del partito liberale, furono molto importanti per la realizzazione del Piano Sinigaglia perché già nel 1947 e con maggiore forza dal 1948 egli riuscì a fare passare il proprio piano come linea ufficiale del governo.

In Finsider, Oscar Sinigaglia si circondò di un gruppo di collaboratori molto validi: c'erano Ernesto Manuelli, già dirigente Sofindit e collaboratore di Agostino Rocca, e Gian Lupo Osti che Sinigaglia assunse nel 1947 come assistente personale; c'erano Gandolfi, il figliastro di Sinigaglia, Villoresi che era il Direttore Centrale Amministrativo della Finsider ed altri validi dirigenti di aziende del

gruppo come Einaudi e Bellorini della Dalmine, Pianini dell'Ilva. Ma le persone chiave, oltre a Manuelli, erano due tecnici che provenivano dall'entourage di Rocca all'Ansaldo e che avevano partecipato alla progettazione del Piano Autarchico e alla costruzione del primo stabilimento di Cornigliano, ossia gli ingegneri Guido Vignuzzi e Mario Marchesi ai quali si dovrà la scelta della tecnologia americana per la costruzione del nuovo impianto di Cornigliano.

L'idea base di Sinigaglia era far sì che l'industria siderurgica potesse produrre in condizioni concorrenziali utilizzando impianti di grandi dimensioni, collocati in riva al mare, che lavorassero materie prime - in primo luogo minerali di ferro e carbone di importazione - e che si specializzassero in ampi lotti standardizzati. Questo concetto doveva tradursi nel rilancio del ciclo integrale. Alla base di questa convinzione vi era un calcolo di mercato: in una situazione di cartello europeo per ghisa e carbone e pertanto di prezzi inelastici, chi era in grado di seguire il mercato si trovava in una posizione di forza. In fasi di alta congiuntura si riuscivano a spuntare margini anche notevoli; mancando la produzione da altoforno, però, bisognava ricorrere al rottame i cui prezzi, a sua volta, seguivano la congiuntura trattandosi di materiale siderurgico già usato. I suoi costi di raccolta, infatti, crescevano in modo proporzionale alla domanda. Questo invece non avveniva nel caso dei minerali di ferro di cui erano disponibili larghe quantità. Usando i minerali di ferro nella produzione da altoforno era pertanto possibile sottrarsi agli alti e bassi della congiuntura e seguire il mercato.

Secondo Sinigaglia il ciclo integrale era indispensabile per ottenere le economie di scala e i bassi costi che costituivano la forza delle siderurgie più avanzate e che erano conseguibili con impianti sofisticati e specializzati i cui costi avrebbero potuto essere ammortizzati grazie alle produzioni di massa. L'idea di Oscar Sinigaglia era di fornire all'industria italiana di trasformazione i prodotti e semilavorati necessari a costi competitivi con il mercato internazionale. L'attenzione di Sinigaglia era rivolta soprattutto all'industria meccanica, la quale non venendo più penalizzata dagli alti prezzi dell'acciaio avrebbe potuto realizzare un'elevata competitività e su questa base sviluppare crescenti volume di vendita e aumentare l'occupazione.

## 5. Il Piano Sinigaglia

### 5.1. Il programma del Piano

In che cosa consisteva in pratica il "Piano di Ricostruzione e di razionalizzazione degli stabilimenti siderurgici della Finsider", meglio conosciuto come Piano Sinigaglia?

Il piano prevedeva la ricostruzione di tre grandi centri costieri: Bagnoli, Piombino e Cornigliano. Il resto fu meno importante e per varie ragioni, sia politiche, sia per non creare grandi disagi sociali in certe zone non fu fatto tutto quello che sarebbe stato opportuno fare. Comunque gli stabilimenti di Dalmine, Apuania, Costa Volpino e Torre Annunziata rimasero specializzati nel campo dei tubi, quello di Campi nelle lamiere navali e quello di Lovere nelle ruote e cerchioni. Altri rimasero ai margini senza un preciso ruolo nel Piano Sinigaglia. Furono invece fermate le acciaierie e i laminatoi di Savona e Bolzaneto, l'acciaieria di S. Giovanni Valdarno, i laminatoi di Voltri e di Darfo, la prima trasformazione a Milano e la produzione siderurgica a S.Eustacchio.

Dei due grandi centro di Bagnoli e Piombino il primo fu orientato nel campo dei profilati medi e leggeri, del tondo e della vergella; quello di Piombino nei semilavorati destinati ad altri stabilimenti Finsider, nei profilati pesanti e nelle rotaie. Bagnoli venne impostato sull'acciaieria Thomas che allora sembrava giustificata dalla presunta presenza in Africa settentrionale di minerali ricchi di ferro ma con un'alta percentuale di fosforo. Piombino e Bagnoli ebbero due importanti condizionamenti: il primo era che i laminati piani erano riservati a Cornigliano; il secondo era un problema interno, questi due stabilimenti risentirono ancora dell'organizzazione interna e della tradizione Ilva che puntava più sull'acciaio che non sui prodotti finiti. In Ilva non era mai stata molto curata la parte laminazione e finitura.

Lo stabilimento di Cornigliano, invece, divenne il fulcro del Piano Sinigaglia. Non si intendeva solo tracciare una nuova traiettoria tecnologica ma anche fare un investimento che rendesse. A Cornigliano, Sinigaglia decise di concentrare le attrezzature nel settore laminati piani. Il cosiddetto Cornigliano "due" era un nuovo

stabilimento con nuovi altiforni, una nuova acciaieria Martin-Siemens che alimentava un treno semi-continuo ( poi diventato continuo) per la fabbricazione a caldo di nastri larghi, integrato da due treni continui per la laminazione a freddo. Mentre il primo Cornigliano era basato su modelli tedeschi, il Cornigliano due venne impostato su tecnologia americana. Nella prima presentazione Finsider la capacità annuale dello stabilimento avrebbe dovuto essere di 500.000 tonnellate di prodotti finiti. I coils di Cornigliano erano destinati all'industria automobilistica ma anche rilaminati a freddo trasformati in banda stagnata, lamierino, lamiera zincata ecc.

I minerali di ferro più adatti per alimentare i nuovi altiforni apparivano allora quelli del Nord Africa francese e fecero parte di una trattativa per un'intesa con la siderurgia francese iniziata nel 1947 e giunta a compimento nel 1951 con l'adesione italiana al Piano Schuman. La fonte di approvvigionamento del carbone doveva essere la Ruhr ma le difficoltà incontrate spinsero poi ad utilizzare molto di più gli approvvigionamenti americani.

Altri aspetti del piano della Finsider erano: la riduzione del personale in eccedenza, le richieste di alleggerimento fiscale, nonché le facilitazione per i trasporti e le operazioni di scarico.

## **5.2. L'accordo con FIAT**

La FIAT era tradizionalmente un'importante importatrice di prodotti siderurgici. Già prima della guerra, la società torinese importava dalla Armco 6.000-7.000 tonnellate di lamiere di ottima qualità.

Al pari di Finsider, aveva piani di ricostruzione molto precisi e proprio in questa fase si ripresero in mano una serie di iniziative e di accordi, già esaminati negli anni Venti e alla fine degli anni Trenta in merito alla produzione di serie. Durante la guerra le capacità della FIAT si erano allargate notevolmente e gli sviluppi dell'economia bellica avevano posto per la prima volta la FIAT davanti alla necessità di aumentare il proprio rifornimento di lamiere. Il dinamismo di Vittorio Valletta, presidente FIAT, si era rivolto verso il mercato americano che era, in quegli anni, l'unico in grado di offrire tecnologie, mezzi finanziari e accordi. In questo

quadro si deve collocare l'accordo stretto tra FIAT e Finsider che era cosa fatta già nel 1948 e investiva sia il mercato che la produzione. Il lato più conosciuto di questo accordo riguardava il mercato: FIAT si impegnava a acquistare una quota dei laminati che sarebbero stati prodotti nel nuovo stabilimento di Cornigliano, pari al 50 % delle prime 200.000 tonnellate di produzione e, a percentuali progressivamente inferiori, le produzioni eccedenti quella quota. I coils sarebbero stati acquistati dalla Fiat a un prezzo pari al costo di produzione. In pratica, FIAT forniva a Cornigliano un volano essenziale per poter raggiungere e mantenere il livello minimo di efficienza e ne ricavava in cambio una fornitura a prezzo di favore. Contemporaneamente si mostrava pronta a scommettere sullo stabilimento di Cornigliano e quindi sull'efficienza tecnologica e manageriale della Finsider. E' meno conosciuto, invece, l'accordo raggiunto sugli impianti. LA FIAT nel 1940 aveva già progettato di muoversi autonomamente nella produzione di coils e aveva ordinato un treno semi-continuo di disegno americano a alcuni costruttori tedeschi. Mentre gli impianti di laminazione erano ancora allo stato di progetto, lo sbozzatore, commissionato alla tedesca Demag, risultava pressoché terminato nel 1948 e la FIAT accettò di passare l'ordine alla Finsider che stava in quella fase negoziando i prestiti per Cornigliano. L' accordo raggiunto tra l'azienda di Torino e Sinigaglia scongiurò pertanto l'ingresso diretto della FIAT nella produzione di coils.

### **5.3. L'opposizione al Piano**

Contro il Piano Sinigaglia ci fu un'opposizione accanita da parte dei privati dato che il progetto sconvolgeva gli equilibri preesistenti nell'industria. Prima della guerra, malgrado l' Ilva e le altre aziende Finsider avessero un notevole peso produttivo, questo vantaggio si annullava perché gran parte degli stabilimenti produceva a costi marginali e perciò la vera leadership era in mano ai privati. Con il Piano Sinigaglia, invece, la Finsider veniva ad assumere una posizione di comando effettiva. Tolta la FIAT, la siderurgia privata era sostanzialmente rappresentata dai Falck che tentarono di coalizzare un fronte di opposizione al programma della siderurgia

pubblica. Essi volevano continuare lungo le linee tradizionali promovendo in Italia una siderurgia minore basata sui rottami e focalizzata su prodotti speciali. Falck voleva impostare la ricostruzione in linea di continuità con il periodo precedente. In Falck, invece, non credevano che l'Italia avesse bisogno di una grande siderurgia di base. Giovanni Falck, che dal 1946 era anche presidente dell'Assolombarda, godeva di molti favori in Confindustria e in certi ambienti politici milanesi e nazionali e aveva importanti amicizie all'estero, in particolare con l'associazione siderurgica francese.

Il fattore determinante per il prevalere del Piano Sinigaglia fu il fatto di poter contare sull'appoggio della FIAT il cui presidente Vittorio Valletta condivideva le ambizioni di modernizzazione del piano ed aveva un'ottima opinione di Oscar Sinigaglia.

#### **5.4. Il negoziato per i prestiti**

Il piano fu discusso e approvato in alcune sedute del CIR, il Comitato Interministeriale per la Ricostruzione, nel corso del 1948. Vi furono obiezioni di diverso tipo (alcuni ministri temevano una riduzione eccessiva della siderurgia privata, altri invece erano scettici sulla possibilità di espansione) ma le argomentazioni di Oscar Sinigaglia finirono per prevalere ed il piano divenne parte integrante degli obiettivi economici del governo. Tra il 1947 ed il 1948 venne impostata anche la riorganizzazione dell'IRI, di cui il settore siderurgico rappresentava una parte importante. Comunque, l'IRI non svolse un ruolo trainante in questa faccenda, sembra piuttosto che Finsider si muovesse autonomamente come un potente partito industriale, coltivasse stretti rapporti con le autorità politiche e portasse avanti in proprio una partita di alleanze e pressioni sorretta dall'autorità di Sinigaglia e dai contatti che insieme a Manuelli aveva saputo allacciare con De Gasperi e con la nuova classe politica.

Le risorse tecnologiche e finanziarie per il programma di investimenti che prevedeva il Piano Sinigaglia potevano venire soltanto dagli Stati Uniti. Gli spazi di mercato e le materie prime, invece, dovevano essere contrattati in Europa. Cosicché gran parte

dell'azione Finsider si giocò sul terreno delle trattative internazionali.

I primi contatti del governo italiano con la Banca Internazionale per la Ricostruzione e lo Sviluppo, a proposito di un grosso credito per la ricostruzione, ci furono nell'agosto del 1947. Pochi mesi dopo si arrivò a richieste di crediti pari a 90 milioni di dollari, di cui 50 milioni destinati alla siderurgia a fronte di due progetti, uno Finsider ed uno FIAT, collegati tra di loro, per la produzione e il consumo di coils. I tecnici della BIRS si recarono in Italia due volte tra l'autunno 1947 e la primavera del 1948 e compilarono un voluminoso rapporto firmato da Wayne Rembert. A partire dal 1948 la Finsider si mosse anche in Direzione dell'ECA, la European Cooperation Administration, la nuova agenzia creata per amministrare gli aiuti dell'European Recovery Program. In un primo momento sembrava che l'ECA avrebbe potuto coprire gli investimenti in lire mentre la BIRS avrebbe prestato i dollari. Tra la fine del 1948 e gli inizi del 1949, però, l'ECA rilevò la pratica dalla BIRS e si prospettò la possibilità di dirottare tutte le richieste verso l'ECA allacciandosi a quella parte degli aiuti Marshall distribuiti sotto forma di prestiti in dollari per progetti industriali.

Il negoziato con la BIRS, seppure alla fine infruttuoso, fu comunque pieno di utili indicazioni. I prestiti della BIRS contenevano particolari attrattive, oltre ad escludere condizioni su possibili fornitori, avevano termini negoziabili ed il tasso praticato era favorevole. C'era, insomma, maggiore flessibilità che non per i prestiti ECA. Le valutazioni della Banca, però, lasciavano molto meno spazio a un confronto di posizioni seguendo criteri finanziari secondo procedure riservate.

Nel caso del Piano Sinigaglia, le posizioni si rivelarono abbastanza distanti. Rembert giudicava i progetti della Finsider troppo ambiziosi e, per quanto riguardava Cornigliano, anche economicamente sbagliati. Raccomandava un netto ridimensionamento, restringendo l'entità di un possibile finanziamento BIRS a metà della somma richiesta. Gli organi della banca deliberarono in tale senso il 17 settembre del 1948 e solo a questo punto decisero di aprire un dialogo con Finsider.

Rembert, un ingegnere analista di impianti industriali, prima della guerra, aveva lavorato in diverse aziende meccaniche e petrolifere

americane e aveva prestato servizio nel governo militare alleato in Italia. Egli aveva pertanto una buona conoscenza della situazione italiana e riuscì ad approfondire i suoi contatti con il mondo economico e finanziario durante le sue due missioni nel 1947 e 1948.

Il suo rapporto era abbastanza meticoloso e alcune delle sue osservazioni non erano prive di interesse. Per esempio, era abbastanza ottimista sulla capacità Finsider di operare impianti a ciclo integrale a costi competitivi, una volta completata la modernizzazione; riconosceva, inoltre, l'importanza dell'accordo raggiunto con la FIAT. Così come era convinto sulla necessità di installare treni continui imitando il modello americano; suggeriva, invece, di abbandonare i compromessi con la vecchia tecnologia tedesca. Su una cosa, però, la sua opinione differiva radicalmente con il Piano Sinigaglia: sullo stabilimento di Cornigliano. A giudizio di Rembert si trattava di un investimento non economico i cui costi di produzione sarebbero risultati troppo alti. Gli stabilimenti a ciclo continuo dovevano essere solo due: Bagnoli e Piombino e sarebbe stato quest'ultimo ad ospitare il treno continuo per la laminazione a caldo di nastri larghi.

Alla base delle valutazioni di Rembert c'era una visione restrittiva delle possibilità del consumo di acciaio in Italia. La domanda di latta e lamierino era limitata e non giustificava i quantitativi che Sinigaglia voleva produrre a Cornigliano. Per Rembert bisognava ragionare su un tetto produttivo nazionale di 2,5 milioni di tonnellate mentre il Piano Sinigaglia aveva previsto un consumo nazionale di 4 milioni di tonnellate entro l'anno 1951. E questo rimase l'orizzonte del Piano.

Il tetto posto da Rembert, invece, equivaleva a bloccare la siderurgia italiana ad un livello che essa aveva già raggiunto in passato. I due stabilimenti a ciclo integrale avrebbero coperto l'intero fabbisogno di semiproducti della siderurgia nazionale in fase di domanda debole. Cosicché ogni volta che la domanda aumentava, avrebbero raggiunto presto il loro limite di capacità produttiva lasciando via libera a massicce importazioni e a un maggior volume d'affari per la siderurgia privata.

Il rapporto Rembert prevedeva, dunque, una "mezza siderurgia", ossia la spartizione dei mercati già percorsa dall'Ilva pre-Sinigaglia.

Inoltre Rembert prevedeva di limitare a Piombino soltanto la fase a caldo costringendo così Finsider ad appaltare ad altri, per esempio Fiat, La Magona e Falck, la produzione ben più remunerativa di lamierini e rivestiti.

Tutto questo presupponeva una valutazione negativa del management Finsider. Anzi, Rembert e la dirigenza della BIRS, accarezzavano l'idea di una progressiva privatizzazione di Finsider. Davano invece una valutazione molto lusinghiera del management FIAT: Valletta e i suoi collaboratori avevano familiarizzato da tempo con i metodi americani, inglesi e tedeschi, la Fiat godeva di ottimo credito in ambito bancario.

Il fatto che Finsider ruotasse nell'orbita statale - la posizione di dipendenza dal governo fu peraltro molto criticata dalla BIRS - avrebbe potuto offrire ampie garanzie sulla sua solvibilità ma si avanzavano, invece, dei dubbi sul forte indebitamento delle altre aziende del gruppo.

Il rapporto della BIRS era dunque un documento molto pericoloso per le ambizioni della Finsider, tanto più in quanto venne preso molto sul serio negli ambienti ECA di Washington.

A seguito del rapporto Rembert e alla netta chiusura riscontrata negli ambienti della BIRS, nel dicembre del 1948 la Finsider fu costretta ad eseguire un arretramento tattico, presentando un nuovo progetto, ridimensionato negli obiettivi produttivi e tale da accogliere alcuni suggerimenti formulati, ma fermo nella difesa del progetto di Cornigliano. Venne completamente ignorata l'indicazione di Rembert di valorizzare Piombino, la cui capacità venne ulteriormente ridotta. Gli altiforni di Bagnoli vennero portati da quattro a tre e a Cornigliano si sarebbe rinunciato ad una parte della capacità produttiva per i rivestiti.

Questa nuova versione, preparata in gran fretta, era in realtà assai debole soprattutto per un motivo: la riduzione di Piombino confermava l'impressione di Rembert che c'era spazio soltanto per due grandi centri e non per tre. Non era nemmeno molto utile ridimensionare Cornigliano per quanto riguardava i prodotti finiti perché era proprio l'aderenza alle richieste di mercato e la prospettiva di buoni profitti uno dei suoi maggiori punti di forza.

Di fronte alle difficoltà del rapporto Rembert, la Finsider aveva progressivamente focalizzato le proprie speranze sugli aiuti Marshall

e attendeva con ansia i primi verdetti dell'ECA sul proprio programma. La procedura per ottenere i prestiti ECA era complessa e doveva passare per tre livelli: quello romano, dove operava la missione italiana sotto la direzione di David Zellerbach; quello parigino, incaricato ad esaminare i progetti europei, diretto da Harriman; quello di Washington che esprimeva il parere finale.

La prima istruttoria sul programma Finsider fu condotta a Roma e finì con una vera e propria stroncatura.

In questa fase un ruolo di primo piano venne assunto da Charlie Moore. Egli ascoltò le ragioni dei siderurgici italiani, sia privati che pubblici, e il 10 gennaio 1949 compilò un sostanzioso rapporto che sposava interamente le ragioni del fronte privato contro il Piano Sinigaglia. Zellerbach dichiarò di sottoscrivere la relazione in pieno pur riconoscendo che Moore non vantava specifiche competenze siderurgiche.

Dal punto di vista della siderurgia moderna, per Moore, gli impianti di laminazione esistenti erano superati, ma erano comunque adatti a rispondere alle esigenze di una domanda composta da piccoli lotti. Sottolineava poi l'efficienza e la flessibilità dei processi elettrici a rottame e sconsigliava di insistere, per mancanza di materie prime, sulla produzione da altoforno. Inoltre vi era anche il pericolo che la Finsider, appoggiata dal governo, acquisisse una posizione di monopolio esercitando inoltre un controllo sulle licenze di importazione sia di rottami che di semilavorati. Per Moore l'accordo tra FIAT e Finsider metteva fuori causa tutti gli altri utilizzatori.

Il rapporto della missione romana dell'ECA metteva in discussione le premesse fondamentali del Piano Sinigaglia, cioè iniziare una produzione di massa a prezzi competitivi, e sembrava una condanna a morte dell'intero progetto. Si diceva che la siderurgia soffriva di una sorta di inferiorità tecnologica che la condannava a uno stato di permanente minorità. Le risorse per ricostruire la capacità da altiforni avrebbero dovuto essere molto limitate e con una spesa modica si sarebbero potuto rimettere in sesto le attività di rilaminazione basate sull'importazione di semilavorati. Destinatario di questo sforzo avrebbero dovuto essere le imprese private situate nella pianura padana che già avevano dato prova delle loro capacità.

Si trattò di una tesi talmente estrema e formulata con un tale diletterismo che finì per tornare a vantaggio della Finsider. Rembert, al quale fu mostrato questo rapporto dall'ECA di Washington, lo giudicò completamente sbagliato. Egli non era d'accordo con la conclusione del rapporto ECA che in Italia non fossero possibili impianti redditizi a ciclo continuo e allo stesso tempo segnalava i pericoli che potevano derivare da una eccessiva dipendenza dal rottame. Per Rembert bisognava incrementare con investimenti specifici le capacità nel settore dei laminati piani sottili e gli impianti esistenti non rispecchiavano affatto le esigenze del mercato. Se ciò era vero, Rembert si chiedeva come le imprese private avessero potuto sostenere gli investimenti sostanziosi necessari alla causa. Nella migliore ipotesi la siderurgia privata avrebbe avuto bisogno di una forte assistenza statale.

Posti di fronte alle contestazioni di Rembert, accreditate dagli uffici di Washington, Zellerbach dovette indietreggiare ed egli invitò Rembert a Roma con il compito di formulare un parere definitivo sia sul programma Finsider che sui progetti di investimenti di alcuni siderurgici privati che la missione romana dell'ECA voleva comunque appoggiare.

Intanto, a livello dell'OECE, l'Organizzazione Europea per la Cooperazione Economica, si era giocata un'altra partita importante. Il comitato acciaio era il più importante ed autorevole tra i comitati all'interno di questa organizzazione. Il primo compito era quello di formulare un piano a lungo termine per la siderurgia europea, misurando gli aumenti di capacità produttiva programmati contro le previsioni di sviluppo dei mercati.

Nel novembre del 1948 l'Italia, rappresentata da Vignuzzi della Finsider e da Frumento della Falck, presentò l'insieme dei progetti siderurgici. Essi dovettero fare i conti con una serie di critiche da parte di americani, inglesi, belgi e altri: tutti segnalavano il rischio di investimenti eccessivi. Le critiche non riguardavano soltanto Finsider ma anche FIAT e Falck. Così i due rappresentanti si videro costretti a difendere una linea comune; Frumento, che non gradiva affatto che Finsider portasse all'approvazione il progetto di Cornigliano, dovette fare buon viso a cattiva sorte.

Superato l'esame generale, arrivò il momento di quelli specifici: nel marzo del 1949 l'OECE discusse una serie di piani di investimento

presentati da singole aziende per i prestiti nel primo anno dell'ERP. Il 4 marzo la Finsider ottenne l'approvazione per il treno continuo per nastri, non senza dover subire un'altra dose di rimproveri. Il progetto venne pertanto inoltrato all'ECA di Parigi con parere favorevole. Harriman lo raccomandò a Zellerbach segnalando che nulla vietava di installarlo a Piombino.

Rembert che era già a Roma per una definitiva revisione della domanda all'ECA e giovandosi dell'urgenza di istruire le pratiche in previsione della scadenza del 3 aprile, data di scadenza per il primo anno di ERP, convinse Finsider, attraverso una serie di riunioni con il governo e l'IRI, a presentare una domanda di prestito incentrata sui due stabilimenti di Piombino e Bagnoli. Si trattava di una richiesta per 13 milioni di dollari alla quale Rembert affiancava richieste per altri 9 milioni di dollari destinati alla siderurgia privata e pubblica.

Alla fine di marzo Rembert nella sua nuova veste di esperto dell'ECA, sembrava aver chiuso la partita anche se i progetti dovevano ancora essere approvati a Washington. Intanto la BIRS aveva rinunciato a partecipare al progetto. Gli estremismi di Zellerbach erano stati accantonati ed il governo italiano aveva ribadito la propria scelta a favore della siderurgia statale. Rimaneva però aperta la questione Cornigliano, Finsider aveva sì compiuto una seconda ritirata tattica ma non aveva affatto rinunciato al progetto per Cornigliano.

Nella primavera del 1949 le attenzioni dei tecnocrati di Washington erano focalizzati sui progetti automobilistici della FIAT. La FIAT aveva da tempo stretti legami con l'industria americana, aveva un management molto stimato e una filosofia espansionista. In un certo senso era il modello per quel tipo di sviluppo basato sui consumi di massa che l'ECA avrebbe voluto introdurre in Italia. Il progetto FIAT riscosse notevoli consensi e portò a un'ulteriore raccomandazione dell'ECA al governo italiano perché incoraggiasse con opportuni provvedimenti l'avvento del mercato di massa automobilistico. Una parte del progetto FIAT riguardava tra l'altro il treno di laminazione a freddo dei coils a Cornigliano.

La dirigenza ECA, la cui attività era soggetta a un vigilante controllo da parte della maggioranza repubblicana, non abbandonò comunque

mai una certa diffidenza verso Finsider e non rinunciò mai al tetto delle 2,5 milioni di tonnellate imposte da Rembert.

All'inizio di aprile del 1949 sembrava essersi affermata in via definitiva la linea sostenuta da Rembert: sì al treno a nastri larghi per la Finsider, ma localizzato a Piombino e quindi due soli stabilimenti a ciclo integrale. La Finsider, che non si era data per vinta, aveva chiesto un supplemento di istruttoria sulla fattibilità di Cornigliano, affidandolo a due compagnie americane, la Arthur McKee e la Armco. La Finsider si era legata con contratti di consulenza a queste due aziende: la McKee si sarebbe occupata della parte impiantistica mentre la Armco avrebbe seguito la progettazione del lay-out dello stabilimento di Cornigliano.

Sembrava una richiesta ragionevole, chiamava in causa consulenti autorevoli e venne quindi accettata. Nell'attesa però maturò un intoppo legato all'accordo Finsider - FIAT, ossia quello del treno Demag. L'esistenza di questo ordine era stato uno degli argomenti utilizzati da Sinigaglia per convincere l'OECE e gli americani della praticabilità tecnica e finanziaria del suo programma. Quando nel maggio del 1949 gli ingegneri della Finsider, accompagnati da un tecnico ECA, fecero visita in Germania, si convinsero che il treno Demag non era adatto al loro progetto e che era preferibile un treno nuovo di fabbricazione americana.

L'ECA, pure con qualche perplessità, si era dichiarata disponibile a rimettersi al giudizio dei due consulenti americani e, quindi, venne chiesta l'opinione della McKee sulla questione del treno Demag. Le autorità dell'ECA di Washington erano molto irritati dalla disinvoltura apparente con la quale Mario Marchesi, ingegnere Finsider, aveva cambiato cavallo. Ma veramente la Finsider voleva installare un grande treno a nastri lunghi? Ma non si rendevano conto che esso avrebbe ecceduto di molto i fabbisogni italiani? Ma FIAT non poteva comprare i coils altrove? Sembrava che l'ECA avesse aspettato il luglio del 1949 per rendersi conto della posta in gioco e per un momento sembrò che tutto fosse rimesso in discussione e si chiedesse a Finsider di riformulare una nuova domanda a giustificazione del treno continuo.

I tecnici Finsider furono in grado di riprendere l'iniziativa molto velocemente. Innanzitutto, il treno Demag era stato progettato per una produzione di 250.000 tonnellate, molto al disotto degli

standard americani di 500.000 tonnellate. Era una specie di ibrido tra un treno a nastri larghi ed uno a nastri stretti, una fabbricazione tedesca su un disegno americano. Marchesi obiettò con varie argomentazioni tecniche alle perplessità dell'ECA che furono poi avvalorate anche dalla McKee che confermava che era vero che il treno Demag avrebbe dovuto essere modificato per renderlo adeguato a una produzione più vasta di prodotti finiti. Naturalmente sarebbe stato difficile che una ditta americana offrisse un suo brevetto a una ditta tedesca, inoltre i costi della modifica equivalevano quasi al costo di un impianto nuovo. Inoltre chi si sarebbe assunto la responsabilità sul corretto funzionamento dell'impianto modificato?

A Washington non rimase altro che fare buon viso a cattivo gioco e Finsider fu molto abile nel riformulare la domanda per il laminatoio. Nell'agosto del 1949, avvalendosi delle indicazioni dell'Armco, Finsider presentò un nuovo preventivo centrato sulla ricostruzione di Cornigliano. Il nuovo stabilimento doveva ispirarsi a quello della US Steel nei pressi di Pittsburgh e essere dotato di un treno continuo per nastri della massima larghezza, supportato da laminatoi a freddo per lamierini e per banda stagnata. I preventivi di spesa furono aggiustati solo per lo stretto necessario e anche le previsioni di assorbimento sul mercato italiano furono meglio articolate. In sostanza, Finsider colse al volo questa occasione per aggiustare un'altra volta il tiro ma non più in chiave difensiva come era avvenuto nel dicembre precedente.

Era chiaro che la battaglia sull'installazione di un treno continuo era già conclusa, tanto più dopo l'approvazione del progetto FIAT. Zellerbach aveva però deciso di continuare a dare battaglia, non sul treno stesso ma sulla sua ubicazione a Piombino.

Nel settembre furono presentati i pareri della Armco e della McKee su dove localizzare il treno continuo. I due rapporti concordavano nell'indicare Cornigliano come la sede più appropriata per il treno continuo. McKee aveva esaminato a fondo la questione Piombino per concludere con un parere negativo. Osservava come fosse impossibile installare il treno senza ingrandire lo stabilimento, sarebbe stato necessario aggiungere un terzo altoforno e ingrandire l'area portuale. Inoltre il laminatoio per coils poteva sorgere soltanto su un'area distante 3 chilometri dallo stabilimento e questo

avrebbe richiesto il trasporto di ghisa per ferrovia con una notevole lievitazione dei costi.

La Armco si dilungava invece sul progetto finale di Cornigliano e sottolineava anche gli altri vantaggi che aveva: era più vicino ai mercati dell'Italia settentrionali, era più facile attrarre dirigenti e maestranze a Genova. In altre parole l'Armco, corredandola di dati tecnici, rendeva esplicita l'intuizione più significativa di Oscar Sinigaglia: grandi volumi produttivi e specializzazione per il mercato.

La pubblicazione dei due rapporti sollecitò una forte reazione da parte di Rembert. Nel difendere la sua posizione tentò di dimostrare come i costi di costruzione di Cornigliano avrebbero gravato in modo pesante sui prezzi dei prodotti finiti rendendoli di un 15 % superiore a quelli della concorrenza internazionale. Difese la validità delle sue soluzioni per Piombino e affermò che costruire Cornigliano era un problema politico. Cornigliano, infatti, avrebbe messo la Finsider in una posizione molto forte nei confronti dei privati e le avrebbe permesso di superare quei limiti di produzione già sottoscritti. Una volta autorizzata a costruire tre impianti a ciclo continuo, la Finsider sarebbe stata in grado di aumentare con una modesta spesa aggiuntiva la propria produzione di molte centinaia di migliaia di tonnellate.

Sul piano tecnico era possibile che Rembert avesse in parte ragione nel difendere Piombino ed era chiaro che Armco e McKee avevano sottovalutato i costi della costruzione di Cornigliano. Ma il vero scopo di Rembert era quello di costringere la siderurgia di Stato entro un limite ben definito.

A Washington, Rembert trovò una prima udienza favorevole. Agli inizi di ottobre, Sinigaglia dovette ascoltare a Washington un sermone sulle virtù dell'industria privata tant'è che si lamentò con il governo italiano che in nessun altro caso l'ECA aveva preteso tutte quelle condizioni che metteva nel caso Finsider. Hoffman considerava ancora aperta la questione e sosteneva che la Finsider doveva rispondere per filo e per segno alle obiezioni di Rembert. Il 18 ottobre ci fu una nuova riunione con Marchesi durante la quale l'ECA ribadì di volere sentire ancora la missione di Roma. Zellerbach, a Roma, chiese un'ulteriore perizia, un parere sulle relazioni di Armco e McKee. Scelse di affidare questo compito alla

società di consulenza Hermann Braessaert di New York. I tecnici della Braessaert, però, si espressero a favore di Cornigliano Osservavano come i consumi di acciaio in Italia fossero molto bassi rispetto a altri paesi industrializzati e che questo fatto rendesse poco plausibile imporre dei limiti alle possibilità di sviluppo. Braessaert, che aveva già agito da consulente ECA per il piano di investimento francese, sosteneva che, limitandosi agli impianti in questione, la Finsider poteva sostenere di essersi mantenuta nei limiti convenuti di capacità.

Il parere di Braessaert sembrò essere la svolta decisiva nei negoziati. Subentrò anche una certa fretta nel concludere la pratica perché il progetto Finsider era relativo ancora al primo anno ERP mentre si era già abbondantemente dentro il secondo.

Ai primissimi di novembre si tenne a Roma la riunione finale: la scelta a favore di tre stabilimenti e per il treno continuo a Cornigliano venne suggerito da una lettera di Zellerbach. Il 10 novembre del 1949 essa fu ratificata anche dall'ECA di Washington. Nelle settimane successive la Finsider perfezionò la sua vittoria: venne presentata una domanda aggiuntiva da far valere sul secondo anno ERP e si rifecero tutti i preventivi relativi ai vari impianti da ordinare in America. In sostanza ci si avvicinò molto al piano iniziale presentato nell'agosto del 1948 con la differenza che mentre gli impianti di Bagnoli e Piombino vennero ancora ridimensionati, quello di Cornigliano fu rinforzato nell'area a freddo. Il finanziamento richiesto ammontava a 12,5 milioni di dollari ai quali si sarebbero poi aggiunti somme rilevanti dal fondo di contropartita ERP. Erano previste anche delle somme destinate a coprire le consulenze tecniche per il progetto e gli impianti, nonché le spese per l'addestramento di tecnici e maestranze da effettuare presso l'Armco.

## **5.5. La costruzione di Cornigliano**

Bagnoli e Piombino furono terminati entrambi nel 1952: Piombino a marzo e Bagnoli a giungo; il massimo sforzo della Finsider si concentrò sullo stabilimento di Cornigliano. Mentre lo stabilimento venne preparato e gli impianti montati Sinigaglia si prodigò nella

ricerca di finanziamenti e di contratti di approvvigionamento di materie prime. L'avvio degli altiforni si ebbe nel febbraio del 1953 ma i laminatoi dovettero ancora aspettare alcuni mesi: quello a caldo fu messo in funzione negli ultimi mesi dell'anno mentre quello a freddo soltanto nel 1954.

Dai primi disegni, lo stabilimento di Cornigliano subì varie trasformazioni. Grazie alle indicazioni di Armco e McKee i reparti di produzione vennero ulteriormente distanziati tra di loro per potere accrescere in futuro la capacità produttiva. I costi per servizi generali, trasporti interni, impianti per la circolazione dell'acqua e del gas superarono ampiamente i preventivi. Il nuovo stabilimento era tre volte più grande del primo Cornigliano. Si snodò lungo il litorale su una superficie di circa un milione di metri quadrati, tre quarti della quale venne sottratta al mare con una massiccia operazione di riempimento di terra. Questo richiese la costruzione di una diga lunga ottocento metri. Inoltre il laminatoio richiese delle difficoltose operazioni di posa delle fondamenta innestate sulle rocce del fondo marino. Furono necessari una nuova linea elettrica e nuovi impianti di acqua dolce. Nei lavori di costruzione furono impiegati settemila operai che lavorarono in condizioni difficili con un alto tasso di incidenti. Un'ulteriore lievitazione dei costi derivò poi dai considerevoli ritardi con i quali vennero consegnato alcuni macchinari americani. La Mesta, società fornitrice, aveva ricevuto l'ordine di un treno molto simile a quello di Cornigliano dalla US Steel, lasciando così indietro l'ordine Finsider che evidentemente non godeva degli stessi favori. La ritardata consegna del treno continuo determinò interventi al più alto livello diplomatico. De Gasperi stesso scrisse nel giugno del 1951 all'ambasciatore americano minacciando di ritirare l'Italia dal trattato CECA appena firmato.

La partecipazione al Piano Schuman, sostenne De Gasperi, era subordinata alla modernizzazione della siderurgia italiana entro tempi ben definiti. Durante il suo viaggio in America nel settembre dello stesso anno, De Gasperi riprese la questione con il Segretario di Stato e Bissel, l'allora capo dell'ECA, ed ebbe la conferma che i tempi di consegna sarebbero stati rispettati e che nel gennaio del 1952 Cornigliano avrebbe avuto i suoi impianti.

La questione, comunque, non fu così semplice: ulteriori ritardi e uno sciopero prolungato dei siderurgici americani ritardarono ancora la consegna. Nel luglio del 1952 un rappresentante Finsider si recò negli Stati Uniti per sollecitare ulteriormente la questione e mettere pressione ai fornitori. In una serie interminabile di riunioni si decise di dare fondo a tutte le argomentazioni possibili e si disse che senza Cornigliano non solo si rischiavano alti tassi di disoccupazione nell'area di Genova ma addirittura il fallimento della CECA, la sconfitta di De Gasperi nelle elezioni del 1953 e la capacità dell'Italia di contribuire allo sforzo di difesa degli alleati. Sembra che queste proteste riuscirono finalmente a sbloccare l'ordine e la Mesta consegnò gran parte dei materiali del treno continuo entro la fine del 1952.

L'impianto genovese di Cornigliano finì per dominare la scena dell'investimento siderurgico postbellico. Si trattò di uno dei maggiori progetti industriali non solo italiani ma anche a livello europeo. In Italia nessun altro progetto industriale richiese risorse finanziarie analoghe e soltanto il progetto di modernizzazione complessiva della FIAT si avvicinò. La scommessa sul modello americano era stato il punto di forza della nuova società: a coronamento dell'impegno di Sinigaglia era sorta la Cornigliano Spa. Agli accordi tecnici con l'Armco seguirono anche accordi per la preparazione del personale, molti dirigenti e quadri iniziarono i loro pellegrinaggi negli Stati Uniti e a Cornigliano vennero importati i modelli organizzativi e le tecniche manageriali americani. Sinigaglia fu pioniere anche in questo. Già nel 1951 parlava di introdurre a Genova l'organizzazione sindacale della Armco, offrendo migliori stipendi legati ai rendimenti e staccandoli dalla politicizzazione sindacale. Segnalava l'importanza delle tecniche di marketing e della pubblicità.

Il presidente della Finsider morì nel 1953 e non vide il compimento del suo impegno e dei suoi sforzi, né il successo produttivo che ottenne il suo progetto.

## Bibliografia

“La siderurgia italiana 1945-1990. Tra controllo pubblico e incentivi di mercato.”

Margherita Balconi, Il Mulino, Bologna 1991

“The Privatisation of the Italian state-owned Steel Industry: causes and results”,

Margherita Balconi, The Steel Industry in the New Millennium: vol.2, Institution, Privatisation and Social Dimension, London 1998 a cura di R. Ranieri e E. Gibellieri

“L’Industria di Stato dall’ascesa al degrado- Trent’anni nel gruppo Finsider, conversazioni con Ruggero Ranieri.”

Gian Lupo Osti, Il Mulino, Bologna 1993

“Il Piano Marshall e la ricostruzione della siderurgia a ciclo integrale”,

Ruggero Ranieri, Studi Storici, 1, 1996

“Il Piano Sinigaglia e lo sviluppo della siderurgia italiana nel dopoguerra”

Ruggero Ranieri, Lezione allo SteelMaster 1999

“Dal Piano Schuman alla CECA”

Ruggero Ranieri, Lezione allo SteelMaster 1999