

Ansaldo 1922-1942. Una storia ancora da scrivere *

La « sistemazione » dell'Ansaldo da Bonomi a Mussolini

« La sistemazione dell'Ansaldo è uno dei problemi più delicati di cui un publicista possa essere chiamato a discorrere » scriveva Luigi Einaudi sul « Corriere della sera », il 24 febbraio 1923¹, all'indomani delle decisioni del governo Mussolini sul gruppo industriale ligure. E certo non aveva torto. Se, dopo più di cinquant'anni, si deve registrare un vuoto assoluto di contributi storiografici utili a far luce su cause e modalità della storia ansaldina agli inizi degli anni venti, è senza dubbio anche a ragione della sua indiscutibile complessità. Costatazione tanto più evidente per chi si pone l'obiettivo di ricostruire la storia della « nuova Ansaldo » durante il periodo fascista. In questa prospettiva, infatti, il primo e ovvio oggetto di ricerca è costituito dai motivi determinanti l'assetto della nuova società, sorta nel settembre 1922 dalla crisi della « Gio. Ansaldo & C. » dei Perrone². Nel tentativo di far luce su questi motivi sarebbe di grande utilità poter disporre di un'organico studio sulla reale situazione produttiva e finanziaria del gruppo alla fine del 1921 in relazione ai rapporti

* Il titolo del saggio indica con chiarezza le intenzioni dell'autore, che non intende né presentare le conclusioni, sia pur parziali, di una ricerca in corso né un'anticipazione di una sua parte. Si è voluto invece fornire alcuni « elementi e riflessioni », appunto, corrispondenti ad uno stato di avanzamento dell'indagine ancora limitato, nella piena consapevolezza di quanto essi siano approssimativi e soggetti ad ulteriori e meno precarie verifiche.

Nel renderci meno difficile il compito sono stati preziosi i consigli di Franco Bonelli, Giorgio Doria, Massimo Legnani, Nicola Tranfaglia e, soprattutto, di Giorgio Mori che ci segue con cordiale sollecitudine nell'elaborazione di un volume sulla Società Ansaldo durante il fascismo, di prossima pubblicazione a cura dell'Istituto nazionale per la storia del movimento di liberazione in Italia. A tutti un vivo ringraziamento, che va esteso alla Società Ansaldo per averci consentito di consultare il materiale documentario in suo possesso e in via di catalogazione presso il costituendo Archivio storico aziendale.

¹ LUIGI EINAUDI, *La sistemazione dell'Ansaldo*, in « Corriere della sera », 24 febbraio 1923.

² Come è noto, le vicende ansaldine dagli inizi del novecento al 1921-22 sono legate alla famiglia Perrone, detentrica di maggioranza del pacchetto azionario dell'azienda. Fino al 1908 Ferdinando Maria e in seguito i figli Mario e Pio furono alla guida attiva dell'Ansaldo e del processo di crescita « verticale » portato alle estreme conseguenze durante e dopo il conflitto mondiale. Dato il peso « politico » ed economico dei Perrone e dell'Ansaldo, vari sono i contributi storiografici in cui è possibile trovare riferimenti ai loro legami con determinati settori politici e di governo. Ci limitiamo a segnalare: RICHARD A. WEBSTER, *L'imperialismo industriale italiano. Studio sul prefascismo 1908-1915*, Torino, 1974; ALBERTO MONTICONE, *Nitti e la grande guerra (1914-1918)*, Milano, 1961 e, per i rapporti con Mussolini, con valutazioni diverse, RENZO DE FELICE, *Mussolini il rivoluzionario 1883-1920*, Torino, 1970 e VALERIO CASTRONOVO, *La stampa italiana dal-*

esistenti con la Banca italiana di sconto (BIS), il cui crollo e le successive operazioni di liquidazione determinarono, almeno in parte, le scelte attinenti alla sistemazione dell'Ansaldo, oltre che la caduta del governo Bonomi³.

In attesa che alcune ricerche in atto riescano a recuperare documentazione di prima mano, ricostruendo una vicenda che da sola necessita di approfondite e non brevi indagini, è possibile avviare una parziale riflessione sul ruolo svolto da uomini e forze diversi nella costruzione dell'Ansaldo post-perroniana nel quadro della situazione politico-economica italiana all'avvento del fascismo. Le direttrici di ricerca al riguardo non possono non interessare, schematizzando, i gruppi dominanti l'apparato industriale; il governo, data la rilevanza nazionale del problema e il peso in esso avuto dallo stato; la Banca d'Italia, e Stringher che la dirigeva, per la determinante posizione assunta nella vicenda BIS e, in generale, nelle scelte di politica finanziaria e monetaria del momento.

Il futuro del più consistente complesso industriale italiano avviatosi, attraverso un'elevata concentrazione verticale con conseguente autonomia produttiva, ad acquisire peso determinante nel settore siderurgico-meccanico, preme e molto a gruppi come Ilva, Terni, Fiat e alle banche cui essi sono legati (Credito italiano e Banca commerciale) che vedono giustamente messa in pericolo la propria possibilità non solo di sviluppo, ma di non instabile sopravvivenza. Se si studiasse con maggiore attenzione la dinamica dei rapporti tra questi colossi durante e dopo la guerra, si troverebbe ulteriore conferma di quanto già si conosce a proposito di un continuo e duro scontro per controllare fonti di finanziamento, materie prime e mercati e sulle responsabilità dei concorrenti nel mancato salvataggio della BIS⁴. Senza per questo dimenticare criteri e modalità della gestione perroniana, spregiudicata e debole al tempo stesso, al di là delle suggestioni grandiose di una strategia da grande gruppo integrato, anch'essa da analizzare con cura. Certo è che, a giudicare dalle vicende successive al « dimissionamento » dei Perrone nel dicembre 1921, risulta determinante l'intervento delle ricordate società nel definire le linee essenziali della ristrutturazione del gruppo Ansaldo che governo e Banca d'Italia avrebbero dovuto sanzionare. Basti ricordare che il compito di allestire il piano di sistemazione delle aziende

l'Unità al fascismo, Bari, 1972. Di Webster vedi anche il discutibile saggio *La tecnocrazia italiana e i sistemi industriali verticali: il caso dell'Ansaldo (1914-1921)* in « Storia contemporanea », anno IX, n. 2, aprile 1978, pp. 205-239.

³ Il ruolo avuto dalla crisi della BIS nella caduta del ministero Bonomi è sottolineato da numerosi storici, anche se manca a tutt'oggi uno studio organico sull'azione del governo. Cfr. GIORGIO CANDELORO, *Storia dell'Italia moderna*, vol. VIII, *La prima guerra mondiale, il dopoguerra, l'avvento del fascismo*, Milano, 1978, pp. 371-384 e *Nota bibliografica*. Sul « caso Ansaldo » varia e disparata è la pubblicistica di più o meno diretta ispirazione perroniana. Segnaliamo: MARIO e PIO PERRONE, *La distruzione della Società Gio. Ansaldo a beneficio dei suoi concorrenti*, Roma, 1922; Id., *Alcuni retroscena della guerra in una deposizione per il « Processo alle Banche » (11 febbraio 1921)*; Id., *Le delittuose svalutazioni degli impianti e il saccheggio delle merci del Gruppo Ansaldo*, Genova, s.d.; Id., *L'Ansaldo, la guerra e il problema nazionale delle miniere di Cogne*, Genova, 1932; MARIO PERRONE, *La Banca d'Italia e il gruppo Ansaldo*, Genova, s.d.; P. VARGAS MANFREDI, *La distruzione dell'Ansaldo*, Genova, 1924. Utili, anche se sommarie, le informazioni desumibili da E. GAZZO, *I cento anni dell'Ansaldo 1853-1953*, Genova, 1953. Pur trattandosi di un'opera celebrativa, il lavoro di Gazzo è ricco di dati e notizie, almeno fino alla crisi dei primi anni venti. Per il periodo successivo, non casualmente, l'analisi diventa affrettata e meno puntuale.

⁴ Sul crollo della BIS sta lavorando, a livello di tesi di laurea presso la facoltà di Economia e Commercio dell'Università di Firenze, Anna Maria Falchero. Per le origini della BIS cfr. ERNESTO GALLI DELLA LOGGIA, *Problemi di sviluppo industriale e nuovi equilibri politici alla vigilia della prima guerra mondiale: la fondazione della Banca italiana di sconto* in « Rivista storica italiana », 1970, fasc. IV.

è affidato da Stringher, in accordo con Bonomi, a due commissioni composte per buona parte dagli uomini più significativi dell'Ilva e della Terni, da Odero e Bocciardo⁵. Le conclusioni cui giungono consentono di cogliere con facilità gli obiettivi di fondo di un'operazione che ha soprattutto in Attilio Odero il protagonista più attivo⁶. Senza entrare per ragioni di spazio nel merito degli aspetti finanziari delle proposte e limitando l'analisi all'assetto strutturale e produttivo prospettato per il nuovo ente cui affidare la gestione delle attività « sane » del gruppo Ansaldo, appare evidente l'intenzione di spezzare la non solida struttura verticale di quest'ultimo. Pur tenendo conto della necessità allora esistente di garantire il concordato con i creditori della BIS e di evitare quindi il fallimento dell'Ansaldo liquidando parte delle attività del gruppo, e senza lasciarsi condizionare dalle successive violente accuse dei Perrone a Odero e Bocciardo, appare chiaro il tentativo di ricondurre la società genovese entro limiti tali da non creare concorrenza nei settori produttivi di intervento avversario ed anzi funzionali ad un'integrazione con le aziende dei gruppi in questione quando questi decideranno di acquisirne il controllo, come successivi avvenimenti testimoniano.

Va tenuto presente che il piano di ristrutturazione viene preparato quando la crisi economica, acuitasi durante il 1921, è ancora in atto e diventa essenziale dominare un mercato già ristretto, garantendosi le commesse statali⁷. Un ulteriore motivo per ritenere non casuale il fatto che siano i siderurgici in crisi e uomini come Odero, presenti in forze nella cantieristica in difficoltà, a gestire in prima persona e con maggior impegno di altri la fase delicata della « sistemazione ». Se si pensa inoltre al fatto che durante la guerra è stata proprio l'acciaieria Ansaldo di Cornigliano, che ora si vuole eliminare, a sottrarre alla Terni il grosso delle produzioni belliche ad elevato valore aggiunto, è facile intuire le ragioni, motivate da un così emblematico precedente, di un progetto teso a riportare l'Ansaldo alle condizioni prebelliche di complesso navalmecanico, privato degli stabilimenti « pericolosi » per la concorrenza e, senza la componente siderurgica, destinato a utilizzare acciaio e semilavorati prodotti altrove⁸. Ed anche la Fiat ha più di un motivo di interesse ad un ridimensionamento drastico del « gruppo Perrone ». Come ha rilevato Castronovo, quattro sono i settori di attrito tra Fiat e Ansaldo, in cui la presenza delle due società è consistente: siderurgia, produzione automobilistica e aeronautica, meccanizzazione agricola e dei trasporti pubblici⁹. Non è poco e in ogni caso quanto basta per dare ai contrasti il significato di uno scontro decisivo per ambedue i contendenti. Scontro che del resto, sempre secondo le corrette valutazioni di Castronovo, investe le stesse direzioni di marcia dei settori principali del sistema industriale. Sono a confronto e in contrasto tra loro due diverse linee di sviluppo

[...] fra un'aggregazione sempre più appesantita da una massa di costi improduttivi e da componenti speculative di supremazia finanziaria e commerciale, che sembrava riassumere

⁵ Le commissioni risultano composte da: A. Odero, A. Bocciardo, R. Piaggio, A. Giovannini, R. Montelatici, G. Questa, E. Pizzorno. Cfr. Archivio della Banca d'Italia, Roma (d'ora in poi ABI), *Fondo n. 25, Consorzio per sovvenzioni su valori industriali*. Pratiche 26/29. Presidenza, SA Ansaldo 1920-51. *Relazione delle commissioni a Stringher, Personale*, 8 marzo 1922.

⁶ *Ibid.*

⁷ Sulla situazione economica durante il 1921 la bibliografia è relativamente ampia, ma molto « datata » e non sempre soddisfacente. Volendo evitare lunghe ed erudite citazioni, ci limitiamo a rinviare alla *Nota bibliografica* cit. di G. CANDELORO, *Storia dell'Italia moderna*, vol. VIII.

⁸ Essendo le vicende ansaldine strettamente intrecciate a quelle della Terni, è di grande utilità il volume di FRANCO BONELLI, *Lo sviluppo di una grande impresa in Italia. La Terni dal 1884 al 1962*, Torino, 1975.

⁹ Cfr. VALERIO CASTRONOVO, *Giovanni Agnelli*, Torino, 1971, p. 318.

sia pur in termini più vistosi le sfasature di altri ordinamenti rigidi ed eterogenei, con un basso rapporto tra fatturato ed immobilizzazioni, e le saturazioni proprie delle vecchie scelte del periodo eccezionale della guerra; e un sistema industriale in fase, per contro, di radicale rinnovamento tecnico e nell'organizzazione del lavoro, assai più attento a considerazioni di costi produttivi e di mercato [...] ¹⁰.

E vediamo ora in concreto il progetto di sistemazione. Gli stabilimenti da conferire al nuovo ente avrebbero dovuto essere: *gruppo meccanico*: Stabilimento meccanico di Sampierdarena, Fonderia ghisa di Multedo, Fabbrica di locomotive, Fabbrica carri ferroviari, Fabbrica medie artiglierie; *gruppo navale*: Cantiere di Sestri Ponente, Officina allestimento navi; *gruppo elettrotecnico*: Stabilimento elettrotecnico, Nuovo stabilimento elettrotecnico Vittoria, Azienda telefonica; *varie*: Stabilimento Delta, Fonderia di acciaio, Ferriera di Trasta, Fabbrica tubi; con in aggiunta: Lavorazione e commercio metalli, Ossinitrica, Aeronautica, stabilimenti questi di altre società, la cui maggioranza azionaria era dell'Ansaldo. Tutto il resto del gruppo sarebbe rimasto alla vecchia Società che ne avrebbe studiato con maggiore attenzione il destino definitivo. A proposito degli stabilimenti più importanti di questo secondo gruppo si danno tuttavia alcune indicazioni molto significative sul possibile utilizzo.

L'acciaieria viene strumentalmente presentata divisa in « Fabbrica grandi artiglierie e corazze » e « Laminatoi » a sottolinearne solo le attività belliche, quasi che non abbia già prodotto e non possa produrre in futuro per scopi del tutto diversi. Senza fornire le ragioni di un così perentorio giudizio, lo stabilimento è considerato « non utilizzabile a scopi industriali » e in quanto tale da smantellarsi, a meno che lo stato non ritenga opportuno tenerlo in efficienza a fini di difesa nazionale. In tal caso l'Ansaldo avrebbe dovuto avere dallo stato il rimborso delle spese di manutenzione e un equo interesse sul capitale. Per i laminatoi si propone la vendita all'estero e a tale scopo « sono già in corso trattative a speciali condizioni che richiedono un'accordo con gli altri gruppi siderurgici italiani i quali dovrebbero dare un concorso finanziario per la liquidazione ». Altro accordo è ritenuto necessario tra le varie aziende cantieristiche per entrare nella proprietà del Cantiere Ansaldo San Giorgio del Muggiano (Spezia) da destinarsi alla costruzione di sommergibili e navi di tipo speciale. Per gli impianti idroelettrici di Aosta viene proposta la vendita mentre sulla miniera di Cogne e sugli impianti elettrosiderurgici di Aosta si consigliano ulteriori studi. In ogni caso è implicito il distacco dal nucleo di impianti della nuova Società, il cui capitale circolante « dovrebbe essere anticipato da enti sovventori » ¹¹.

Inoltre vengono definiti i termini dell'intervento di sostegno da parte dello stato: annullamento dei profitti di guerra accertati, riduzione a 4.000.000 della tassa di registro di 22.000.000 applicata al decreto di liquidazione delle forniture di guerra; liquidazione da parte dell'Ansaldo sulla base delle quote precedenti la nuova tariffa doganale, del dazio su 70.000 tonnellate di materiale importato per costruzioni navali; riconoscimento del concorso dello stato di 1.500 lire a tonnellata di registro

¹⁰ *Ibid.*, pp. 319-320.

¹¹ Oltre agli stabilimenti ricordati nel testo facevano parte della « Gio. Ansaldo & C. »: Miniere di Murlo (Siena), Padria (Sassari) e in Spagna e Carnia, Cave di Lauriano (Alessandria), Stabilimento della Fiumara (Sampierdarena), Fabbrica di macchine agricole (Sampierdarena), Stabilimento del Polcevera (Borzoli-Genova), Cantiere aeronautico di Borzoli (Genova), Fabbrica di materiali refrattari (Stazzano-Alessandria), Cantiere navale Costaguta (Voltri-Genova), Fabbrica automobili di Torino, Azienda Legnami (Roma), Cantieri navali calabresi, Stabilimento termochimico (Cornigliano), Fonderie di Fegino, Sestri Ponente, Pegli, Multedo, Pra e Bolzaneto (Genova), Officine di stampaggio (Sestri Ponente) e inoltre depositi e terreni a Torino, Grosseto, La Spezia e Genova. Cfr. allegato alla cit. relazione delle commissioni.

loro per ognuno dei piroscafi tipo « Battisti » in costruzione presso i cantieri Ansaldo; commesse consistenti di locomotive, locomotori, materiali elettrici e navi; indennità per le spese sostenute per la costruzione degli impianti di Cogne e Aosta; agevolazioni fiscali per il trapasso delle attività dalla vecchia alla nuova società. Ci si è dilungati nel descrivere il progetto delle commissioni, approvato dal nuovo Consiglio Ansaldo composto da funzionari dell'azienda e della Banca d'Italia, e che peraltro andrebbe analizzato ben più a lungo anche negli importanti aspetti finanziari, perché costituisce la base di complesse trattative durante il 1922 con i due governi Facta e con Mussolini, presidente del Consiglio dopo la marcia su Roma. È alle ricordate condizioni, ritenute indispensabili, che Odero, presidente del primo Consiglio d'amministrazione della nuova Ansaldo, farà richiamo nei contatti con i vari ministri e con Stringher, subordinando alla loro realizzazione la propria permanenza alla direzione della società.

A giudicare dalla documentazione disponibile, peraltro abbastanza ricca al riguardo, anche in relazione al problema Ansaldo il comportamento dei governi Facta è segnato da evidente irresolutezza¹². Il governo non interviene di fatto nel definire le scelte di fondo riguardanti un'azienda che, se è ancora in piedi, lo deve al già consistente intervento di sostegno del Consorzio per sovvenzioni su valori industriali (CSVI), cioè al pubblico denaro. I non secondari aspetti produttivi e di mercato e prima ancora strutturali, attinenti all'assetto da conferire all'intero complesso ansaldino, paiono non interessare i competenti organi governativi che si rimettono di fatto alle scelte privatistiche di Odero, senza tuttavia riuscire, per ragioni di vario genere, a renderle operative. Sul fronte delle concessioni fiscali richieste dal progetto si assiste ad un atteggiamento che oscilla dalla disponibilità verbale, non seguita però da concreti provvedimenti al riguardo, anche per resistenze burocratiche e divergenze tra i ministri, alla chiusura più netta. Di conseguenza prevale la logica del rinvio che è espressione dunque non tanto di una coerente strategia di riduzione delle spese straordinarie — peraltro in atto — nella prospettiva del risanamento della finanza pubblica, quanto piuttosto della debolezza politica dei governi, e della conseguente incapacità ad assumere decisioni rapide e definitive. Basta scorrere il carteggio tra Odero, Stringher e i ministri, Facta compreso, per cogliere la dinamica di una vicenda trascinatasi per tutto il 1922. Odero usa l'arma delle dimissioni due volte, nell'aprile e in novembre. Nel secondo caso diverranno definitive, per ragioni ancora da comprendere e con buona probabilità dovute non solo ai ritardi delle autorità di governo¹³. Tuttavia senza evidenti risultati¹⁴.

Questa situazione di incertezza, impedendo la costituzione del nuovo ente, rischia di avere gravi conseguenze. L'Ansaldo è esposta alle richieste di fallimento da parte dei numerosi creditori e un fallimento, facendo « saltare » il concordato della BIS, renderebbe difficile agli istituti di emissione anche l'intervento a favore del Banco di Roma¹⁵. Di qui le fondate preoccupazioni di Stringher, il suo costante impegno

¹² Per i governi Facta si rimanda alla cit. *Nota bibliografica* di G. CANDELORO, *Storia dell'Italia moderna*, vol. VIII. Rapide informazioni sull'atteggiamento governativo verso la « questione Ansaldo » in DANILÒ VENERUSO, *La vigilia del fascismo. Il primo ministero Facta e la crisi dello Stato liberale in Italia*, Bologna, 1968, pp. 167-174, dove è altresì possibile rinvenire ampie indicazioni bibliografiche.

¹³ Sulla posizione di Odero e le sue dimissioni interessante documentazione in ABI, *Fondo n. 25, Consorzio per sovvenzioni su valori industriali*. Pratiche 26/29. Presidenza. SA Ansaldo 1920-51. In particolare cfr. le lettere di Odero a Stringher del 5 e 12 aprile e 5 novembre 1922.

¹⁴ Cfr. Archivio dell'Istituto per la ricostruzione industriale, Roma (d'ora in poi AIRI), *Siderurgia bellica: Ansaldo-Siac-Cogne, 1922-1937 I. SAI Gio. Ansaldo & C., Assemblea generale ordinaria e straordinaria. Relazione del Consiglio d'Amministrazione*, 30 dicembre 1922.

¹⁵ Cfr. ABI, *Fondo n. 25, Consorzio per sovvenzioni su valori industriali*, Pratiche 26/29. Pre-

per una sollecita soluzione della questione Ansaldo. L'assenza di interventi da parte dello stato rende ancor più determinante la sua azione e ne accentua il carattere di continua e autonoma forzatura del corso degli avvenimenti. Stringher diventa insomma il protagonista decisivo della vicenda. È il direttore generale della Banca d'Italia a convocare d'urgenza entro il 31 marzo Credito italiano e Banca commerciale per ottenere i finanziamenti necessari all'ente da costituirsi, mettendo Facta di fronte al fatto compiuto¹⁶. Dinanzi al rifiuto delle banche milanesi, sua è la decisione di utilizzare la Sezione speciale autonoma del Consorzio sovvenzioni su valori industriali per concedere agevolazioni di credito all'Ansaldo al fine di tacitare i creditori, consentire il lavoro negli stabilimenti, fornire capitale liquido al nuovo ente¹⁷. Facta avalla dunque provvedimenti « costruiti » da Stringher che per gli aspetti più strettamente produttivi e inerenti l'assetto della società fa proprio le scelte di Odero, il quale trova in lui un sostenitore fedele. La stessa costituzione della nuova Ansaldo, avvenuta il 15 settembre 1922, con un atto notarile emblematico della volontà di incorporare l'acciaieria di Cornigliano, è senza dubbio da attribuirsi per buona parte all'iniziativa di Stringher, deciso a mettere il governo, se non di fronte al fatto compiuto, certo ad una situazione tale da non consentire di decidere con modalità diverse da quelle precostituite dallo stesso Stringher¹⁸.

Così nasce la nuova Ansaldo: gli stabilimenti sono quelli previsti nel progetto più volte ricordato, con l'esclusione della Fabbrica di tubi, della Lavorazione e commercio metalli, dell'Ossinitrica e dell'Aeronautica. Capitale di 200.000.000 sottoscritto per 190.750.000 dalla « Gio. Ansaldo & C. » e per 250.000 Lire dalla Banca nazionale di credito, sorta con strutture e compiti di liquidazione della BIS. Il capitale sottoscritto a nome e per conto della « Gio. Ansaldo & C. » rappresenta per circa 180.000.000 il corrispettivo degli stabilimenti ed attività conferite, gravato da passività per circa 80.000.000, e per 100.000.000 rappresenta nuovo capitale liquido, destinato in parte ad estinguere alcune passività e in parte ad assicurare il circolante necessario alla vita della nuova Società e messo a disposizione dal CSVI con una sovvenzione garantita con pegno delle azioni rappresentative degli apporti fatti al nuovo ente¹⁹. Rimangono però ancora irrisolte non secondarie questioni: le agevolazioni richieste ma non ottenute dallo stato, se si esclude la transazione della vertenza con l'amministrazione del Registro sulla base di 6.000.000, e il futuro delle aziende non conferite alla nuova Ansaldo.

Il governo Mussolini interviene al riguardo con decisioni assunte in due riunioni tenutesi il 17 e 21 febbraio²⁰. Si stabilisce quanto segue: svalutazione del capitale so-

sidenza. SA Ansaldo 1920-51, lettera di Stringher a Facta, 2 aprile 1922 e la lettera di Stringher a Tangorra del 12 novembre 1922 riportata in A. DE STEFANI, *Baraonda bancaria*, Milano, 1960, pag. 119.

¹⁶ Cfr. ABI, *Fondo n. 25, Consorzio per sovvenzioni su valori industriali*. Pratiche 445/463. Presidenza. Soc. « Gruppo Ansaldo », lettera di Stringher a Facta del 25 marzo 1922. Cfr. anche Fondo Alessandro Puri, Genova (d'ora in poi FAP), *materiale non catalogato*, Bollettini nn. 1-9, marzo-aprile 1922. Si tratta di resoconti « interni » dei rappresentanti Ansaldo a Roma sugli incontri con il governo. Un vivo ringraziamento all'ingegner Ambrogio Puri per averci consentito di consultare le carte paterne, che saranno conservate nel costituendo Archivio storico Ansaldo.

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ L'atto di costituzione della Società, in data 15 settembre 1922, in Archivio notarile di Genova, atto a rogito del notaio Lorenzo Bonini, vol. 462, n. 2197. È un documento di grande interesse perché descrive con precisione gli impianti conferiti alla nuova Società e, a riguardo delle acciaierie, gli impianti e i macchinari esclusi dal conferimento.

¹⁹ Cfr. la *Relazione del Consiglio d'amministrazione* cit.

²⁰ Resoconti sui risultati delle riunioni nella stampa dell'epoca. Per le definitive modalità delle

ziale della « Gio. Ansaldo » da 500 a 5.000.000; costituzione della società Ansaldo-Cogne con capitale versato in parte dalla « Gio. Ansaldo » e in parte dallo stato cui conferire gli impianti siderurgico-idroelettrici e minerari in Val d'Aosta; compenso ordinario previsto dal decreto Ciano per i piroscafi di tipo « Battisti »; prolungamento di un anno dei termini previsti dal decreto Belotti per la utilizzazione dei « Battisti » che beneficiano così di ulteriori agevolazioni; 230 locomotive da riparare all'Ansaldo nel quadriennio 1923-26; canone annuo per la conservazione degli stabilimenti ritenuti necessari alla difesa nazionale; riduzione dei dazi doganali sui materiali importati; transazioni per imposte ordinarie ed extra profitti sulla base di 55.270.000 lire; abolizione del veto posto ai pagamenti dei crediti dell'Ansaldo verso il governo e loro liquidazione fino ai 4/5 del presunto importo finale; collegio arbitrale di tre membri, presieduto dal generale Dallolio, per le questioni ancora pendenti tra « Gio. Ansaldo & C. » e diverse amministrazioni dello stato, con l'eccezione di quelle già risolte dall'autorità giudiziaria e da collegi arbitrali e quelle su cui ha deciso la Commissione parlamentare d'inchiesta sulle spese di guerra. Come si sia giunti alla definizione da parte del nuovo governo dei provvedimenti non siamo ancora riusciti a chiarire per carenza di documentazione. Alcune osservazioni sono tuttavia possibili, oltre a quanto è già stato giustamente rilevato sul significato politico del salvataggio deciso da Mussolini, ulteriore conferma di quale sia stato il rapporto tra industriali e fascismo al governo, e sull'importanza delle decisioni assunte di far intervenire direttamente lo stato in veste di azionista in una società industriale non di secondo piano come l'Ansaldo-Cogne²¹.

I provvedimenti del febbraio 1923 corrispondono in larga misura alle richieste presentate fin dal marzo dell'anno precedente dalle Commissioni, con alcune interessanti differenze che val la pena di sottolineare. Nonostante che le Commissioni avessero preventivato un possibile mantenimento da parte dello stato, previo pagamento di un canone, di impianti di interesse militare, si riteneva che l'acciaieria di Cornigliano non avrebbe dovuto di fatto continuare a produrre, e non a caso, come si è scritto, il suo nucleo essenziale non veniva conferito alla nuova società, bensì mantenuto alla « Gio. Ansaldo », ridotta a funzioni di liquidazione. Mussolini decide in modo diverso, per la conservazione e conseguente utilizzo di Cornigliano che negli anni successivi verrà anzi rafforzata, pur abbandonando l'ipotesi di realizzazione del ciclo integrale avviata dai Perrone²². Lo stato verserà all'Ansaldo un contributo secondo quanto deciso dalla convenzione dell'11 maggio 1923, ratificante i deliberati del febbraio, e confermato con RDL del 23 dicembre 1923 n. 2871²³. È molto probabile che le cause di tale scelta vadano cercate nell'attenzione prestata da Mussolini, fin dall'inizio della propria attività di governo, ai problemi inerenti alla « di-

decisioni regolanti i rapporti tra le soc. Ansaldo e il governo cfr. la *Convenzione tra il R. Governo e le aziende del gruppo Ansaldo per la loro definitiva sistemazione*, approvata con R. Decreto 14 giugno 1923 n. 1475, GU 17 luglio 1923 n. 167. Vedi anche ERNESTO ROSSI, *Padroni del vapore e fascismo*, Bari, 1966, pp. 72-73.

²¹ Il significato delle scelte mussoliniane riguardanti l'Ansaldo del febbraio 1923, parte non secondaria delle immediate e consistenti decisioni a favore degli industriali, è stato sottolineato a più riprese, oltre che da E. Rossi, da vari storici delle origini del fascismo. Non ne fanno cenno, invece, i volumi di RENZO DE FELICE, *Mussolini il fascista. La conquista del potere 1921-1925*, Torino, 1966 e PIERO MELOGRANI, *Rapporti tra Confindustria e fascismo dal 1919 al 1929*, Bologna, 1975. Per una sintetica rassegna della storiografia sul rapporto Confindustria-fascismo ci permettiamo di rinviare al nostro breve contributo *Confindustria in Il mondo contemporaneo*, vol. I, *Storia d'Italia I*, Firenze, 1978 pp. 137-153.

²² Cfr. ATTILIO CABIATI, *Il problema dell'Ansaldo. L'aspetto economico-finanziario*, « La Stampa », 14 marzo 1923.

²³ Per la convenzione vedi ivi n. 20.

fesa nazionale », alla politica degli armamenti. Oltre che alla presidenza della commissione arbitrale, sintomatica è la presenza di Dallolio in veste di presidente della commissione di esperti prevista dal decreto del dicembre con compiti di determinazione degli impianti da mantenere in vita « per le esigenze future della difesa del paese » con un contributo statale annuo. Conferma ulteriore di questo interesse di Mussolini è la costituzione del Comitato per la preparazione della mobilitazione nazionale, organismo previsto dalla legge istitutiva della Commissione suprema di difesa dell'11 gennaio 1923 e presieduto, guarda caso, dallo stesso Dallolio, « recuperato » da Mussolini dopo che la Commissione parlamentare d'inchiesta per le spese di guerra lo ha scagionato da qualsiasi responsabilità in illeciti²⁴. Sarebbe altresì interessante verificare se le decisioni riguardanti Cornigliano non trovino spiegazione anche in una diffidenza nei confronti della Commerciale e della Terni che si può rilevare in relazione alle vicende dell'Ansaldo negli anni successivi e soprattutto al passaggio del controllo dell'azienda al Credito italiano, di cui si scrive più oltre²⁵.

È solo una supposizione che pare tuttavia trovare conferma fin dal 1922 in vari dati di fatto. In primo luogo Odero, dimissionario per protesta nel novembre 1922 dalla presidenza della nuova Ansaldo, non ha più alcun ruolo nella società da lui stesso voluta e in cui gli succede alla presidenza Arrigo Gullini, direttore generale della Marina mercantile, di cui si hanno purtroppo scarse notizie, ma la cui nomina è decisa da Stringher e Gidoni, direttori della Banca d'Italia e della Banca nazionale di credito, che hanno il controllo azionario dell'Ansaldo²⁶. E pur vero che Gullini sembra legato alla Commerciale (nel 1931 è consigliere d'amministrazione della Odero Terni Orlando), che Odero ha fatto il suo tempo alla Terni, ove ha sempre maggiore autorità Bocciardo, e che alla Comit l'anziano industriale ligure non ha più il peso di un tempo, ma è altrettanto vero che le simpatie di Stringher per la Commerciale non sono poi eccessive e che nella « grande spartizione » del complesso Ansaldo Odero rimane tagliato fuori²⁷. E non sono queste vicende in cui il potere politico non giochi un suo ruolo. Bisognerà indagare con maggiore attenzione sul peso dei diversi gruppi nel sostenere Mussolini prima e dopo la marcia su Roma, arricchire le notizie già disponibili sul mondo della carta stampata che registra scontri e alleanze significative e iniziare lo studio del fascismo ligure e genovese in particolare, di cui si conosce poco²⁸. Quel poco è però caratterizzato da contrasti tra uomini e forze senza scrupoli legati ai Perrone da un lato e a Odero dall'altro e pertanto in grado di fornire possibili verifiche in sede locale delle ten-

²⁴ Sugli organismi creati per coordinare piani e produzione militari e sul ruolo di Dallolio cfr. gli interessanti contributi di FORTUNATO MINNITI, *Protagonisti dell'intervento pubblico: Alfredo Dallolio* in « Economia pubblica », giugno 1976, n. 6, pp. 211-219; *Due anni di attività del «Fabbriguerra» per la produzione bellica (1939-1941)* in « Storia contemporanea », 1975, n. 4, pp. 849-879; *Il problema degli armamenti nella preparazione militare italiana dal 1935 al 1943* in « Storia contemporanea », 1978, n. 1, pp. 849-879.

²⁵ Sull'atteggiamento di Mussolini verso la Commerciale in quegli anni vedi, tra l'altro, le osservazioni di ADRIAN LYTTTELTON, *La conquista del potere. Il fascismo dal 1919 al 1929*, Bari, 1974, pag. 541.

²⁶ Di Arrigo Gullini vedi la breve biografia in *Caffaro a ricordo del suo 50° anno*, Genova, 1924.

²⁷ Sul declino di Odero alla Terni cfr. F. BONELLI, *Lo sviluppo di una grande impresa*, cit., pp. 218-219; a proposito del rapporto Stringher-Comit cfr. A. DE STEFANI, *Baraonda bancaria*, cit., pag. 557.

²⁸ Di grande utilità sulla stampa e sui legami con il potere economico VALERIO CASTRONOVO, *La stampa italiana dall'Unità al fascismo*, Bari, 1972 da cui si possono ricavare notizie sulla situazione genovese.

sioni in atto a livello nazionale²⁹. La « grande spartizione » dell'Ansaldo ne è un'altro eloquente elemento. Seguire le vicende di tutte le aziende del gruppo nelle alienazioni come nei passaggi di proprietà non è impresa da poco e richiede una ricerca apposita che andrà pur condotta se si vuole ricostruire il modificarsi della composizione del fronte padronale durante gli anni venti. Nel frattempo, e senza entrare anche in questo caso nel merito degli aspetti finanziari, qualche notizia è possibile fornire per gli impianti di maggior rilievo.

Gli stabilimenti Ansaldo dell'area torinese, con esclusione della « SA Automobili Ansaldo » ceduta nel 1936 alla Viberti, vengono acquistati a favorevoli condizioni dalla Fiat, come è noto³⁰. Si tratta della « Fabbrica motori a combustione interna » dell'Ansaldo San Giorgio, della « Società Piemontese Automobili spa » (SPA), dell'« Aeronautica Ansaldo » (ex Pomilio)³¹. Agnelli, insieme a un gruppo di industriali genovesi facenti capo a Campanella, acquista inoltre il Cantiere Muggiano ex Ansaldo San Giorgio, battendo Odero, anch'egli interessato da tempo all'acquisto³². Solo nel 1926 i nuovi proprietari cederanno a Odero il Muggiano³³. Un'altra vicenda indicativa del crescente declino di quest'ultimo.

Le modificazioni nei gruppi di comando

Due sono i momenti più significativi nel modificarsi dei gruppi di comando, della proprietà dell'Ansaldo durante il periodo fascista: il passaggio del pacchetto azionario alla Banca nazionale di credito, al Credito italiano e agli interessi in essi prevalenti, avvenuto nel 1925; l'acquisizione del controllo da parte dell'IRI nel 1933. Anche in questo caso, non tutto è chiaro a proposito delle modalità delle operazioni e del ruolo in esse giocato dal potere politico e dalle altre forze in campo. Le linee essenziali della vicenda sono tuttavia ricostruibili con relativa facilità. La gestione Gullini (1923-1925) sembra avere fin dall'inizio un carattere transitorio, di sistemazione della società sotto l'egida della Banca d'Italia e del CSVI, ambedue diretti da Stringher, che hanno compiti di finanziamento e controllo senza entrare nel merito degli aspetti tecnico-produttivi. Anche a giudicare dall'atteggiamento di Stringher, l'impressione è che si intenda quanto prima restituire al capitale privato la società, per alleggerire gli enti da immobilizzi di fatto, a lungo andare pericolosi.

L'estate del 1925 vede realizzarsi questo obiettivo. Su un milione di azioni, 998.440 vengono cedute dalla « Gio. Ansaldo & C. » — e in pratica dal CSVI — alla Banca nazionale di credito a lire 207,50 per azione con l'impegno di tenerne 25.000 a disposizione degli azionisti « Gio. Ansaldo », in ragione di 1 azione « nuova Ansal-

²⁹ Cfr. A. LYTTTELTON, *La conquista del potere*, cit., pp. 300-301 e 486-487.

³⁰ Cfr. V. CASTRONOVO, *Giovanni Agnelli*, cit., pag. 322 e B. BIANCO, A. FRISA, *L'operazione Ansaldo-SILP a Torino: una grossa proprietà fondiaria di origine industriale nel processo di costruzione della città in Torino tra le due guerre*, catalogo dell'omonima mostra tenutasi a Torino nel marzo-giugno 1978, pp. 100-121.

³¹ Cfr. ABI, *Fondo n. 25, Consorzio per sovvenzioni su valori industriali*. Pratiche 445/463. Presidenza. Soc. « Gruppo Ansaldo », lettere di Agnelli alla « Gio. Ansaldo & C. » del 5 dicembre 1923, di Oberti a Montelatici del 3 gennaio 1924.

³² *Ibid.*, lettere di Costanzo Ciano a Stringher, ottobre 1923; di Stringher a Ciano, 24 ottobre 1923; di Odero a Montelatici, 8 dicembre 1923, di Agnelli a Montelatici, 12 dicembre 1923; di Odero a Montelatici, autografa, del 9 gennaio 1924.

³³ *Ibid.*, lettere di Gidoni (BNC) a Oberti (Gio. Ansaldo & C.), 14 gennaio 1926, e a Montelatici, 20 gennaio 1926. Cfr. anche F. BONELLI, *Lo sviluppo di una grande impresa*, cit., pp. 175-176.

do » contro 80 azioni « Gio. Ansaldo » per cambio volontario al prezzo nominale, e di offrire in opzione agli stessi azionisti 1 azione nuova ogni 2 vecchie a lire 210. Sulla base degli accordi, a condizioni di pagamento che sarebbe troppo lungo indicare qui, la BNC colloca 101.974 azioni presso azionisti della « Gio Ansaldo » (5.400 in cambio volontario e 96.394 in opzione)³⁴. È noto come nella BNC avessero notevole peso i Feltrinelli, Senatore Borletti, i Pirelli, Giacinto Motta e Giovanni Agnelli, cioè finanziari e industriali di grande potere presenti in modo consistente in vari e determinanti settori, dalla gomma al meccanico, all'industria elettrica. È il gruppo facente capo al Credito italiano, che nell'operazione Ansaldo ha un ruolo decisivo. Infatti il 50 per cento delle azioni acquistate dalla BNC in parte entra nel portafoglio azionario del Credito, in parte passa sotto il controllo diretto degli industriali sopra ricordati, e in particolare di Feltrinelli e Giacomo Medici del Vascello, in forme e quantità peraltro ancora sconosciute, come non nota è la consistenza dell'intervento, che pare esservi stato, di Agnelli, a fianco degli altri³⁵. Feltrinelli e Medici avviano trattative in un primo tempo con Gidoni (BNC) e Stringher, per poi interessare il Credito, che accetta di partecipare al rilievo delle azioni a metà con la BNC. Stringher ha funzione di arbitro nel determinare il valore, definito sulla base dei risultati dell'azienda e dai dati di avviamento fornitigli da Gullini³⁶. Una vicenda dai contorni non troppo limpidi se si pensa che Gidoni, uomo di Stringher, è al momento presidente del Comitato liquidatore della BIS, presidente della « Gio. Ansaldo », venditrice delle azioni, consigliere della nuova « Ansaldo SA » e presidente della BNC. Ulteriore e manifesta riprova del fatto che venditore e acquirente finiscono per identificarsi. Un altro elemento che non testimonia certo a favore della regolarità dell'operazione di liquidazione BIS e della BNC, al cui riguardo sarebbe opportuno avviare una ricerca accurata, finora inesistente.

Se Stringher è arbitro del prezzo e forse non solo di quello, Mussolini è arbitro nel decidere quali debbano essere i futuri proprietari dell'Ansaldo. Infatti per l'acquisto delle azioni si verifica una specie di gara tra gruppi diversi. Bocciardo e Amedeo Piaggio, a nome dei « principali industriali liguri » (Odero e, in sostanza, la Terni) si offrono di rilevare la maggioranza o la totalità del pacchetto azionario a 210 lire per azione. Analoga disponibilità è manifestata a Stringher dai Perrone³⁷. La decisione definitiva spetta senza dubbio a Mussolini che interviene a favore del « gruppo lombardo-torinese » perché, come si legge in una lettera di Stringher a Volpi, « il governo volle evitare una troppo forte concentrazione nel gruppo genovese della Terni »³⁸.

³⁴ *Ibid.*, telegramma di Gidoni a Stringher, 7 maggio 1925; lettera di Gidoni a Stringher, 26 maggio 1925; di Feltrinelli a Stringher, 28 maggio 1925; di Feltrinelli a Stringher, 24 giugno 1925 e, importante, il documento *Accordi definitivi per l'esercizio del diritto di opzione sulle azioni Ansaldo & C. da parte della BNC*, a firma Rossello, che definisce le modalità dell'accordo.

³⁵ Cfr. AIRI, Siderurgia bellica: Ansaldo-Siac-Cogne, 1922-1937/II, *Promemoria della riunione tenutasi presso il Ministero delle Finanze il 4 gennaio 1928 alle ore 17*. Si tratta di un breve verbale di riunione in cui si discute la richiesta di ulteriori aiuti all'Ansaldo e si ricostruiscono le vicende cui si fa riferimento nel testo. Sono present: Volpi, Belluzzo, Battistella (per l'Istituto di Liquidazioni), Orsi, Rossello, Lodolo, Gonzales.

³⁶ *Ibid.*

³⁷ Cfr. ABI, *Fondo n. 25, Consorzio per sovvenzioni su valori industriali*, Pratiche 445/463. Presidenza. Soc. « Gruppo Ansaldo », lettere di P. Perrone a Stringher, 24 giugno 1925; di A. Piaggio e A. Bocciardo a Stringher, 24 giugno 1925; di A. Bocciardo a Stringher, 26 giugno 1925; di A. Piaggio e A. Bocciardo a Stringher, 4 luglio 1925.

³⁸ ABI, *Fondo n. 25, Consorzio per sovvenzioni su valori industriali*. Pratiche 26/29. Presidenza. SA Ansaldo 1920-51, lettere di Stringher a Volpi, 16 febbraio 1928.

Che si tratta di una scelta di notevole importanza non sembra dubbio: malgrado in proporzioni ridotte nei confronti del gruppo perroniano, l'Ansaldo è pur sempre azienda di considerevole peso nel settore siderurgico-meccanico e, più in generale, nell'apparato industriale del paese. La sua cessione al Credito e, di conseguenza, agli industriali ad esso facenti capo, tra i quali hanno ruolo di rilievo gli elettrici, non è certo decisione di normale routine per Mussolini ed assume pertanto un significato che va oltre l'episodio in sé. Coglierne appieno ragioni e implicazioni non è facile allo stato attuale della documentazione disponibile. Che Mussolini e il regime abbiano riservato un trattamento di favore al Credito italiano in diverse situazioni è stato sottolineato da alcuni studiosi, tuttavia in riferimento particolare a vicende successive, alle operazioni di smobilizzo delle banche miste nei primi anni trenta³⁹. Ripercorrendo la storia ansaldina, come si è visto, e senza attribuirle valore decisivo, l'atteggiamento di Mussolini in tal senso pare trovare conferma fin dall'inizio della sua attività di governo. In relazione alla cessione delle azioni Ansaldo, definitasi il 1 luglio 1925, si può osservare che proprio in quei giorni sono in corso pressioni da parte industriale, — e i « milanesi » sono in prima fila — contro i provvedimenti antinflazionistici di De Stefani, tesi a stroncare la speculazione al rialzo dai preoccupanti risvolti sulla quotazione della lira.

Pressioni che provocano agli inizi di luglio la sostituzione di De Stefani e Nava con Volpi e Belluzzo. In linea con la nomina di Volpi, certo non ostile ai futuri proprietari della società genovese, si può pensare che anche l'operazione Ansaldo rientri nelle intenzioni mussoliniane di mantenere il loro decisivo appoggio. Se la presenza di vari aspiranti al possesso dell'Ansaldo è ulteriore conferma di come il fronte imprenditoriale sia attraversato da non sopiti contrasti, la decisione di Mussolini testimonia come certe posizioni di « fronda » (Motta, Conti) presenti tra gli elettrici, oltre a rimanere in ben precisati e personali limiti, non intacchino i legami con il capo del fascismo, ma anzi ottengano pronta e concreta soddisfazione⁴⁰.

Infatti il Consiglio di amministrazione dell'Ansaldo dal 1925 al 1932 registra l'autorevole presenza di industriali e finanzieri quali Giuseppe Bianchini, Carlo Feltrinelli, Tito Gonzales, Alberto Lodolo, Giacomo Medici del Vascello, Giacinto Motta (fino al 1931), Carlo Orsi, Mario Rossello, per citare i più noti⁴¹. Dopo due anni di presidenza Lodolo — che è al tempo stesso, tra l'altro, anche vicepresidente del Credito — con Gonzales amministratore delegato, nel 1928 diventa presidente dell'Ansaldo il generale Ugo Cavallero, alla guida della società fino al 1933. La figura di Cavallero è ben nota, ma del suo ruolo di dirigente industriale poco si conosce e sarà necessario indagare ulteriormente⁴². Alla Pirelli dal 1920 al 1925, sottosegretario alla guerra dal 1925 al 1928, la sua permanenza all'Ansaldo coincide con uno dei periodi meno felici per l'andamento aziendale e non solo per le conseguenze della « grande crisi »⁴³. La società, in quanto facente parte del portafoglio azionario

³⁹ Cfr. GIORGIO MORI, *Nuovi documenti sulle origini dello « Stato industriale » in Italia. Di un episodio ignorato (e forse non irrilevante) nello smobilizzo pubblico delle « banche miste » (1930-1931)* in *Il capitalismo industriale*, Roma, 1977, pp. 251-312; GIANNI TONIOLO, *Prima fase dello smobilizzo pubblico delle « banche miste » (1930-1932)*, in « *Economia pubblica* », ottobre 1977, n. 10, pp. 403-407.

⁴⁰ Riteniamo pertanto vada ridimensionato il valore di aperto dissenso attribuito alle posizioni di Motta e Conti da P. Melograni in *Rapporti tra Confindustria e fascismo dal 1919 al 1929*, cit.

⁴¹ Cfr. le relazioni di bilancio della Società.

⁴² Per notizie su Cavallero dirigente industriale cfr. CARLO CAVALLERO, *Il dramma del maresciallo Cavallero*, Verona, 1959.

⁴³ Vedi ivi par. successivo.

della BNC e del Credito, ne segue le vicende, ricostruite nelle linee essenziali da Mori e Toniolo, che portano al definitivo passaggio all'IRI⁴⁴.

Nell'analisi dei gruppi di comando, l'inserimento dell'Ansaldo nell'area statale è l'altro importante momento di svolta. Non solo e non tanto perché da allora la Società, pur attraverso modificazioni anche radicali del suo assetto strutturale, rimarrà « a partecipazione statale » per usare una dizione di più recente uso, ma in quanto, riferendosi al periodo di nostro interesse, con i primi anni trenta si assiste ad un radicale ricambio dei quadri dirigenti di alto livello. Due sono gli aspetti essenziali da porre al centro dell'analisi. Il primo consiste nella presenza ai vertici della Società con funzioni peraltro da chiarire, di uomini come Bocciardo e Piaggio sconfitti negli anni venti nel contrasto per l'acquisizione del controllo dell'Ansaldo.

Il secondo e forse più interessante aspetto è l'affermarsi di un « nuovo » gruppo di dirigenti aziendali, di *managers* « pubblici », la cui storia si protrae, escluso il caso per molti versi anomalo di Agostino Rocca, oltre il 1945, procedendo di pari passo all'ormai irreversibile consolidamento di un'industria di stato in Italia.

La presenza nel Consiglio di amministrazione ansaldino dei siderurgici liguri, non è dovuta ad una partecipazione al capitale della Società bensì a ragioni sia di carattere generale che locale⁴⁵. Bocciardo, con ruoli di primo piano all'Ilva, alla Terni e alla Finsider, è l'uomo chiave del settore siderurgico passato sotto il controllo IRI per il preponderante immobilizzo della Banca commerciale, meno attenta del Credito a non impegnarsi in sempre maggiori partecipazioni⁴⁶. A garanzia dei legami con il capitale privato e di una gestione privatistica del settore « pubblico » in siderurgia, Bocciardo all'Ansaldo non ha compiti diversi, anche se in questo caso pare più accentuata la funzione politica, di copertura verso il potere politico ed economico locale che non di direzione reale, come è invece alla Terni dove però, al contrario che in Ansaldo, vi è una consistente partecipazione azionaria privata. Analogo ruolo svolgono Carlo Piaggio, Renzo Bruzzo, Carlo Bombrini. Non va altresì tralasciata l'ipotesi che la presenza di questi industriali liguri trovi ragion d'essere nella possibilità, niente affatto remota, di entrare in possesso di alcuni stabilimenti Ansaldo qualora l'IRI decida di smembrare la Società in enti giuridicamente distinti. Alcuni documenti disponibili testimoniano dell'iniziale volontà dell'Istituto di giungere ad uno scorporo e successiva vendita a privati, cui è senza dubbio favorevole Beneduce⁴⁷.

Non è del resto casuale il fatto che sia proprio Bocciardo nel 1935 a tenere per con-

⁴⁴ Vedi ivi, nota 38.

⁴⁵ La non partecipazione azionaria diretta di Bocciardo, oltre che di Bruzzo e Piaggio, nell'Ansaldo risulta da un esame dei verbali di assemblea della società che recano le diverse quote in possesso degli azionisti. Non ci pare pertanto esatta l'affermazione in senso contrario in VALE-
RIO CASTRONOVO, *L'industria siderurgica e il piano di coordinamento dell'IRI (1936-1939)*, relazione presentata al convegno di Piombino dell'ottobre 1977 su « La siderurgia italiana dall'Unità ad oggi » ora in « Ricerche storiche », gennaio-aprile 1978, n. 1, p. 186. Castronovo riprende quanto sostenuto, peraltro in forma alquanto diversa, da L. AVAGLIANO, *Lo sviluppo dei settori IRI e il rapporto Stato-gruppi privati (1933-1939)* in « Rassegna economica », settembre-ottobre 1976, n. 5, pp. 1148-1149.

⁴⁶ Su Bocciardo, oltre al più volte citato suo volume sulla Terni, cfr. FRANCO BONELLI, *Arturo Bocciardo*, in *Dizionario biografico degli italiani*, vol. XI, Roma, 1967.

⁴⁷ Cfr., ad esempio, AIRI, *Siderurgia bellica: Ansaldo-Siac-Cogne, 1922/1922-1937/II. Considerazioni sul problema « Ansaldo »*, di Giuseppe Lojacono, 25 giugno 1935 e ABI, *Fondo Beneduce*, prat. 240, IRI, cart. 354/7, *Rapporto Ansaldo-Acciaierie di Cornigliano*, 14 giugno 1935. Notizie al riguardo anche nel cit. saggio di Avagliano, pp. 1142 e 1145.

to dell'IRI i rapporti con il fascismo locale al fine di sollecitarne l'adesione allo scorporo⁴⁸.

L'IRI punta ad una fusione tra la Terni e l'Ansaldo, con scioglimento della Cogne, ma incontra la dura opposizione del piemontese Thaon di Revel, da poco ministro delle Finanze e contrario all'operazione, forse anche per ragioni « municipalistiche », a difesa della società aostana. Ansaldo mantiene dunque la propria compagine unita, con l'esclusione della sola acciaieria, e rimane sotto il controllo statale⁴⁹. Le cause di questa scelta sono di varia natura e legate al complesso dislocarsi di forze e settori diversi in relazione ai processi di sistemazione in atto nell'IRI e nelle aziende da esso dipendenti, su cui si inizia ora a riflettere e studiare. Con riferimento al settore siderurgico, Castronovo sottolinea, a ragione, « l'esistenza di equilibri relativamente fluidi fra « mano pubblica » e « mano privata » e, non secondariamente, il complesso gioco di spinte, contrappesi e arbitraggi fra i singoli gruppi (alcuni dei quali a doppia connotazione pubblico-privata) e le nuove « aristocrazie » tecnico-burocratiche presenti nell'area delle imprese a partecipazione statale e nell'ambito della Finsider »⁵⁰. Non va altresì dimenticato che nel marzo 1936, in piena guerra etiopica, Mussolini lancia l'indirizzo « autarchico » dell'economia nel cui ambito avrebbero dovuto collocarsi le « industrie chiave » indispensabili soprattutto alla « difesa » e da raccogliere in « grandi unità » produttive e gestionali.

L'Ansaldo, azienda di stato da sempre impegnata in produzioni belliche non può non essere « industria chiave » per eccellenza, tanto più essendo già controllata dall'IRI, ente a carattere permanente dal 24 giugno 1937.

Definita la questione di fondo della proprietà, piuttosto che i « privati », pur presenti nel consiglio, sono i dirigenti nominati dall'IRI a guidare l'azienda, con notevole autonomia nei confronti dell'Istituto che ha funzioni di coordinamento generale. Rocca è l'uomo di punta della nuova équipe da lui stesso costituita (Ernesto Manuelli, Francesco Massone, Federico Nordio, Giuseppe Rosini per ricordare i più noti). Le ricerche di recente avviate sulla siderurgia negli anni trenta e quaranta, le notizie già conosciute sulla sua attività durante la guerra, quanto si può arguire da una prima e parziale analisi dell'archivio personale, ciò che mi è stato possibile raccogliere dalla testimonianza diretta, prima della recente scomparsa, e dai ricordi dei collaboratori, tutto contribuisce a delineare una figura di dirigente industriale di grande livello, protagonista di rilievo decisivo di alcune scelte determinanti le caratteristiche strutturali dell'apparato industriale italiano come a noi oggi si presenta, soprattutto nel settore siderurgico⁵¹. Rimandando al prosieguo della ricerca l'indi-

⁴⁸ Cfr. ABI, *Fondo Beneduce*, prat. 240, IRI, cart. 354/7, lettera di Bocciardo a Beneduce, 11 giugno 1935. Di un possibile passaggio dell'Ansaldo ad altri industriali liguri si trova traccia in numerosi documenti di polizia. Oltre alle varie segnalazioni al riguardo conservate in Archivio centrale dello stato (d'ora in poi ACS), *Direzione generale della pubblica sicurezza, Divisione polizia politica*, b. 178, cfr. anche la più attendibile relazione del Prefetto di Genova del giugno 1933, precedente dunque di due anni ma altrettanto significativa, in Archivio di stato di Genova (d'ora in poi ASG), *Prefettura 1879-1945*, b. 165. Il Prefetto richiama la necessità di « un'altissima parola » che impedisca lo smembramento dell'Ansaldo a favore della Terni.

⁴⁹ Per lo scorporo dell'acciaieria vedi ivi, par. successivo.

⁵⁰ V. CASTRONOVO, *L'industria siderurgica e il piano di riordinamento dell'IRI (1936-1939)*, cit., p. 187.

⁵¹ Oltre ai volumi ricordati in seguito, alla nota 69, notizie sul ruolo di Rocca nella relazione citata di Castronovo e in DUCCIO BIGAZZI, *Organizzazione del lavoro e razionalizzazione nella crisi del fascismo 1942-43* in « Studi storici », aprile-giugno 1978, n. 2, pp. 367-396. Agostino Rocca mi permise, con rara liberalità, di consultare il suo archivio personale, prima del versamento, avvenuto di recente, alla Fondazione Einaudi di Torino che ne cura catalogazione e conservazione.

spensabile costruzione di una sua biografia e ad altra parte del saggio una breve analisi del profondo processo di riorganizzazione dell'Ansaldo condotto da Rocca e dalla sua équipe, alcune righe vanno spese per delineare provenienza e caratteristiche di un gruppo dirigente ad elevata dinamicità. Il punto di incontro ed anche di partenza di questo nucleo di managers è da ricercarsi nella breve ma intensa attività svolta da alcuni alla Sofindit, cui giungono per strade diverse ma riconducibili al ruolo svolto dalle « banche miste » — nella fattispecie la Comit — nel « favorire una buona allocazione di talenti imprenditoriali », come ha giustamente osservato Gianni Toniolo⁵². Dal 1924 società finanziaria della Comit, dal dicembre 1931 all'aprile 1934 Sofindit è holding delle partecipazioni industriali della Commerciale nell'ambito della prima fase di smobilizzo, con compiti di controllo finanziario e gestionale sulle società dipendenti. Massone, Manuelli e Rocca, già dirigente della Dalmine, insieme a Roberto Einaudi, Reiss Romoli, Camillo Ara, Guido Jung, Oscar Sinigaglia e altri, lavorano in Sofindit e tra le varie aziende sottoposte ad accurati studi c'è anche l'Ansaldo. L'IRI, insieme alle partecipazioni di Sofindit, poi liquidata, acquisisce alcuni di questi dirigenti utilizzandoli nella sistemazione e guida delle aziende e nelle finanziarie. Così Rocca, con l'appoggio di Beneduce e Menichella e l'assenso di Mussolini, è dal 1935 al 1945 amministratore delegato dell'Ansaldo. Di questa nascente « borghesia di Stato » si può dunque seguire all'Ansaldo un nucleo significativo durante un decennio altrettanto significativo, verificandone strategia e scelte più o meno autonome nel modo di rapportarsi ai problemi aziendali, al potere politico locale e nazionale, al capitale privato⁵³.

Evoluzione economico-produttiva

Al di là delle oscillazioni congiunturali, anche nell'andamento economico-produttivo e nell'evoluzione strutturale della Società durante il periodo fascista, si possono individuare due fasi abbastanza distinte, con una linea di demarcazione attorno al 1934/35, quando l'azienda si inserisce ormai solidamente nell'area pubblica.

La prima fase è caratterizzata nel complesso da risultati negativi. Negli anni dal 1922 al 1933 Ansaldo distribuisce dividendi (5 per cento) solo nel 1925, 1929, 1930; due volte il capitale sociale subisce drastiche riduzioni: nel 1928, da 200 a 125 milioni, e nel 1933 da 125 a 35 milioni⁵⁴. Se si tiene conto anche dei possibili utili non distribuiti, le perdite complessive salgono a ben 300 milioni alla fine del 1932. I debiti bancari ammontano a 240 milioni, oltre a circa 40 milioni di debiti verso fornitori, denunciando una situazione pesantissima. In sostanza nei suoi primi dieci anni di vita la « nuova » Ansaldo non brilla certo per redditività, anzi si segnala come divoratrice senza limiti di capitali, malgrado goda di notevole sostegno da parte

⁵² G. TONIOLO, *Prima fase dello smobilizzo pubblico delle « banche miste » (1930-1932)*, cit., p. 405.

⁵³ A proposito della « borghesia di Stato » durante il periodo fascista cfr., tra l'altro, A. MUTTI-P. SEGATTI, *La borghesia di Stato. Struttura e funzioni dell'impresa pubblica in Italia*, Milano, 1977. Vi si possono trovare vari, interessanti elementi di riflessione, su cui è impossibile soffermarsi in questa sede.

⁵⁴ I dati sono ricavati dai bilanci ufficiali. Per informazioni di natura tecnica è utile consultare la rivista aziendale « Ansaldo », Bollettino tecnico mensile, 1926/1933. Di qualche interesse anche E. FIRPO, *Mille macchine e una volontà. L'organizzazione Ansaldo nella sua storia e nelle sue opere di guerra e di pace*, Genova, 1931.

degli enti finanziatori e creditori. Quali le ragioni? Diverse e complesse. In primo luogo vi è da osservare che l'andamento negativo non può per consistenza e continuità essere attribuito all'andamento del ciclo nazionale e di settore, elemento che certo ha influito, ma non in modo determinante. È pur vero che il carico di lavoro complessivo non è in quegli anni eccezionale e certo al di sotto della potenzialità degli impianti, come è vero che la produzione bellica, ancora essenziale, è per sua natura instabile e rende difficile, o meglio, necessaria, un'oculata gestione, tanto più indispensabile se, come nel caso dell'Ansaldo, anche il resto della produzione è di meccanica pesante, non di serie, e a lungo ciclo di lavorazione. Ma è altrettanto vero che: le ordinazioni statali sembrano mantenersi su livelli decenti e in ogni caso tali da garantire una certa continuità di lavoro, superiore certo ad altre aziende meno legate alle commesse di stato; mobilità e controllo della manodopera sono notevoli a livello salariale e occupazionale (fattore non secondario anche in una azienda a media composizione organica del capitale come l'Ansaldo); i risultati conseguiti sono di gran lunga meno positivi di altre aziende similari. Naturalmente si tratta di considerazioni ancora da verificare in un'analisi dettagliata e che derivano da una prima riflessione sui dati parziali e poco aggregati (ma c'è il rischio che rimangono tali, soprattutto per gli anni venti). Tuttavia non pare esservi dubbio sulla necessità di ricercare nell'assetto aziendale e nei criteri di conduzione le cause principali delle difficoltà.

A questo proposito c'è da domandarsi se i criteri seguiti nella « sistemazione » del 1922 non siano da annoverare tra queste cause. Dall'esame dei documenti inerenti alla sistemazione, e in particolare della relazione del marzo 1922 sovente citata, si ricava l'impressione che abbiano allora prevalso scelte legate alle esigenze immediate di « spartizione » del gruppo Perrone, piuttosto che ad un'attenta analisi della struttura ansaldina da costituirsi. Ne deriva, di conseguenza, una scarsa considerazione dell'assetto meglio rispondente alle esigenze di mercato e di funzionale omogeneità e integrazione interna. L'Ansaldo finisce così per essere un insieme di stabilimenti solo in parte complementari, con una produzione troppo diversificata e di conseguenza non tendente a specializzarsi. E questo mentre la guerra ha moltiplicato impianti non dissimili e concorrenti, ma a produzione meno disorganica e quindi competitiva.

Nel 1932-35 l'IRI conduce vari studi sull'Ansaldo onde definirne un possibile nuovo assetto e considerazioni analoghe vengono svolte a più riprese, anche se non sempre secondo linee del tutto simili. È comunque prevalente la tendenza a ritenere necessaria una profonda ristrutturazione del complesso con scorporo degli stabilimenti giudicati non a sufficienza integrati nella produzione principale, navalmeccanica.

Nella relazione del luglio 1935 di Agostino Rocca, ad esempio, si sostiene l'utilità di mantenere uniti solo lo stabilimento Meccanico, il Cantiere, la Fonderia e il Fossati perché ritenuti gli unici veramente complementari, come dimostrerebbero i dati qui riprodotti sulla ripartizione del valore della produzione nel quinquennio 1929-1933⁵⁵.

⁵⁵ Archivio Agostino Rocca (d'ora in poi AAR), dos. 23 bis cart. y, *Note per il presidente dell'IRI relative alla necessità della sistemazione della « Ansaldo SA »*, 20 luglio 1935. La collocazione utilizzata è quella dell'archivio prima del suo trasferimento alla fondazione Einaudi.

Stabilimento	Produzione totale dell'azienda:	Percentuale della produzione di ogni stabilimento		
	percentuali rappresentate da ogni stabilimento	destinata alla produzione di navi complete	destinata ad altri stabilimenti	destinata a terzi
	1	2	3	4
Meccanico	19,0	62,4	12,6	25,0
Elettrotecnico	10,9	18,1	22,4	59,5
Acciaieria	27,6	26,2	23,8 ¹	50,0
Delta	9,7	18,1	10,4	71,5
Cantiere	15,3	92,2	3,5	4,3
Artiglieria	6,9	12,5	5,5	82,0
Fonderia Ghisa	2,3	27,3	51,1	21,6
Veicoli	2,5	—	13,3	86,7
Pozzuoli	2,5	3,9	32,2	63,9
Fossati	2,3	10,9	44,0	45,1
Savoia	1,0	18,4	26,7	54,9
	100			

¹ Per la quasi totalità dello stabilimento Artiglieria.

Lo scorporo non andrebbe a scapito della qualità perché anzi eliminerebbe particolari situazioni di negativa solidarietà tra stabilimenti « fratelli » a detrimento delle caratteristiche del prodotto e dei tempi di consegna. Qualora non venga accettata questa più drastica ipotesi — come in effetti accade — viene ritenuto tuttavia necessario un profondo processo di riorganizzazione e razionalizzazione interna, che sarà attuato, come avremo occasione di ricordare.

La relazione coglie senza dubbio le gravi deficienze delle precedenti gestioni, sottolineando come la direzione dell'Ansaldo sia sempre stata più « politica » che tecnica. In effetti nelle carenze di gestione vanno individuate le altre, decisive cause dei risultati negativi ottenuti. Interferenze di clientele politico-militari, scarso coordinamento nelle produzioni, impianti antiquati non soggetti ai necessari rinnovi, insufficiente aggiornamento tecnologico di uomini e macchine, organizzazione commerciale e produttiva carente e superata. In sostanza, scarsa imprenditorialità ed efficienza nella direzione — ben sei amministrazioni si succedono dal 1922 al 1935 — prevalenza di criteri arsenalistici tesi a gestire l'esistente senza rinnovarlo e senza attenzione ai problemi tecnico-organizzativi e alla qualità del prodotto. Non mancano altresì casi di corruzione: nel 1933 Cavallero è costretto alle dimissioni dai risultati di un'inchiesta che accerta gravi responsabilità di quadri aziendali⁵⁶. E sovente nelle stesse relazioni di bilancio si fanno riferimenti a perdite notevoli su commesse importanti per errori di calcolo e di impostazione. Un quadro dunque non esaltante in cui gli enti pubblici sovventori non intervengono, a quanto pare, al pari delle banche (Credito e BNC), e dei privati i quali non sembrano interessarsi degli aspetti tecnici, limitandosi al controllo e ad ottenere continui e sempre più cospicui interventi finanziari statali, senza preoccuparsi degli indirizzi produttivi.

A questo proposito, sintomatica è la richiesta avanzata dalle banche tra la fine del 1927 e il gennaio 1928 alla Banca d'Italia e, di fatto, al governo⁵⁷. Contestando la

⁵⁶ Cfr. AIRI, *Siderurgia bellica: 19 Ansaldo-Siac-Cogne, 1922-1937/II*. Lettera di Barengli a Mussolini, 22 novembre 1933 e c. CAVALLERO, *Il dramma del maresciallo Cavallero*, cit., pag. 59. La presenza di militari alla guida dell'azienda e di suoi reparti è fattore di cui andrebbe analizzato il peso sul negativo andamento della Società.

⁵⁷ Cfr. ABI, *Fondo n. 25, Consorzio per sovvenzioni su valori industriali*. Presidenza SA An-

validità del prezzo pattuito due anni prima per l'acquisto delle azioni — vibrare sono al riguardo le proteste di Stringher — e richiamando le difficoltà aziendali, si chiedono consistenti riduzioni nelle rate ancora da pagare a saldo delle azioni e nell'esposizione debitoria di 119.000.000 verso l'Istituto di liquidazioni, la Sezione ordinaria del CSMI e verso la Banca d'Italia. Inoltre, fatto ben più rilevante e significativo, viene sollecitato il ministero delle Finanze a collocare 120.000.000 di obbligazioni presso enti parastatali, in modo da finanziare l'azienda sprovvista di capitale circolante. Volpi si oppone al complesso delle richieste e soprattutto a quest'ultima, in accordo con Stringher. La decisione definitiva è di Mussolini, anch'egli contrario ad un ulteriore e così radicale « salvataggio »⁵⁸. Tuttavia l'aiuto, se pur ridotto nei confronti di tanto pesanti richieste, ma sempre consistente, non manca: 30.000.000 di « sacrificio » da parte dello stato, concessi mediante nuove rateizzazioni e ritocchi di interessi⁵⁹. Ansaldo è azienda di consistenti proporzioni, in buona parte a produzione bellica, di interesse quindi nazionale: vanno perciò aiutati dallo stato i detentori del controllo e le perdite devono essere socializzate. Ancora una volta governo e Mussolini intervengono senza chiedere in contropartita alcun provvedimento di sistemazione produttiva. Le scelte di fondo rimangono dei privati che pure usano pubblico danaro. Non è certo una prova di autonomia del fascismo dai centri del potere industriale.

E autonomia non vi sarà neppure dopo, con il passaggio dell'azienda all'IRI. Non mancheranno però alcune interessanti novità. La scelta di non smembrare l'Ansaldo, evitandone l'immediata privatizzazione, è, come si è scritto, probabile conseguenza di vari fattori. Certo non di una scelta dell'IRI, favorevole allo scorporo che viene tuttavia limitato all'acciaieria, la cui gestione passa ad una società di nuova costituzione, nel dicembre 1934. Secondo il parere del Comitato tecnico per lo studio dei problemi della siderurgia bellica speciale, la Siacc (Società italiana acciaierie Cornigliano Cogne) — questo il nome della nuova società — avrebbe in realtà dovuto trasferire a Cornigliano impianti e produzione di Cogne, mentre la Terni, per intervento di Boccardo, viene esclusa dalla concentrazione gestionale⁶⁰. In seguito, per opposizioni municipalistiche e forse non solo tali, impersonate da Thaon di Revel, non vi è neppure la concentrazione con gli impianti di Cogne. Comunque nel 1934 l'Ansaldo cessa di essere azienda anche siderurgica con un notevole alleggerimento finanziario ed economico. Si tratta dell'unica radicale modificazione nell'assetto strutturale ansaldino durante il fascismo, non potendosi ritenere tale l'assunzione di partecipazioni maggioritarie in società consociate, già operanti sotto il controllo dell'Ansaldo, o la creazione di alcuni stabilimenti minori nell'area genovese⁶¹. Per

saldo 1920-51, *Ansaldo, s.d.*, con annotazioni autografe di Stringher; lettera di Volpi a Mussolini, 27 dicembre 1927; di Stringher a Volpi, 16 febbraio 1928.

⁵⁸ Cfr. la lettera di Volpi a Mussolini del 4 febbraio 1928 pubblicata in ERNESTO CIANCI, *Nascita dello Stato imprenditore in Italia*, Milano, 1977, pp. 349-352. Per l'atteggiamento di Mussolini vedi *ibidem*, pp. 58-60.

⁵⁹ Cfr. AIRI, Istituto di liquidazione, *verbali del Comitato direttivo*. Riunioni del 15-16 marzo, 18-19 aprile, 5 giugno 1928.

⁶⁰ Cfr. F. BONELLI, *Lo sviluppo di una grande impresa*, cit., pp. 210-218 e i più volte cit. lavori di Castronovo e Avagliano.

⁶¹ Nel 1935 l'Ansaldo ha in concessione dallo stato lo stabilimento di Pozzuoli (ex Vicker's Armstrong), che le sarà ceduto nel 1939, per la produzione di piccole e medie artiglierie; incorpora la « SA Cantieri officine Savoia », già di fatto in proprietà all'azienda; ha la maggioranza azionaria della « SA Grandi fucine Gio. Fossati & C. », poi incorporata, per la produzione di carri armati; della « SA Ansaldo Coke »; della « SA Officine allestimento riparazioni navi ». Nel 1939 Ansaldo si fonde con altre società minori già controllate (Tubificio nazionale, Cantieri Cerusa, Stabilimento Fegino, Gestione ed operazioni immobiliari, Industriale Campi). Dal punto di vista dei nuovi impianti, rilevante la costruzione della nuova Officina allestimento navi a Sampierdarena e della officina di montaggio delle torri corazzate, avviata nel 1936.

scelte superiori di politica generale, non dipendenti ovviamente dall'IRI, il rilancio produttivo è dovuto alle forniture belliche, con pesanti conseguenze nel medio periodo perché rimangono insoluti i problemi di fondo di una azienda così fortemente legata ad una produzione non continuativa.

Gli anni dal 1935 al 1945, corrispondenti alla gestione Rocca, assumono comunque un significato particolare. Non solo per la drammaticità degli avvenimenti della fine del decennio considerato. Con i nuovi dirigenti si avvia un processo di trasformazione profonda in tutti gli aspetti della vita aziendale. L'Ansaldo cambia volto, si rinnova negli impianti e nei criteri di gestione. Gli obiettivi di coloro che ne sono ora alla guida paiono chiari fin dall'inizio: riportare l'azienda entro margini di redditività, sviluppando produzione e occupazione, attraverso un radicale rinnovamento di impianti, della struttura amministrativa e commerciale, dell'organizzazione del lavoro, della formazione professionale, della progettazione, per specializzare, qualificandolo, il prodotto. Il crescere delle esigenze belliche consente di usufruire di una fase favorevole in quanto a carico di lavoro, ma la nuova impostazione direzionale ha un peso notevole nel regolare e amministrare con elevato dinamismo un ciclo in ascesa. Anche in questo caso è possibile ricostruire nei dettagli con sufficiente esattezza tappe e direttrici prioritarie d'intervento. Ci si limita qui a brevi informazioni in grado di far comprendere la portata di un processo dai considerevoli risvolti di varia natura, con attenzione ai risultati raggiunti attorno alla fine del 1940. Concentrazione delle produzioni in gruppi di stabilimenti efficienti e quanto più possibile organici e specializzati: da 17 nuclei produttivi separati nel 1934 si passa, escludendo lo stabilimento Artiglierie di Pozzuoli, a un concentramento in tre grandi gruppi (*Sestri Ponente*: Fonderia, Fossati, Cantiere navale; *Sampierdarena*: Meccanico, Allestimento navi, Montaggio torri; *Fegino*: Elettrotecnico, Delta, Artiglieria). Interventi di sistemazione in tutti gli stabilimenti (nuovi fabbricati per 150.000 mq) con una spesa di ben 600.000.000, di cui 500 già impegnati nel 1940 e i rimanenti da utilizzarsi nel 1941, mentre ulteriori investimenti per il costante aggiornamento degli impianti sono previsti in seguito ad un ritmo di 80/100 milioni annuali. Dal 1935 al 1940 sono installate 1850 nuove macchine (17.350 tonn.) che modificano una situazione di grave deterioramento: al 1936 infatti su 3461 macchine utensili solo 267 (7,7 per cento) hanno meno di quindici anni, 1545 (45,1 per cento) risalgono al periodo 1910-1920, 1949 (47,2 per cento) sono antecedenti al 1910⁶². Nuova organizzazione del lavoro, istituzione di Uffici tecnici d'officina, produzione, servizi economie, manutenzione, normalizzazione, ristrutturazione degli uffici amministrativi, direzione collegiale negli stabilimenti⁶³. Il modello di organizzazione aziendale che Rocca si propone di costruire andrà studiato con particolare attenzione. Ci troviamo dinanzi ad un dirigente industriale molto attento ai problemi organizzativi, buon conoscitore della cultura internazionale al riguardo e delle sue concrete applicazioni nei paesi più avanzati, USA soprattutto. Rocca, ingegnere alla Dalmine, è negli USA fin dal 1926, a 31 anni, per studiare in concreto la situazione americana e avrà occasione di tornarvi⁶⁴. I suoi riferimenti teorici sono di conseguenza solidamente ancorati alla teoria classica del *Scientific management* non tanto però alle prime impostazioni di Taylor quanto alle successive elaborazioni di Henri Fayol, alla cui opera principale, allora non molto nota in Italia, *Administration Industrielle et générale: prevoyance, organisation, commandement, coordination, con-*

⁶² AAR, dos. 31 cart. 1 sot. cart. 6, *Cenni sulla situazione del gruppo « Ansaldo »*. Promemoria dell'ing. Massimino a F. Lantini, 11 settembre 1936.

⁶³ Vedi *ibid.*, par. successivo.

⁶⁴ Estratto dalla relazione del viaggio negli Stati Uniti d'America effettuato da ARO (Agostino Rocca nda) nel settembre-ottobre 1926. Me ne fu data copia da Agostino Rocca.

trôle, Rocca attribuiva grande rilievo⁶⁵. E in effetti i suoi tentativi all'Ansaldo tengono conto della necessità, sostenuta da Fayol, di temperare l'organizzazione gerarchica (*line*) con strutture funzionali (*staff*), anche se non vi è dubbio che sia il primo criterio a prevalere nettamente.

Le tradizionali produzioni navalmecchaniche vengono specializzate anche con la costruzione, in collaborazione con la Fiat, di grandi motori diesel; si dimezzano i tempi di realizzo di navi militari e civili complete. Nel settore artiglierie, dopo solo tre anni dall'inizio del potenziamento di questa particolare produzione, l'Ansaldo avrà una capacità produttiva di masse oscillanti pari a 843.000 ore di lavoro mensili nel 1941 (media analoga a quella del periodo di grande attività agosto 1914-settembre 1918) e di oltre 1.200.000 ore lavorative mensili nel 1942. Rilevante è inoltre la produzione di carri armati, in via di consolidamento, di grandi macchine elettriche su progettazione italiana, di carpenteria pregiata, di attrezzature di ogni genere per impianti industriali. La società aumenta il capitale sociale per intervento esclusivo dell'IRI nel 1934 (da 35 a 150.000.000) nel 1938 (da 150 a 250.000.000) nel 1943 (da 250 a 500.000.000); distribuisce dividendi nel 1939 (4 per cento) 1940 (5 per cento) 1941-42 (6 per cento) 1942-43 (6,50 per cento) 1943-44 (6,50 per cento) mentre la situazione finanziaria migliora anche per il sostegno concesso, oltre che dall'IRI, dall'IMI (1939: mutuo ipotecario di 159.000.000 al 5,5 per cento nominale; 1942: aumento del mutuo a 322.000.000). Con l'aumentato carico di lavoro l'occupazione sale a 36.000 unità nel 1943⁶⁶.

Il mutamento è dunque incisivo e non può non generare reazioni e contrasti dentro e fuori l'azienda. A parte le conseguenze provocate dalla nuova organizzazione del lavoro sulla condizione operaia, il rinnovamento dei metodi di direzione, il richiamo continuo e inflessibile alla professionalità, in un ambiente dirigente in precedenza caratterizzato da clientelismo, legami non limpidi con centri di potere locale, pressapochismo e scarsa o non ben utilizzata competenza, suscitano resistenze e tensioni, stimolano continue inchieste di svariati enti e autorità. I dirigenti come Rocca, pur nell'adesione di fondo al regime, privilegiano nettamente gli aspetti tecnico-produttivi nei confronti delle ragioni politiche, utilizzate quand'è il caso in modo strumentale ai fini del buon andamento della società, e non tollerano ingerenze esterne che possono condizionare il proprio ruolo decisionale in azienda. Di conseguenza il rapporto con il fascismo genovese, coacervo di gruppi dai vari e non certo chiari interessi, non è affatto lineare nè facile, nonostante gli uomini più rappresentativi del potere politico locale siano presenti nel consiglio d'amministrazione della società⁶⁷. Sovente l'amministratore delegato utilizza il rapporto diretto con Mussolini che pare non logorarsi nel tempo, per aver ragione dei continui ostacoli frapposti alle proprie iniziative. Un atteggiamento che avrà modo di accentuarsi ulteriormente quando alla sua sensibilità politica, attenta al mutare degli eventi e al venir meno di un consenso sia pur non attivo al fascismo, appariranno fin dall'inizio i segni evidenti di crisi del regime. Nella drammatica realtà bellica le forze decisive in gioco saranno altre, dalla classe operaia protagonista di un movimento resistenziale forte di implicazioni sociali e di classe alle forze tedesche di occupazione. Con esse lo staff ansaldino si misurerà con notevole lucidità strategica e in alcuni casi, come Rocca, con notevole coraggio personale, nella prospettiva di una conservazione dei meccanismi capitalistici di funzionamento aziendale e, quindi, del

⁶⁵ Del testo di Fayol vedi la traduzione italiana, *Direzione industriale e generale: programmazione, organizzazione, comando, coordinamento e controllo*, Milano, 1961.

⁶⁶ I dati sono ricavati dai bilanci ufficiali della Società.

⁶⁷ Due esempi di « politici » locali nel CdA: Carlo Bombrini, podestà di Genova, e Federico Negrotto Cambiaso, già federale del PNF genovese.

proprio ruolo, legato alla tutela di impianti e maestranze. Ma analizzare questo breve e complesso periodo, che richiede ampia riflessione, non rientra negli obiettivi del saggio⁶⁸.

La classe operaia

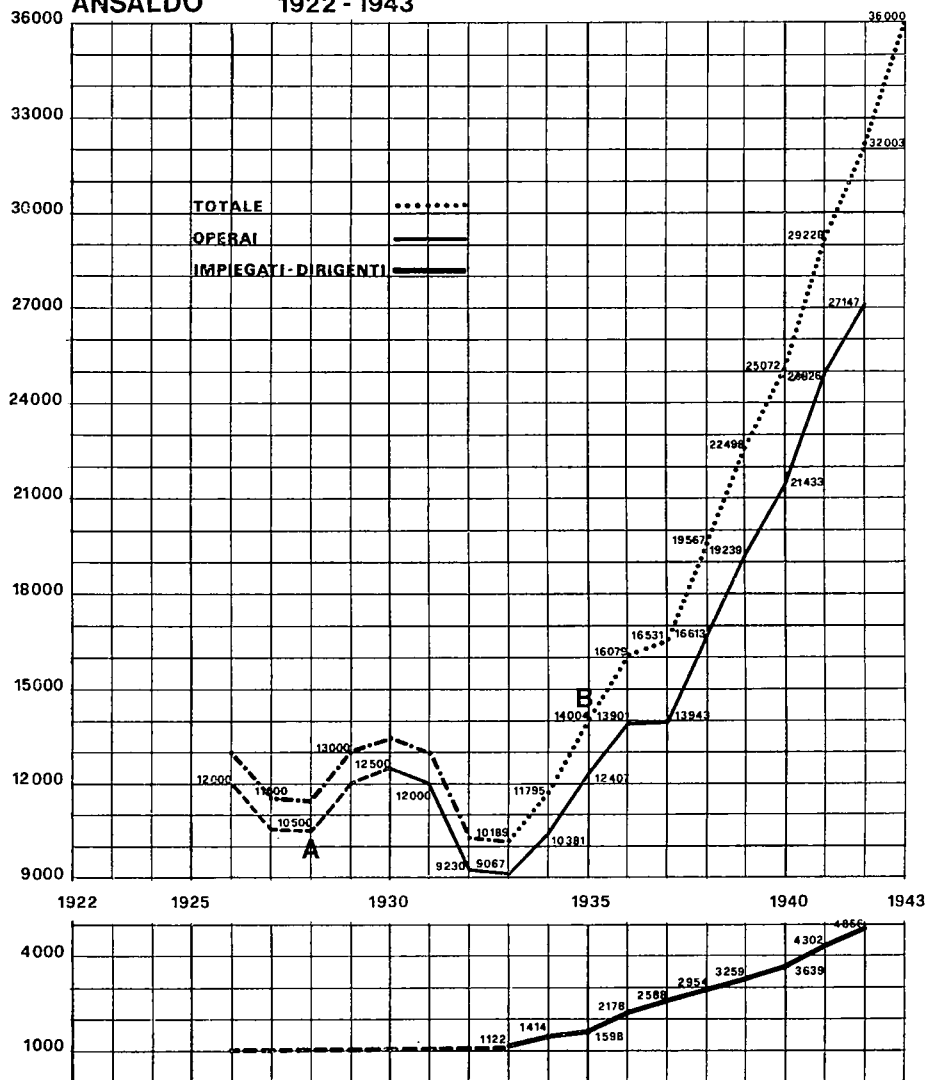
Tra i diversi fattori che intervengono a comporre l'articolato mosaico della storia aziendale, la classe operaia è senza dubbio quello che crea maggiori difficoltà allo storico dell'Ansaldo durante il fascismo, fino allo scoppio della guerra.

Pur non avendo ancora verificato a sufficienza lo stato delle fonti e senza aver proceduto, come sarà invece indispensabile fare, a raccogliere dalla diretta testimonianza di protagonisti ricordi e notizie altrimenti non recuperabili, si ha l'impressione di non riuscire a superare le solide barriere che si oppongono ad una ricostruzione non episodica della condizione operaia ansaldina. La documentazione utilizzabile, sia di parte padronale che del sindacato fascista e del movimento operaio clandestino, le stesse fonti di polizia sono sì di qualche utilità, ma più attente a cogliere i dati inerenti ad una conflittualità ridotta, anche se mai sopita sotto il regime, che non a delineare i concreti connotati della realtà operaia nei suoi vari aspetti. Lavoratori e sistema di fabbrica rischiano di rimanere oggetti misteriosi e sconosciuti, dai contorni non definiti e pertanto suscettibili di analisi incomplete ed errate.

Ciò non significa naturalmente arrendersi anzitempo e rinunciare ad una prima, seppur parziale, riflessione al riguardo. Partendo dalla essenziale domanda: quanti sono i lavoratori Ansaldo nel periodo preso in esame? Bene, già a questo quesito, così fondamentale da apparire ovvio, non è affatto semplice dare risposta. Non si dispone di dati omogenei e completi, non diciamo per mese o per semestre, ma neppure per anno. E i pochi, disorganici elementi conosciuti provengono da fonti diverse, di cui non sono noti i criteri di rilevazione e pertanto non confrontabili tra loro se non con notevole approssimazione e scarso valore probatorio. La carenza è grave non solo per naturali ragioni di completezza documentaria. Non va infatti dimenticato, ad esempio, che tra l'Ansaldo perroniana degli anni di guerra e la nuova Ansaldo corre un divario occupazionale molto consistente e da valutarsi nell'ordine di qualche decina di migliaia di lavoratori espulsi dal processo produttivo con la crisi postbellica. Riduzione drastica soprattutto nell'area genovese, tale da porre altri decisivi quesiti attorno al destino non solo lavorativo di un settore consistente della popolazione operaia locale. Processo dunque di dimensioni notevoli che però non si riesce a quantificare. Come inizio, non c'è perciò da ben sperare. Per gli anni successivi, dal 1925 al 1928, gli unici dati finora noti sull'occupazione all'Ansaldo sono desumibili dalle relazioni di bilancio della società, fonte lacunosa per vari motivi e che in ogni caso si limita, e non sempre, a citare in modo approssimativo, senza indicare data e criteri precisi di rilevazione. Dopo il 1928 ci vengono in aiuto documenti sindacali e dell'azienda, questi ultimi non però degli uffici personale, ma riguardanti attività ed esigenze varie dell'amministratore delegato di cui nella maggior parte dei casi non si conosce la fonte. Malgrado questo non confortante quadro, tentiamo di formulare una serie statistica (definizione invero troppo ambiziosa) per l'intero periodo di nostro interesse, nella piena consapevolezza dell'arbitrarietà dell'operazione cui si è peraltro costretti dalla ricordata carenza di fonti:

⁶⁸ Ci si limita pertanto a rinviare alla lettura di alcuni contributi storiografici già disponibili e utili a chiarire le linee di fondo dei nuovi problemi aperti con la guerra e la Resistenza: ANTONIO GIBELLI, *Genova operaia nella Resistenza*, Genova, 1968; ANTONIO GIBELLI e MASSIMO ILARDI, *Genova in AA.VV., Operai e contadini nella crisi italiana del 1943/1944*, Milano, 1974; GIORGIO BOCCA, *La repubblica di Mussolini*, Bari, 1977.

Dinamica dell'occupazione; ANSALDO 1922 - 1943



Fonti: 1926/1932: Relazioni del Consiglio d'amministrazione ai bilanci della Società.
 1933: AAR, dos. 31 cart. 1 sot. cart. 6, *Cenni sulla situazione del gruppo « Ansaldo »*, cit.
 1934/1942: AAR, dos. 35 cart. f, *La gestione IRI dell'Ansaldo*, 11 settembre 1944. Relazione di A. Campolongo, allora a capo dell'Ufficio Studi Ansaldo.
 1943: Relazione del Consiglio d'amministrazione al bilancio della Società.

Avvertenza: Mancando per gli anni 1926-28-30-31-32 il dato complessivo sull'occupazione per carenza di dati precisi sul numero di impiegati e dirigenti, l'occupazione impiegatizia è stata valutata intorno a un migliaio di unità, sulla base di riferimenti in documenti di varia natura. Di questa indicazione approssimativa si è tenuto conto nel costruire il grafico.
 A) Per gli anni 1928/1932 la media degli operai occupati in Ansaldo, secondo l'Unione provinciale sindacati fascisti dell'industria risulta essere:

1928	1929	1930	1931	1932
10834	10301	12588	11341	8718

(I dati sono riportati in CAMILLO GIBELLI, *I sindacati fascisti a Genova negli anni della grande crisi (1929-1933)* in « Movimento operaio e socialista », ottobre-dicembre 1973, pag. 351). Si tratta di medie non molto dissimili da quelle riportate nel grafico, se si esclude il 1929.
 B) Dal 12 agosto 1935 l'acciaieria di Cornigliano passa in definitiva proprietà della Siac. Di conseguenza anche l'organico non è più alle dipendenze della « SA Ansaldo ».

Il grafico ci pare riesca a visualizzare con sufficiente chiarezza le oscillazioni e consente alcuni rilievi, peraltro molto approssimativi, al livello attuale delle informazioni disponibili. L'andamento dell'occupazione all'Ansaldo si può suddividere in tre fasi abbastanza distinte: 1925-1931: relativa stabilità occupazionale attorno alle 12.000-13.000 unità, con un calo sensibile di circa 1500 unità nel 1927-28 per il rallentamento produttivo provocato dalla crisi successiva alla stabilizzazione della lira; 1932/33: caduta dell'occupazione di 3000 unità circa a seguito della « grande crisi »; 1934/1943: forte e costante crescita per l'espansione della produzione bellica. In complesso una curva che indica ulteriori direttrici di ricerca. Tenendo presente l'elevata concentrazione degli impianti in un'area ristretta, il ponente genovese, a maggior ragione è essenziale poter conoscere dati su provenienza ed eventuale collocazione sul mercato del lavoro del personale inserito ed espulso, a seconda dei casi, nel e dal processo produttivo; sul ricambio generazionale, sull'età media, sulla presenza femminile. Per ora nessuna informazione al riguardo.

Di pari interesse sarebbe poter disporre di elementi non frammentari sulla composizione professionale. I dati sopra riportati mettono in luce l'incidenza crescente assunta dal 1933 al 1942 da impiegati e dirigenti sul totale degli occupati. Da una percentuale di circa il 10 per cento (1933), che si può ritenere attendibile anche per gli anni precedenti, si passa al 15 per cento del 1942. Fenomeno di cui è opportuno studiare le cause, probabilmente molteplici: modificarsi dell'organizzazione del lavoro, maggiore attenzione prestata alla progettazione e commercializzazione del prodotto, meccanismi di natura contrattuale. Come pure bisognerà cercare di raccogliere documentazione sulla suddivisione per qualifiche, tentando di analizzarla in relazione all'effettivo corrispondere alle caratteristiche del processo produttivo. Ogni qualvolta si tratta della classe operaia genovese con riferimento al settore meccanico, se ne sottolinea l'elevata professionalità, legata alle esigenze di una produzione di beni strumentali non di serie a medio-elevato contenuto tecnologico. Per gli anni del fascismo non si sa tuttavia nulla di preciso nè in riferimento alle caratteristiche del macchinario nè, di conseguenza, al contenuto professionale delle lavorazioni, come ignoriamo le politiche aziendali in relazione alle qualifiche. A tutt'oggi gli unici dati che è stato possibile individuare interessano il rapporto tra manovali e operai qualificati nel 1933 e 1934 nei vari stabilimenti⁶⁹. Troppo poco per tentare un'analisi che non si limiti solo a suffragare quanto si può intuire. Comunque per i due anni risulta consistente il numero dei qualificati nei confronti dei manovali. Questi ultimi sono in media pari al 7,80 per cento dei primi nel 1933 e al 9,24 per cento nel 1934 con differenze anche sostanziali, come prevedibile, tra stabilimenti siderurgici e meccanici e con qualche minore scarto tra i meccanici, dove i manovali tendono a ridursi negli stabilimenti a maggiore complessità di lavorazione:

Stabilimenti	1933	1934
Meccanico	4.89	5.01
Acciaierie e Fonderie	14.29	20.64
Cantieri navali	7.38	7.55
Elettrotecnici	5.56	4.62
Artiglierie	4.50	5.41
Fonderia ghisa	8.20	7.89
Delta	16.46	14.07
Costruzioni metalliche	2.55	3.04

⁶⁹ Cfr. AIRI, Siderurgia bellica: Ansaldo-Siac-Cogne 1922-1937/II. *Sopraluogo presso « Ansaldo SA »*, giugno 1934.

Anche per i livelli retributivi, non si hanno informazioni sufficienti se si escludono i parziali dati raccolti da Camillo Gibelli per gli anni della « grande crisi » e le informazioni statistiche a livello provinciale⁷⁰. In attesa di poter disporre di nuovi dati, è possibile e interessante ricostruire il profondo mutamento nell'organizzazione del lavoro avvenuto all'Ansaldo dagli inizi del 1936 in poi, con la nuova direzione Rocca.

Negli anni precedenti, l'organizzazione aziendale in tutti i settori era a carattere artigianale. In officina il prezzo dei cottimi, elemento fondamentale della retribuzione operaia, veniva stabilito dal capo officina sulla base dell'esperienza personale, della conoscenza diretta della capacità dell'operaio e della difficoltà del lavoro richiestogli, con criteri quindi alquanto empirici ed eventuali correzioni alla chiusura della commessa. Contava dunque molto il rapporto diretto tra il « capo » e l'operaio, basato spesso sul reciproco riconoscimento e rispetto della professionalità e, di conseguenza, sull'importanza attribuita piuttosto alla qualità che non al tempo della lavorazione richiesta. Con il 1936 la situazione muta e viene costituito un apposito ufficio, l'ONI (Organizzazioni nuovi impianti) con il compito esplicito di rivedere completamente strutture e metodi organizzativi secondo criteri tayloristici. A livello di officina vengono creati nuovi e prima inesistenti servizi tra i quali: l'Ufficio tecnico d'officina con il compito di provvedere allo studio di macchinario, attrezzature, utensili, sistemazione accessori d'officina; l'Ufficio produzione con la funzione di predisporre il lavoro, determinare i tempi di lavorazione e quindi i cottimi, distribuire il lavoro; il Servizio economia con il compito di analizzare le spese di carattere generale sia di mano d'opera che di materiali controllandole nella stessa sede di esecuzione al fine di ridurle⁷¹. All'interno degli Uffici di produzione sono gli Uffici analisi tempi ed avere il compito specifico di determinare i cottimi con personale apposito. Il mutamento è evidente. Non solo perché si definiscono ruoli specifici affidati a personale appositamente incaricato, mentre in precedenza non esistevano precise distribuzioni e separazioni di compiti nel personale d'officina. In realtà si modificano, e in modo radicale, l'andamento del lavoro e i criteri di definizione del salario operaio. Il capo officina perde del tutto il delicato ruolo prima svolto al riguardo ed ora affidato a tecnici per così dire esterni all'officina. Inoltre, fatto ancor più rilevante, questi tecnici determinano le tariffe di cottimo con criteri ben diversi. Pur non utilizzando il sistema Bedaux, non adatto nelle lavorazioni ansaldine dove la produzione in grande serie è molto ridotta, i metodi di calcolo delle tariffe provocano in genere tagli notevoli nell'utile di cottimo accorciando, e non di poco, i tempi di lavorazione, aumentando, insieme alla produzione, sforzo e fatica degli operai e diminuendone al tempo stesso le loro possibilità di controllo e contrattazione, del resto già ridotte da un'efficace vigilanza repressiva. Il sistema adottato si basa sul rilevamento diretto, per i lavori in serie e per le lavorazioni elementari rientranti in lavori non di serie, e sul calcolo, per i lavori non di serie, prevalenti all'Ansaldo. Il rilevamento diretto viene eseguito misurando il tempo impiegato dall'operaio, corretto da coefficienti di vario genere (per abilità, condizioni di lavoro, gravosità ecc.). La tariffa di cottimo per ogni singolo pezzo viene ottenuta moltiplicando la paga globale (paga base + profitto cottimo) per il tempo così ottenuto. Il calcolo si basa sul rilievo della capacità di lavoro della macchina, valendosi o del calcolo del tempo

⁷⁰ Cfr. CAMILLO GIBELLI, *I sindacati fascisti a Genova negli anni della grande crisi (1929-1933)*, cit.

⁷¹ Cfr. AAR, dos. 27 cart. b, Riunioni dei Direttori. *Nota degli argomenti trattati e delle conclusioni relative. 1ª Riunione dei Direttori di stabilimento, 19 ottobre 1935 e allegato A), Disposizioni di massima per l'organizzazione degli stabilimenti.*

necessario alle operazioni strettamente di macchina o di tabella dei tempi rilevati per le operazioni ausiliarie ⁷².

La reazione operaia alle modificazioni dell'organizzazione del lavoro è molto vivace, tenendo conto della situazione di sostanziale coercizione in cui i lavoratori si trovano. Nel triennio 1936-1938, ed anche dopo, momenti di tensione, proteste, manifestazioni di vario genere, brevi scioperi di massa si susseguono in fabbrica ⁷³. Un terreno dunque favorevole all'iniziativa dei nuclei comunisti operanti dentro e fuori gli stabilimenti e all'interno dei sindacati fascisti per organizzare e stimolare la protesta operaia, accentuandone forza ed unità, anche con i lavoratori più vicini al fascismo. Il ruolo delle strutture sindacali fasciste va preso in esame con attenzione. A giudicare dalla valutazione a più riprese data da parte dell'azienda del comportamento loro o meglio dei dirigenti locali, non si può certo sostenere che si siano eccessivamente preoccupati della tutela degli interessi operai. Brevi ma significative annotazioni al riguardo: quando da Roma vengono chieste notizie su una situazione ritenuta allarmante e giunta a conoscenza dello stesso Mussolini, i tranquillizzanti rapporti, a sostanziale difesa della legittimità del comportamento aziendale, inviati dall'ingegner Massimino, segretario dell'Unione fascista dei lavoratori dell'industria genovese, non fanno che riportare con piccole varianti di forma le relazioni stese al riguardo dalla direzione aziendale ⁷⁴. Non va del resto dimenticato che Massimino è sindaco dell'Ansaldo dal 1937 al 1940. Non a caso pertanto l'azienda tende a mantenere con i sindacati fascisti contatti diretti che le garantiscono migliori risultati del rapporto tenuto dall'organizzazione padronale di provincia ⁷⁵. La metà degli anni trenta, con il cambio di direzione della società, assume notevole interesse anche per un altro motivo inerente la condizione operaia: dal 1936, per la prima volta nella storia aziendale, prende avvio un coerente ed ampio progetto di intervento di « assistenza sociale » per i lavoratori, in sintonia con le scelte del regime, tese ad allargare l'area di consenso attraverso una capillare presenza nella vita quotidiana ed extralavorativa delle masse popolari. Si tratta di una tematica di recente oggetto di studi e discussioni, anche in riferimento alle scelte padronali e al rapporto tra queste e le direttrici di azione del fascismo locale e nazionale ⁷⁶. All'Ansaldo, forse più che altrove, l'articolazione e la consistenza delle iniziative assunte, il loro carattere organico rientrano in un progetto ad ampio raggio, di cui Agostino Rocca è il principale sostenitore. L'obiettivo di fondo è abbastanza chiaro. L'azienda industriale, l'Ansaldo, per funzionare ad elevata produttività e senza ostacoli di alcun genere alla nuova impostazione tayloristica deve poter disporre del controllo assoluto della forza lavoro. Ordine, disciplina gerarchica devono essere pertanto ferrei, tanto più trattandosi di stabilimenti a produzione bellica (e per questo motivo saranno considerati « ausiliari » e militarizzati). Per evitare qualsiasi motivo di turbamento del

⁷² Cfr. AAR, dos. 31 cart. 1 sot. cart. 2, *Promemoria sulle innovazioni in corso di attuazione per l'organizzazione dell'Ansaldo*, 7 luglio 1936. Alcune brevi indicazioni al riguardo, ma per i primi anni quaranta, anche in DUCCIO BIGAZZI, *Organizzazione del lavoro e razionalizzazione nella crisi del fascismo 1942-43*, cit. Bigazzi accenna a primi esperimenti di introduzione di *Job evaluation* all'Ansaldo, nel 1942.

⁷³ Su queste agitazioni la documentazione è abbastanza ricca e va dai documenti di polizia in ACS e ASG a quelli aziendali in AAR ai documenti del PCI nell'archivio del partito, presso l'Istituto Gramsci, Roma.

⁷⁴ Cfr. AAR, dos. 31 cart. 1 sot. cart. 5, *Note relative ad informazioni pervenute a SE Lantini circa alcuni problemi della gestione Ansaldo*, di A. Rocca, 24 agosto 1936 e *ibid.*, sot. cart. 6, *Cenni sulla situazione del gruppo Ansaldo*, cit.

⁷⁵ Cfr. AAR, dos. 27 cart. b, Riunioni dei Direttori. *XII Riunione dei Direttori di stabilimento. Nota degli argomenti trattati e delle conclusioni relative*, 15 gennaio 1937.

⁷⁶ Ci limitiamo a ricordare il saggio di GIULIO SAPELLI, *Fascismo, grande industria e sindacato. Il caso di Torino 1929/1935*, Milano, 1975.

processo produttivo e delle sue rigide leggi non è tuttavia sufficiente — e Rocca mostra di capirlo bene — usare le armi della repressione che anzi sovente ottengono risultati opposti a quelli desiderati. Bisogna proporsi di conquistare consenso ai « valori » su cui si fonda il meccanismo di produzione e in particolare l'organizzazione del lavoro di recente istituzione, al di fuori della fabbrica, intervenendo in modo diretto sia nella gestione e controllo della formazione giovanile e professionale sia nelle attività di natura « sociale » (edilizia, tempo libero, sanità ecc.) in grado di eliminare occasioni di conflitto e creare solidi legami tra operai e società. L'operaio-soldato di Mussolini non si discosta dunque molto dall'immagine e dal ruolo che si intende attribuire al lavoratore ansaldino⁷⁷. Struttura e ideologia fascista possono dunque offrire un favorevole terreno d'incontro. Il connubio pare perfetto, unione esemplare tra contraenti di analoghe idee e intenzioni. Tuttavia, al di là del divorzio consumatosi nel 1943, la realtà è ben diversa dall'apparenza. In primo luogo, come si è già rilevato, è il potere aziendale che assume l'iniziativa, ne segue l'evolversi e non tollera intrusioni disturbatrici. Se ci si muove per disporre di forza lavoro malleabile, ma anche professionalmente qualificata, se lo scopo è quello di garantire l'efficienza aziendale secondo valutazioni, esigenze e filosofia « autonome », il fascismo è e deve rimanere strumento, docile e subalterno. E poiché la realtà delle istituzioni fasciste appare ed è l'esatto contrario dell'efficienza, dell'ordine e della « professionalità », il primato della « tecnica » sulla « politica » deve essere fuori di discussione e quando è messo in pericolo la reazione non manca, anche vivace.

Per tornare al concreto delle iniziative, grande importanza viene attribuita alla formazione professionale. Ansaldo ha in effetti concreto bisogno di manodopera qualificata e agisce di conseguenza. Nel 1936 è costituita la Scuola apprendisti interaziendale Ansaldo-Siac, con larghezza di stanziamenti e strutture tale da suscitare le critiche della locale organizzazione degli industriali. Tre corsi di durata triennale, ognuno di 250 allievi, scelti con priorità tra figli e parenti di lavoratori Ansaldo (fatto di rilievo che influisce sulla continuità « familiare » degli occupati, con conseguenze da analizzare), orario di 40 ore settimanali con retribuzione, in parte versata su un libretto di risparmio personale e utilizzabile dall'allievo solo dopo aver trascorso un periodo di tre anni consecutivi di lavoro presso l'azienda, dopo la conclusione del corso. Teoria, pratica d'officina, cultura generale e fascista, sport e altre attività per il tempo libero⁷⁸. E inoltre corsi di minor durata (3-8 mesi) di qualificazione per operai già al lavoro. Parte dei nuovi assunti proviene da questa scuola, la cui funzione e significato sono subito compresi dai comunisti⁷⁹. L'interesse dell'Ansaldo per la formazione professionale si estende anche alla scuola pubblica, avviando la trasformazione a proprie spese della scuola professionale « A. Volta » di Cornigliano in scuola specializzata nella formazione di operai meccanici e contribuendo a potenziare l'istituto « Cristoforo Colombo » per tracciatori e macchinisti navali. Villaggi operai, aiuti all'Istituto case popolari, al dopolavoro, rafforzamento dei servizi mutualistici, mense, spacci, colonie per bambini, sussidi di vario genere sono le molteplici espressioni di una vasta attività che andrà studiata con maggiore atten-

⁷⁷ L'impostazione di Rocca appare con chiarezza da vari documenti sia interni all'azienda che pubblici. È sintomatico come nei primi riferimenti al fascismo siano quasi del tutto assenti mentre appaiono con frequenza nei secondi, inevitabile omaggio alla retorica imperante.

⁷⁸ Cfr. l'opuscolo *Scuola apprendisti interaziendale Ansaldo SA-Siac 1936-XIV EF*.

⁷⁹ Cfr. A.N., *Genova* in « Lo stato operaio », 15 ottobre 1938, n. 18, pp. 296-297. A.N. sta per Agostino Novella che scrisse questo ed altri interventi sulla situazione genovese in collaborazione con Emilio Sereni, come risulta da un documento al riguardo, a firma Gaetano Perillo, conservato nell'archivio del Centro ligure di storia sociale di Genova. Perillo scrisse quanto a lui venne riferito dallo stesso Novella.

zione⁸⁰. Nel 1941 viene creata un'apposita società (Opere sociali Ansaldo Sa) con funzioni di coordinamento e sviluppo delle iniziative autonome e per fiancheggiare quelle statali. Nella relazione di bilancio 1941-42 Rocca dedica ampio spazio ad un settore ritenuto di grande rilievo, sottolineando come le spese per esso sostenute (20.000.000) superino gli utili aziendali.

Che gli obiettivi propostisi con l'operazione « attività sociali e assistenziali » non vengano raggiunti l'amministratore delegato avrà modo di rendersene conto fin dall'anno successivo, al 25 luglio. Bassi livelli salariali, — ma all'Ansaldo forse superiori alla media — repressione politica e sindacale, le conseguenze sempre più pesanti della guerra e poi del regime di occupazione non facilitano certo il consenso, come dimostreranno le grandi lotte operaie nella Resistenza. Del resto già negli anni precedenti l'ambiente operaio ansaldino non mostra segni di particolare entusiasmo filoaziendale e filofascista. Dalla lotta attiva di minoranze, che spesso coinvolge larghi settori operai in fabbrica, non esclusi i fascisti, all'indifferenza più o meno ostile, dalla protesta aperta al « mugugno » sotterraneo eppure persistente, la gamma degli atteggiamenti è varia ma largamente dominata da toni conflittuali. La partecipazione attiva e consapevole è fenomeno del tutto marginale.

I problemi irrisolti

Una storia di « occasioni mancate » ci pare essere quella ansaldina durante il fascismo. Se il ricercatore deve in primo luogo proporsi di ricostruire la dinamica del processo storico così come si è sviluppata, senza lasciarsi tentare dalla logica delle possibili alternative — il che non vuol dire rinuncia al giudizio personale — nel caso di nostro interesse il significato della vicenda Ansaldo trova spiegazione essenziale nella mancanza di scelte coerenti da parte delle forze intervenute a determinare le direttrici di fondo. Ci troviamo di fronte ad un'azienda che nel ventennio non acquisisce un assetto organico, tale da garantirle stabilità e solide chances di non precaria sopravvivenza. Al di là delle facili apparenze, del resto contraddette dai risultati economici valutati nel complesso dell'arco cronologico preso in esame, l'Ansaldo è impresa fragile, priva di strutture produttive adeguate ad un « modello » funzionale e in grado di reggere al di là di fasi congiunturali più o meno positive. Per valutare se e quanto sia attendibile la nostra opinione, i momenti decisivi, come è già apparso nelle pagine precedenti, sono due: il biennio 1922-23 e la seconda metà degli anni trenta, dopo il passaggio all'IRI.

La sistemazione dei primi anni venti non è guidata da alcun criterio di politica industriale, bensì è frutto di una logica di spartizione, di divisione a favore dei vari gruppi, che non sembra avere come obiettivo la creazione di un'impresa strutturata in modo adeguato. Il risultato è un'azienda omnibus a produzioni troppo differenziate (dal vagone ferroviario alla nave, dal grande macchinario elettrico alle artiglierie), in un periodo segnato dalla presenza di un mercato troppo ristretto e con numerosi concorrenti meno sovradimensionati e a più elevata specializzazione perché con produzione meno eclettica. La tranquillizzante tutela dello stato sotto forma di commesse e finanziamenti sembra offrire garanzie sufficienti e in ogni caso mette in sordina la necessità di indirizzi produttivi non casuali e di criteri gestionali

⁸⁰ Cfr. al riguardo v. DE GRAZIA, *La taylorizzazione del tempo libero nel regime fascista* in « Studi storici », aprile-giugno 1978, n. 22, pp. 331-366 e, per Milano, GIANCARLO CONSONNI, GRAZIELLA TONON, *Casa e lavoro nell'area milanese. Dalla fine dell'Ottocento all'avvento del fascismo* in « Classe », n. 14, pp. 165-259.

accurati. A questo vizio di fondo si aggiunge, aggravandolo, una conduzione aziendale disastrosa sotto il controllo del Credito italiano. Perdite considerevoli, insufficienti rinnovi negli impianti, scandali ripetuti: un quadro non certo improntato dalla presenza di elevata imprenditorialità, qualsiasi significato a questo termine si intenda dare. Naturalmente non tutto è spiegabile guardando solo all'interno dell'azienda. Pesano anche fattori di carattere generale, come il mancato ruolo dello stato in funzione razionalizzatrice e di sollecitazione al rinnovamento tecnologico e produttivo in settori come la cantieristica e la siderurgia in cui l'Ansaldo opera e il denaro pubblico affluisce in quantità notevoli. Tuttavia se l'azienda non riesce ad approfittare in modo consistente della favorevole congiuntura 1922-25 per la scarsa competitività dimostrata sia sul mercato interno che estero, c'è da dire che le ragioni non vanno cercate solo negli alti prezzi della produzione siderurgica, ma anche nella incapacità dei suoi dirigenti di avviare un processo di radicale revisione interna, puntando su nuove produzioni e su una riduzione dei costi.

L'altra grande occasione mancata è da collocarsi negli anni trenta, ma per ragioni almeno parzialmente diverse. In primo luogo l'imprenditorialità prima carente ora non manca. I limiti strutturali dell'Ansaldo sono ben chiari ai nuovi dirigenti IRI di provenienza Comit; evidente appare la necessità di rivedere in maniera radicale assetto produttivo e organizzazione interna. Si fa luce una « cultura » industriale prima inesistente all'Ansaldo e al di sopra dei livelli manageriali medi dell'industria meccanica italiana del tempo⁸¹. Ci sono insomma gli uomini e, fatto di grande rilievo, una struttura di finanziamento all'industria più solida, libera da pericolosi vincoli con la gestione ordinaria del credito, ora separata e autonoma. Che la strategia di fondo degli ambienti IRI agli inizi della sua attività sia improntata a criteri di riprivatizzazione è elemento abbastanza secondario nel momento in cui esistono, come sembrano esistere, capacità imprenditoriali di rilievo, tecnici buoni conoscitori di impianti, come di bilanci, attenti all'evolversi del mercato e alle necessità di trasformazione delle strutture produttive nazionali in relazione alle esperienze straniere. L'intervento di questa nuova leva di dirigenti in altri settori come quello siderurgico, lo testimonia come ne sono prova, in relazione all'Ansaldo, lo scorporo dell'acciaieria e la profonda ma non conclusa riorganizzazione interna. Necessita invece, un'altra volta, una scelta strategica da parte dello stato, ancor più necessaria per una società ora sotto il suo diretto controllo. O meglio una scelta viene compiuta: incrementare la produzione bellica. Per l'Ansaldo la storia si ripete: cannoni, carri armati, navi da battaglia rilanciano l'azienda, ma non ne risolvono i problemi di fondo, si limitano a nasconderli. Riappariranno in termini drammatici nel dopoguerra⁸².

PARIDE RUGAFIORI

⁸¹ A proposito della « cultura » imprenditoriale nell'Italia fascista vedi GIULIO SAPELLI, *Organizzazione, lavoro e innovazione industriale nell'Italia tra le due guerre*, Torino, 1978.

⁸² Cfr. P. RUGAFIORI, *La « ricostruzione » in una grande azienda IRI in crisi: l'Ansaldo (1945-1948)* in AA.VV., *La ricostruzione nella grande industria. Strategia padronale e organismi di fabbrica nel Triangolo*, Bari, 1978, pp. 385-444.