

# La siderurgia italiana nella globalizzazione (1970-2000). Crisi e resilienza

MARCO DORIA

Tra gli anni settanta e la fine del ventesimo secolo l'economia italiana dapprima conosce (e patisce) la fine della *golden age*, quindi attraversa una fase di apparente stabilizzazione per essere poi investita da una crisi acuta all'inizio degli anni novanta. Nell'ultimo decennio del secolo, da un lato le difficili e impegnative scelte di politica economica compiute consentono al paese di partecipare appieno al processo di integrazione europea definito dal trattato di Maastricht; dall'altro si percepiscono i segnali sempre più evidenti di una inedita, per forme e dimensioni, globalizzazione dell'economia destinata a caratterizzare il primo ventennio del secolo successivo. Trenta anni dunque cruciali, nel corso dei quali vecchi paradigmi si dissolvono mentre nuovi modelli di sviluppo duraturo stentano ad affermarsi, al di là della retorica d'occasione che non manca di volta in volta di sprecarsi. In queste pagine, all'interno di tali scenari sinteticamente richiamati, si osservano le vicende e le trasformazioni dell'industria siderurgica italiana. La siderurgia può essere assunta come esemplare *case study* di cambiamenti generali; al tempo stesso si possono mettere a fuoco questioni sempre cruciali quali il rapporto tra un fondamentale settore di base e l'andamento complessivo dell'economia, la riflessione sul valore strategico di un comparto industriale e il suo peso sull'economia del paese e dei suoi territori, il ruolo delle politiche pubbliche e delle imprese controllate dallo Stato, l'iniziativa imprenditoriale e le innovazioni tecnologiche.

La nascita e lo sviluppo della siderurgia italiana sono stati oggetto di importanti studi e ricerche che hanno permesso di delinearne evoluzioni e caratteri. Un numero monografico di «Ricerche storiche», pubblicato nel 1978, raccoglie gli atti di un convegno con relazioni di sintesi sulle diverse fasi storiche dal tardo Ottocento agli anni settanta del ventesimo secolo e contributi su specifici casi aziendali. Il volume *Acciaio per l'industrializzazione*, curato da Franco Bonelli (autore di una seminale storia d'impresa dedicata alla Terni

edita nel 1975), illustra le dinamiche del settore nel periodo tra le due guerre mondiali, con alcune incursioni nelle fasi precedente e seguente, guardando sia alle imprese private che a quelle passate negli anni trenta sotto controllo pubblico, alle loro complesse interazioni e alle politiche industriali decise dal regime fascista<sup>1</sup>. Gian Lupo Osti, a lungo dirigente di primo piano nel gruppo Finsider, parla invece della siderurgia pubblica postbellica, descrivendone "splendori e miserie"; anche Margherita Balconi studia la siderurgia nel secondo dopoguerra, offrendone un ampio quadro complessivo. Di siderurgia si tratta poi in opere di sintesi sulla storia dell'industria e dell'economia italiana contemporanea quali quelle, per citarne alcune, di Rosario Romeo, Valerio Castronovo e Vera Zamagni<sup>2</sup>. Settore tanto studiato dunque, nel Novecento, quanto discusso. Il dibattito pubblico sulla siderurgia è infatti acceso sin dall'adozione in età liberale di misure protezionistiche, che suscitano le ire dei liberisti. Fondamentale è allora e successivamente la questione del contributo che tale settore può offrire allo sviluppo complessivo del paese e, legata a ciò, la riflessione sul ruolo che deve assumere l'impresa pubblica, tema quest'ultimo che anima le discussioni del secondo dopoguerra, vivaci nella fase costituente e protrattesi sino alla liquidazione dell'Iri. Sono tutti argomenti, questi, che trovano ampio spazio nei lavori appena richiamati. Nel XXI secolo la storiografia presta in generale minore attenzione alla siderurgia, con alcune eccezioni tra le quali si possono citare i saggi contenuti nei volumi della Storia dell'Iri, editi da Laterza e pubblicati dopo la fine dell'Istituto col meritevole – e riuscito – intento di proporre un quadro rigoroso e critico di tale vicenda e, guardando alle monografie, lo studio di Salvatore Romeo dedicato allo stabilimento di Taranto<sup>3</sup>.

In queste ricerche la storia della siderurgia è letta in relazione stretta con l'evoluzione dell'economia italiana e con le specificità (la storia siderurgica ne propone tante) che ne definiscono il "modellaccio", per riprendere una efficace definizione di Giorgio Fuà. Minore, o spesso assente, è l'attenzione a inquadrare in un più ampio contesto internazionale la vicenda del settore, suggerendo o abbozzando confronti tra esperienze nazionali diverse ancorché caratterizzate da denominatori comuni. Questa prospettiva sembra invece particolarmente utile quando si guarda alla siderurgia italiana negli ultimi trenta anni del Novecento. Si evidenziano allora significative analogie con quanto accade in altri paesi dell'Europa occidentale. La siderurgia italiana è ormai uscita da una lunga fase di minorità

<sup>1</sup> F. Bonelli (a cura di), *Acciaio per l'industrializzazione. Contributi allo studio del problema siderurgico italiano*, Einaudi, Torino 1982.

<sup>2</sup> Si vedano, in ordine di pubblicazione, F. Bonelli, *Lo sviluppo di una grande impresa in Italia. La Terni dal 1884 al 1962*, Einaudi, Torino 1975; *La siderurgia italiana dall'Unità a oggi*, «Ricerche storiche», VIII, n. 1, gennaio-aprile 1978; V. Castronovo, *L'industria italiana dall'Ottocento a oggi*, Mondadori, Milano 1980; V. Zamagni, *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita economica dell'Italia 1861-1981*, Il Mulino, Bologna 1990; M. Balconi, *La siderurgia italiana (1945-1990). Tra controllo pubblico e incentivi del mercato*, Il Mulino, Bologna 1991; R. Romeo, *Breve storia della grande industria in Italia 1861-1961*, Il Saggiatore, Milano 1991 (la prima edizione è del 1961); G.L. Osti, *L'industria di Stato dall'ascesa al degrado. Trent'anni nel gruppo Finsider. Conversazioni con Ruggero Ranieri*, Il Mulino, Bologna 1993; V. Castronovo, *Storia economica d'Italia. Dall'Ottocento ai giorni nostri*, Einaudi, Torino 1995.

<sup>3</sup> M. Doria, *I trasporti marittimi, la siderurgia*, in V. Castronovo (a cura di), *Storia dell'IRI, 1. Dalle origini al dopoguerra*, Laterza, Roma-Bari 2012, pp. 329-419; R. Ranieri, S. Romeo, *La siderurgia Iri dal Piano Sinigaglia alla privatizzazione*, in F. Russolillo (a cura di), *Storia dell'Iri, 5. Un gruppo singolare. Settori, bilanci, presenza nell'economia italiana*, Laterza, Roma-Bari 2014; S. Romeo, *L'acciaio in fumo. L'Ilva di Taranto dal 1945 a oggi*, Donzelli, Roma 2019.

e si confronta alla pari con le altre siderurgie europee; ne condivide poi le difficoltà determinate dal nuovo contesto, tormentato, in cui si muovono tutte le grandi imprese del vecchio continente, costrette a misurarsi e a competere in un mercato sempre più aperto. E tutte devono fare i conti con l'azione di un soggetto, la Commissione della Comunità prima e dell'Unione europea dopo, che detta con crescente incisività le regole del gioco.

Nelle pagine che seguono si guarda alla siderurgia italiana collocandola in un più ampio scenario internazionale, soffermandosi seppure in maniera sintetica su quanto avviene in altri stati (paragrafo 1). Nel paragrafo 2 si tratteggiano i lineamenti della crescita del settore – invero articolato e non omogeneo – per comprendere come essi abbiano influenzato lo sviluppo del paese e siano stati da esso a loro volta condizionati. Il tema delle politiche economiche e industriali, nazionali ed europee, del ruolo dei soggetti pubblici e del rapporto tra stato e mercato viene affrontato nel paragrafo 3. In quello successivo, il quarto, adottando un'ottica di storia d'impresa, si osservano casi di singole aziende. Infine, in conclusione, si proveranno a enucleare alcune questioni emerse di particolare rilevanza e si trarrà un bilancio di una stagione ormai conclusa, evidenziandone i lasciti destinati a pesare nel ventunesimo secolo.

L'attenzione si concentra sull'ultimo trentennio del XX secolo. Oltre agli elementi periodizzanti la storia economica generale che permettono di enucleare tale fase (dagli anni settanta, decennio in cui termina una prolungata fase di espansione, alla fine del Novecento, quando si è ormai largamente ridisegnata la struttura economica dei paesi dell'Europa occidentale), le stesse vicende della siderurgia europea e italiana giustificano la scelta della periodizzazione proposta: gli anni settanta segnano per il settore l'inizio di una crisi profonda e l'abbozzo, prima, e la definizione, poi, di specifiche politiche industriali a livello europeo; negli anni novanta si realizza e si conclude in Italia la stagione delle privatizzazioni della siderurgia pubblica e si è ormai compiuto il processo di ristrutturazione del settore che acquisisce allora quella fisionomia che lo caratterizza nel secolo successivo. E solo dopo il 2000 assumono una particolare evidenza la questione ambientale (il riferimento è naturalmente alle vicende dello stabilimento di Taranto) e le nuove dinamiche del settore a livello globale, per l'emergere esplosivo di siderurgie extraeuropee che prima di allora non era ancora stato così impattante per le industrie del vecchio continente.

### *La siderurgia internazionale e i caratteri della crisi*

La quantità di acciaio prodotta nel mondo continua a crescere costantemente, decennio dopo decennio, nella seconda metà del Novecento. Ma, a partire dagli anni settanta, dopo la significativa espansione del settore registratisi nella *golden age* che accompagnava una lunga fase di intenso sviluppo economico, si rilevano tassi di crescita medi annui della produzione più bassi e talora prossimi allo zero (1980-1985) o addirittura negativi (1990-1995).

Tab. 1. Produzione mondiale acciaio (milioni tonnellate)

1950	1960	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000
189	347	595	644	717	719	770	753	850

Fonte: WorldSteel Association, *World Steel in Figures 2019*.

Tab. 2. Produzione mondiale acciaio. Tassi medi annui crescita

1970-1975	1975-1980	1980-1985	1985-1990	1990-1995	1995-2000
1,6%	2,2%	0,1%	1,4%	-0,5%	2,5%

Fonte: WorldSteel Association, *World Steel in Figures 2019*. Nel ventennio 1950-1970 il tasso medio annuo di crescita produzione mondiale acciaio si mantiene stabilmente sopra il 5%.

Osservando più da vicino i volumi della produzione delle diverse siderurgie nazionali si può osservare una prolungata stagnazione del settore che, al netto di oscillazioni e tempi talvolta diversi, accomuna le principali siderurgie dell'Europa occidentale, degli Stati Uniti e del Giappone (Tabella 3). Cala progressivamente il peso relativo di queste siderurgie a livello globale, rappresentando esse il 57% della produzione mondiale nel 1970, il 46% nel 1980, il 38,7% nel 2000<sup>4</sup>.

Tab. 3. Produzione acciaio 1960-2000 (milioni tonnellate)

	Italia	Francia	Germania	Regno Unito	Belgio	USA	Giappone
1960	8,46	17,30	34,10	24,69	7,18	91,92	22,14
1970	17,28	23,77	45,04	27,83	12,61	119,30	93,32
1975	21,86	21,53	40,41	19,77	11,58	105,82	102,31
1980	26,50	23,18	43,84	11,28	12,42	101,46	111,39
1985	23,90	18,81	40,50	15,72	10,68	80,7	105,28
1990	25,47	19,02	38,44*	17,84	11,45	89,73	110,34
1995	27,77	18,10	42,05*	17,60	11,61	95,19	101,64
2000	26,76	20,95	46,38*	15,16	11,64	101,80	106,40

\* Nel 1990 la produzione della Repubblica democratica tedesca ammonta a 5,57 milioni di tonnellate. I dati del 1995 e del 2000 sono relativi alla Germania post riunificazione.

Fonti: Office Statistique des Communautés Européennes, Sidérurgie 1970 Annuaire; International Iron and Steel Institute, Steel Statistical Yearbook 1980, 1990, 2000; WorldSteel Association, Steel Statistical Yearbook 2010.

Negli anni novanta è forte il calo della produzione siderurgica dei paesi dell'Europa dell'Est, alle prese con la difficile transizione da un modello di economia pianificata all'economia di mercato e generalmente afflitti da una riduzione anche drastica del loro Pil<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Nostre elaborazione dai dati riportati nelle tabelle 1 e 3.

<sup>5</sup> V. Valli, *L'Europa e l'economia mondiale. Trasformazioni e prospettive*, Carocci, Roma 2002, pp. 95-100.

Cresce invece marcatamente, nell'ultimo trentennio del ventesimo secolo, la produzione di alcuni paesi extraeuropei di più recente industrializzazione. La Cina è diventata nel 2000 il maggior produttore di acciaio nel mondo, ma la sua produzione è soprattutto rivolta a soddisfare la domanda del mercato interno. Presenti nel mercato internazionale sono invece le siderurgie di paesi quali il Brasile e la Corea del Sud; le loro esportazioni, che si aggiungono a quelle giapponesi, determinano una più aspra concorrenza tra le imprese su scala internazionale e contribuiscono alla stabilizzazione e, in diversi anni, al calo dei prezzi dei prodotti siderurgici.

Tab. 4. Paesi extraeuropei PVS Produzione acciaio 1970-2000 (milioni tonnellate)

	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000
Brasile	5,39	8,39	15,34	20,45	20,60	25,10	27,90
Corea del Sud	0,47	1,99	8,56	13,54	23,12	36,77	43,1
India	6,28	7,99	9,51	11,94	14,96	22,00	26,90
Cina	-	-	-	-	66,35	95,36	128,5

Fonti: International Iron and Steel Institute, Steel Statistical Yearbook 1980, 1990, 2000; WorldSteel Association, Steel Statistical Yearbook 2010.

Concentrando la propria attenzione sulle industrie siderurgiche nelle economie avanzate, Étienne Davignon, commissario europeo per gli affari industriali dal 1977 al 1985 e anche vicepresidente della Commissione dal 1981 al 1985, descrive con sintetica efficacia i tratti fondamentali della crisi del settore<sup>6</sup>. Il calo della domanda di acciaio si spiega certo con il rallentamento della crescita che si registra negli anni settanta, ma è effetto anche dell'accresciuta possibilità per le industrie consumatrici di sostituire prodotti siderurgici con altri prodotti (ad esempio alluminio o materiali plastici) e di ridurne in generale l'impiego: il tutto è ben evidenziato da quanto avviene alla (e nella) industria automobilistica. A fronte di ciò pesa la sovraccapacità produttiva che affligge la siderurgia dell'Europa occidentale, determinata, oltre che dalla realizzazione di nuovi performanti stabilimenti, dal mantenimento in attività di fabbriche vecchie e non efficienti. Inevitabili sono le ripercussioni di tale situazione a livello internazionale. Gli Stati Uniti per sostenere l'industria nazionale dell'acciaio introducono nel 1977 il *Trigger price mechanism*, strumento protezionistico finalizzato a restringere gli spazi delle siderurgie europee e giapponese nel mercato americano<sup>7</sup>. Il Giappone e nuovi paesi produttori emergenti riducono poi la possibilità di esportare nei mercati dei paesi terzi.

<sup>6</sup> E. Davignon, *Future of the World Steel Industry*, key-note speech tenuto il 18 gennaio 1984 presso The Institutue of Scrap, Iron and Steel Inc., Las Vegas Nevada (in Archive of European Integration, <http://aei.pitt.edu>, consultato nel giugno 2025). Lo stesso Davignon affronta queste tematiche in *The future of the European Steel*, cit., pp. 507-519. Si veda anche A. Signora, *La crisi mondiale della siderurgia e le sue conseguenze a livello europeo*, in L. Selleri, D. Velo (a cura di), *L'industria siderurgica. Analisi di un settore in fase di ristrutturazione*, Giuffrè, Milano 1986, pp. 9-17.

<sup>7</sup> Dal 1959 gli Stati Uniti sono diventati importatori netti di acciaio dall'Europa e quindi dal Giappone.

Nonostante l'abitudine, diffusa in particolare negli anni di tardo Novecento, a presentare la siderurgia come "settore maturo", quasi a giustificarne l'inevitabile ridimensionamento e la sua naturale delocalizzazione in paesi emergenti, l'innovazione nei processi produttivi è significativa. I vecchi forni Martin-Siemens tendono a scomparire sostituiti progressivamente dai più moderni convertitori a ossigeno. Il sistema della "colata continua" semplifica e accelera il passaggio del materiale dall'acciaieria alle successive fasi di laminazione. Più efficienti e performanti divengono i forni elettrici, la cui introduzione necessita di apporti di capitali relativamente contenuti. Le innovazioni e la diffusione dei nuovi impianti non si registrano in modo omogeneo nelle diverse siderurgie europee, in generale all'inseguimento delle più avanzate imprese nipponiche, ma aggravano come si è detto il problema della sovraccapacità produttiva. Un insieme di fattori concorrono dunque a peggiorare i risultati economici delle imprese: squilibrio tra domanda e offerta e conseguente calo dei prezzi; pesanti oneri finanziari legati debiti assunti per effettuare investimenti in genere assai costosi dato il carattere *capital intensive* del settore; difficoltà nel gestire una forza lavoro altamente sindacalizzata e non disposta a pagare il prezzo della crisi. I bilanci dei maggiori gruppi siderurgici europei sono in profondo rosso: accade alla lussemburghese Arbed e alla belga Cockerill-Sambre, alla British Steel Corporation (Bsc) e al gruppo Finsider, alle francesi Sacilor e Usinor e alle tedesche Thyssen e Klöckner. Settimanali e quotidiani sottolineano ripetutamente e con enfasi la portata del disastro che colpisce la siderurgia europea a cavallo degli anni settanta e ottanta e che richiede adeguate scelte ai *decision makers*<sup>8</sup>.

Nel Regno Unito già negli anni sessanta le difficoltà del settore, dalla produttività più bassa rispetto alla concorrenza europea e già con risultati economici negativi, inducono nel 1967 il governo laburista a nazionalizzare 14 imprese con le loro 200 controllate circa, creando la Bsc, dapprima organizzata per area regionali e successivamente, nel 1970, adottando un modello multidivisionale per linee di prodotto. Lo scoppio della crisi alla metà dei settanta vede il gruppo impegnato in un massiccio programma di investimenti avviato nel biennio 1972-73 sulla base di una motivazione incontrovertibile (la relativa arretratezza degli impianti britannici rispetto a quelli dei rivali europei) e della previsione, rapidamente e clamorosamente smentita della realtà, di una significativa crescita del Pil e della correlata domanda siderurgica. La convinzione che la burrasca debba finire e possa tornare il sereno si mantiene sino al 1978 quando il *White Paper* governativo sulla siderurgia impone di rivedere i piani della BSC. Nel 1979, dopo la vittoria elettorale di Margaret Thatcher, l'azienda informa il sindacato che si dovranno cancellare 52.000 posti di lavoro in un anno, con una corrispondente riduzione della produzione da 21 a 15 milioni di tonnellate d'acciaio all'anno. Le resistenze del sindacato, destinato comunque alla sconfitta, rendono un po' meno veloce di quanto annunciato la ristrutturazione che lascia comunque il segno. Nel 1981 si accompagnano chiusure e privatizzazioni di impianti della BSC; si ridimensionano le imprese private, alcune delle quali sono comunque "salvate" dalla mano

<sup>8</sup> Y. Meny, V. Wright, *State and Steel in Western Europe*, in Ei., (a cura di), *The Politics of Steel: Western Europe and the Steel Industry in the Crisis Years (1974-1984)*, Walter de Gruyter, Berlino-New York 1987, pp. 5-10.

pubblica<sup>9</sup>. Nel 1983 gli addetti della siderurgia britannica sono meno di 68.000 (erano 194.500 nel 1974) e alla metà del decennio la produzione di acciaio risulta sensibilmente diminuita rispetto agli anni settanta<sup>10</sup>. Considerata un tempo (e ancora all'inizio dei settanta) come fondamentale industria di base, la siderurgia è ormai di fatto un elemento residuale nel contesto di una accettata, quando non voluta, realtà di deindustrializzazione.

Somiglianze e differenze col caso britannico si registrano osservando quanto avviene in Francia. I grandi gruppi siderurgici privati, detentori di un notevole potere contrattuale nei confronti dei governi e forti di una condizione oligopolistica, hanno approfittato dei trente glorieuses dedicandosi a processi di concentrazione finanziaria più che a opportune razionalizzazioni produttive. All'inizio degli anni Settanta viene realizzato un grande stabilimento a ciclo integrale a Fos, vicino a Marsiglia (sono gli anni in cui la Finsider procede al "raddoppio" dello stabilimento di Taranto), pensato immaginando a una produzione in continua crescita. Il Settimo Piano (1974-1979) prevede una crescita della domanda compresa tra un più 1,9% e un più 3%: si registra invece un calo della stessa del 17%. Nel 1978 il governo moderato guidato da Raymond Barre interviene trasformando parte del debito delle maggiori imprese in obbligazioni nelle mani dello Stato, della Caisse des Dépôts e di altre banche pubbliche. Si punta inoltre alla concentrazione della produzione negli stabilimenti più moderni chiudendo invece le fabbriche più vecchie. Particolarmente aspro diviene il conflitto sociale in Lorena dove la Cgt e la Cfdt si oppongono alle previste riduzioni di manodopera. Queste non ci saranno ma incentivi all'esodo, pensionamenti agevolati e politiche di reimpiego renderanno un po' meno traumatico sotto il profilo sociale il "terremoto" che sconvolge la storica regione siderurgica francese. Con la presidenza Mitterrand si procede, nel 1981, alla nazionalizzazione di Usinor e Sacilor convertendo in azioni i crediti dello Stato (che acquisisce così il controllo dell'86% e del 93% rispettivamente delle due società). Le robuste iniezioni di denaro pubblico nelle casse delle imprese, in varia forma e a più riprese effettuate, rendono salato il costo di questo "patriottismo industriale", che non affronta il problema alla radice<sup>11</sup>.

Se analogo è il peso dei "fattori esterni" sulle vicende della siderurgia della Repubblica federale di Germania, diverse sono le dinamiche del settore in ragione delle specificità e della cultura economica della Germania occidentale. La struttura produttiva appare relativamente articolata anche se nel 1977 le sei maggiori imprese del paese realizzano il 58,6% del fatturato del settore; nel 1979 è riconducibile ai sette gruppi maggiori il 94% della produzione di acciaio realizzata nel paese. Grazie al saldo ancoraggio alla "economia sociale di mercato" (fiducia nel mercato, generoso sistema di welfare garantito dalla Stato, concertazione tra governo, imprese e sindacato per definire i macro obiettivi della

<sup>9</sup> J. J. Richardson, G.F. Duddy, *Steel Policy in the U.K.: The Politics of Industrial Decline*, in Meny, Wright (a cura di), *The Politics of Steel*, cit., pp. 308-367.

<sup>10</sup> Meny, Wright, *State and Steel*, cit., p. 3; per i dati sulla produzione si veda tab. 3.

<sup>11</sup> J. Malézieux, *Crise et restructuration de la sidérurgie française. Le groupe Usinor*, in «L'Espace géographique», 1980, vol. 9, n. 3, pp. 183-196; J. Hayward, *The Nemesis of Industrial Patriotism: The French Response to the Steel Crisis*, in Meny, Wright (a cura di), *The Politics of Steel*, cit., pp. 502-533. Si veda anche D. Moro, *Le strategie delle imprese siderurgiche*, in Selleri, Velo (a cura di), *L'industria siderurgica*, cit., pp. 39-41.

crescita) e a rapporti di confronto non conflittuale tra imprese e dipendenti (proprio nel settore siderurgico trova la sua applicazione sin dagli anni cinquanta la *Mitbestimmung*) si riesce sin dalla seconda metà degli anni sessanta ad avviare un percorso di modernizzazione degli impianti con una contestuale riduzione degli addetti (418.000 nel 1960; 346.000 nel 1974). Scelta obbligata per un sistema di imprese che guarda sempre più al mercato internazionale e può sostenere un costo del lavoro relativamente alto solo garantendo crescenti livelli di produttività. Quando nel 1975 la crisi esplode, la siderurgia tedesca si trova meglio preparata delle altre siderurgie europee a fare fronte alle difficoltà. Si procede con gradualità a ridurre ulteriormente la forza lavoro, continuando a nutrire fiducia nelle virtù del "modello Germania". L'intervento diretto dello Stato e/o dei governi locali non è né auspicato né ritenuto necessario nella gestione delle imprese o nel loro finanziamento. Fa eccezione a questo riguardo il caso della Saar, dove le fabbriche non sono state sufficientemente modernizzate negli anni della crescita, a differenza di quanto accaduto nella Ruhr, cuore della siderurgia tedesca. Nel complesso tanto le imprese quanto la politica tedesca rappresenteranno dunque, nel dibattito sulle politiche anticrisi che si aprirà in sede comunitaria, la voce più favorevole al mercato in cui compito della mano visibile è quello di garantire regole del gioco uguali per tutti e rispettose del principio della concorrenza, lasciando alle imprese il compito di adattarsi alle mutate circostanze senza essere direttamente sostenute col denaro pubblico<sup>12</sup>.

### *La siderurgia italiana e il modello di sviluppo del paese.*

La nascita di una moderna siderurgia in Italia può essere collocata negli anni ottanta del XIX secolo: la costituzione della Società degli Alti Forni, Fonderie ed Acciaierie di Terni nel 1884 e l'adozione nel 1887 di più alte tariffe protezionistiche a tutela della produzione del settore sono momenti essenziali di una politica industriale (pubblica) e di investimenti di capitale (pubblici e privati) che danno vita a «un intreccio del tutto nuovo fra economia e politica» e alla «convergenza fra alcuni dei più forti gruppi imprenditoriali e autorevoli ambienti militari e di governo»<sup>13</sup>. Tale realtà, difesa e presentata come condizione obbligata per consentire lo sviluppo di una industria nazionale e per garantire al paese un'adeguata forza militare, viene attestata anche da quanti criticano aspramente quell'impostazione politico-economica: si tratta di voci autorevoli dell'ambiente liberale e libero-scambista che deprecano «l'azione nefasta» della Terni, definita «industria politica»<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> J. Esser, W. Väth, *Overcoming the Steel Crisis in the Federal Republic of Germany 1974-1983*, in Meny, Wright (a cura di), *The Politics of Steel*, cit., pp. 623-691.

<sup>13</sup> Castronovo, *Storia economica*, cit., p. 67; sulla vicenda dell'impresa umbra si rimanda a F. Bonelli, *Lo sviluppo*, cit.

<sup>14</sup> Puntigliose e documentate sono le critiche sollevate da E. Giretti, *La società di Terni, il governo ed il "trust" metallurgico: Parte prima*, in «Giornale degli economisti», ottobre 1903, vol. 27, pp. 309-364 (il virgolettato è a p. 309), e E. Giretti, *La società di Terni, il governo ed il "trust" metallurgico: Parte seconda*, in «Giornale degli economisti», novembre 1903, vol. 27, pp. 422-459.

Il richiamo a queste polemiche *d'antan* consente di sottolineare la centralità che per la politica ha avuto il settore, considerato a tutti gli effetti strategico. Quanto ciò fosse vero lo dimostreranno di lì a pochi anni le vicende del primo conflitto mondiale, rafforzando una convinzione che anima le riflessioni condotte negli anni trenta in occasione della elaborazione del piano "autarchico" della siderurgia nazionale da parte dell'Istituto per la Ricostruzione industriale e che motiva, in un contesto ben diverso, il piano Finsider ideato da Oscar Sinigaglia, nel secondo dopoguerra<sup>15</sup>. Sinigaglia vuole, come è noto, dotare l'Italia di una moderna industria di base, efficiente e capace di fornire semilavorati a basso costo alle imprese meccaniche. Perno del suo piano devono essere stabilimenti costieri a ciclo integrale: si costruisce così a Genova Cornigliano lo stabilimento che in piena funzione nel 1953, anno della sua morte, gli viene intitolato. Con il ruolo decisivo di Iri e Finsider dunque cresce, e molto, la siderurgia italiana. Il determinante intervento e il protagonismo dell'impresa pubblica viene visto con diffidenza, quando non con ostilità, dai principali gruppi privati che ne temono la concorrenza e non nutrono le stesse aspettative, assolutamente corrette, di grande espansione della domanda<sup>16</sup>. Al sistema delle partecipazioni statali viene assegnato poi, nella seconda metà degli anni cinquanta, anche il compito di favorire l'industrializzazione e la modernizzazione del Mezzogiorno e nel quadro di tale politica alla siderurgia spetta una funzione primaria. Accanto al potenziamento dello stabilimento di Bagnoli, si procede alla realizzazione del "quarto centro siderurgico" a ciclo integrale, a Taranto, in grado di avviare la produzione all'inizio degli anni sessanta. Alla fine del decennio si decide il "raddoppio" dello stabilimento pugliese: si tratta di una scelta in cui le valutazioni politiche fanno premio su criteri più prettamente tecnici (diffusa era l'opinione all'interno dei quadri più competenti della Finsider di potenziare invece lo stabilimento di Piombino). Nel momento in cui diviene operativo lo stabilimento di Taranto "raddoppiato", un nuovo piano della siderurgia pubblica prevede che si debba costruire un nuovo centro siderurgico, il "quinto", questa volta da collocarsi, sempre nel Meridione, a Gioia Tauro. Al di là delle polemiche retrospettive, peraltro motivate, sulla scelta di potenziare Taranto e su quella del 1971, poi non attuata, relativa a Gioia Tauro (quasi risposta politica alla rivolta di Reggio Calabria del 1970), gli studi condotti dalla Finsider e i dati raccolti mostravano allora un continuo aumento dei consumi siderurgici in Italia, cui rispondeva, seppure con un certo costante ritardo, l'aumento della produzione nazionale. Solo nel 1974 l'industria siderurgica italiana riesce ad annullare lo storico passivo della

<sup>15</sup> F. Bonelli, A. Carparelli, M. Pozzobon, *La riforma siderurgica Iri tra autarchia e mercato (1935-42)*, in Bonelli (a cura di), *Acciaio per l'industrializzazione*, cit.; Doria, *I trasporti marittimi, la siderurgia*, cit.; su Sinigaglia si veda G. Toniolo, *Oscar Sinigaglia (1877-1953)*, in A. Mortara (a cura di), *I protagonisti dell'intervento pubblico in Italia*, Franco Angeli, Milano 1984.

<sup>16</sup> Lo testimoniano le deposizioni di Oscar Sinigaglia e Giovanni Falck, rilasciate nel corso dei lavori del ministero per la Costituente, rappresentative di due visioni assai diverse delle prospettive di sviluppo dell'economia italiana.

bilancia commerciale, ottenendo un avanzo che si sarebbe ripetuto sino al 1986<sup>17</sup>. Inoltre all'inizio degli anni settanta, come si è visto, era opinione presente tanto in Italia quanto in altri paesi che la domanda e produzione di acciaio fossero destinati a crescere. Ricordarlo attenua almeno in parte la responsabilità per scelte rivelatesi *ex post* sbagliate.

La descritta dinamica di sviluppo del settore implica il formarsi in Italia di una particolare geografia industriale e di diverse siderurgie. Da un lato quella, pubblica, dei grandi impianti costieri a ciclo integrale, facenti capo dapprima all'Ilva, quindi al gruppo Iri-Finsider, che a partire dagli anni sessanta li attribuisce alla neocostituita controllata Italsider; dall'altro la siderurgia padana, che produce acciaio trasformando il rottame, resta largamente controllata dal capitale privato e ha nella Falck la sua azienda principale<sup>18</sup>. In area lombarda, nel bresciano innanzi tutto, si afferma nei decenni del boom postbellico una nuova siderurgia, che nasce da modesti impianti di laminazione esistenti i cui proprietari, per lo più piccoli e medi imprenditori, li affiancheranno a piccole acciaierie dotate di forni elettrici, specializzandosi nella produzione di laminati lunghi, in particolare il tondino per cemento armato<sup>19</sup>.

Tra il 1958 e il 1970 il balzo in avanti della siderurgia italiana è davvero notevole. La produzione di acciaio passa da 6,3 a 17,3 milioni di tonnellate annue; quella di ghisa da 2,1 a 7,8 milioni. Cresce soprattutto, guardando alle seconde lavorazioni siderurgiche, la produzione di laminati, sia piani sia lunghi.

Tab. 4. Italia. Produzione nazionale di laminati a caldo 1958-1989 (milioni di tonn.)

	Laminati lunghi			Laminati piani				Tubi	Materiale ferroviario	Totale laminati a caldo
	Barre e profilati	Vergella	Totale lunghi	Coils	Nastri	Lamiere	Totale piani			
1958	1,7	0,4	2,1	1,0	0,2	0,7	1,8	0,6	0,2	4,8
1970	5,3	0,9	6,2	4,5	0,8	1,4	6,7	0,9	0,2	14,0
1980	8,8	1,9	10,7	6,9	0,8	2,0	9,7	0,9	0,3	21,6
1989	9,4	2,8	12,2	8,3	0,4	1,4	10,1	0,8	0,3	23,3

Fonte: Balconi, *La siderurgia italiana*, cit. pp. 175, 217, 467.

<sup>17</sup> Balconi, *La siderurgia italiana*, cit. p. 219. Si vedano anche L. De Rosa, *La siderurgia italiana dalla ricostruzione al V centro siderurgico*, in «Ricerche storiche», gennaio-aprile 1978, VIII, e Ranieri, Romeo, *La siderurgia Iri*, cit.; in particolare su Taranto Romeo, *L'acciaio in fumo*, cit. e M. Doria, *The factory between economy, society and politics. The controversial history of the Taranto steelworks*, in «Italia contemporanea» Yearbook 2021, pp. 189-203. Una documentata descrizione delle discussioni vivaci e delle polemiche interne al gruppo Finsider su queste complesse vicende è proposta da Osti, *L'industria di Stato*, cit.

<sup>18</sup> E. Massi, *Tipi geografico-economici nell'evoluzione della siderurgia italiana*, in «Ricerche storiche», gennaio-aprile 1978, VIII; M. Pozzobon, *L'industria padana dell'acciaio nel primo trentennio del Novecento*, in Bonelli (a cura di), *Acciaio per l'industrializzazione*, cit.

<sup>19</sup> G. Pedrocchi, *Bresciani. Dal rottame al tondino. Mezzo secolo di siderurgia*, Jaca Book, Milano 2000; R. Semeraro, *L'acciaio possibile. Resilienza e trasformazione della siderurgia lombarda nel secondo dopoguerra*, FrancoAngeli, Milano 2024.

Rilevante è il peso del gruppo Finsider, che contribuisce quasi per intero alla produzione di ghisa, per oltre il 50% a quella di acciaio (in questo caso la quota Finsider sulla produzione nazionale nel periodo 1958-1970 si affianca a una consistente produzione della siderurgia privata, che domina nel campo dai laminati lunghi – comprendenti il tondino dei bresciani – lasciando alla siderurgia pubblica il primato per quanto riguarda gli altri prodotti).

Tab. 5. Quota Finsider sulla produzione siderurgica italiana (%)

	Ghisa	Acciaio	Laminati piani	Laminati lunghi	Materiale ferroviario	Tubi senza saldatura	Tubi saldati	Laminati a freddo
1958	81	52	71	31	80	75	19	26
1970	95	56	83	27	93	62	52	57
1980	100	54	89	16	90	63	46	56
1989	88	45	89	8	93	65	44	77

Fonte: Balconi, *La siderurgia italiana*, cit. pp. 176, 481.

La notevole crescita della produzione è frutto di una lunga fase di massici investimenti e di significativi miglioramenti tecnologici. Sempre nel periodo 1958-1970, nella produzione di acciaio diminuisce il peso del processo con forni Martin-Siemens e scompaiono i convertitori Thomas; triplicata è invece la produzione di acciaio al forno elettrico, mentre i nuovi convertitori LD, introdotti a partire dalla metà degli anni sessanta, coprono nel 1970 il 31,4% della produzione.

Tab. 6. Produzione italiana di acciaio secondo il processo produttivo

	Forno Martin-Siemens		Convertitore Thomas		Forno elettrico		Convertitore LD	
	Milioni tonn.	%	Milioni tonn.	%	Milioni tonn.	%	Milioni tonn.	%
1958	3,6	57,1	0,4	6,3	2,3	36,5	-	-
1970	4,8	27,9	-	-	7,0	40,7	5,4	31,4
1980	0,5	1,7	-	-	14,0	53,0	12,0	45,3
1989	-	-	-	-	14,0	55,7	11,2	44,3

Fonte: Balconi, *La siderurgia italiana*, cit. pp. 172, 215, 459.

Gli anni settanta segnano, come è noto, un radicale cambiamento dei paradigmi da utilizzare per leggere le dinamiche economiche e quelle della siderurgia nello specifico. Riprendendo anche quanto già evidenziato nel primo paragrafo, è possibile individuare i diversi fattori che determinano uno scenario affatto diverso rispetto a quello della fase precedente. Il calo della domanda nei paesi industrializzati determina una condizione di sovraccapacità produttiva, risultante da significativi investimenti effettuati da numerose imprese che si dotano di impianti più efficienti che vanno a competere con altri invece assai più vecchi. Ne deriva il calo dei prezzi dei prodotti siderurgici che comprime i margini

di aziende i cui costi d'esercizio invece crescono: aumentano infatti i prezzi delle materie prime in un decennio caratterizzato, nel complesso, da una forte inflazione; più rilevante in generale è il peso degli oneri finanziari per quelle imprese che hanno potenziato gli impianti indebitandosi; tende a crescere il costo del lavoro in un decennio caratterizzato da una più accentuata conflittualità sindacale; viene infine messo in discussione nel mondo occidentale il modello della grande fabbrica. A ciò si aggiunge la concorrenza che diventa, dopo parecchio tempo, un elemento caratterizzante il mercato siderurgico: concorrenza tra le imprese europee che, rimanendo nel mercato comunitario, cercano fuori dai propri confini nazionali nuovi sbocchi per la propria produzione; concorrenza di paesi terzi, non tanto nel mercato comunitario che resta piuttosto protetto, quanto sui mercati internazionali dove veniva precedentemente collocata una quota della produzione europea. Particolarmente minacciosa appare allora la concorrenza della siderurgia giapponese: non è esagerato definirne impetuosa la crescita negli anni sessanta che permette all'industria nipponica di conquistare una quota di assoluto rilievo dell'export siderurgico su scala mondiale (che passa dal 6,6% del 1955 al 28,6% del 1973). Questo primato si spiega con la modernità degli impianti giapponesi, grandi stabilimenti costieri dotati di convertitori LD a ossigeno la cui efficienza aiuta a contenere la crescita dei costi di produzione<sup>20</sup>.

In un contesto radicalmente mutato, dunque, le siderurgie europee sono ridimensionate o mantengono alla fine del decennio gli stessi livelli di produzione raggiunti nel 1970. Fa eccezione la siderurgia italiana che negli anni settanta aumenta la sua produzione e anche gli addetti, pur attraversando momenti di difficoltà acuta. Solo negli anni ottanta si procede a una inevitabile e non più procrastinabile profonda ristrutturazione del settore. Tale tempistica, particolare e specifica per l'Italia, trova la sua spiegazione nel ruolo della politica e della mano visibile, cui si guarda nel successivo paragrafo.

### *L'intervento della mano visibile. Il governo nazionale e la Comunità Europea.*

Nel corso degli anni settanta anche in Italia si stenta ad assumere piena consapevolezza dei caratteri della crisi che alla metà del decennio investe pesantemente il settore. La Finsider propone comunque, per quanto riguarda il progettato stabilimento di Gioia Tauro, di limitare gli investimenti alla realizzazione di impianti di laminazione a caldo, salvo poi prevedere nel 1975 la costruzione di una acciaieria elettrica<sup>21</sup>. Nel 1975 viene costituito un nuovo comitato tecnico consultivo dell'Iri sulla siderurgia che termina i suoi lavori nel 1977; la legge 675 del 1977 per la riconversione industriale ne recepisce alcune indicazioni

<sup>20</sup> P. Diaz-Morlán, M. Sáez-García, *The European response to the challenge of the Japanese steel industry (1950-1980)*, in «Business History», 2016, 58, 2, pp. 244-263. Sulla filosofia aziendale e la cultura nipponica che favoriscono una gestione non conflittuale delle grandi fabbriche si veda F. Mazzei, V. Volpi, *La rivincita della mano visibile. Il modello economico asiatico e l'Occidente*, EGEA, Milano 2010.

<sup>21</sup> Balconi, *La siderurgia italiana*, cit., pp. 235-236.

(*in primis* il definitivo accantonamento del progetto di Gioia Tauro) e rimanda a specifici piani di settore più precise indicazioni. Il piano per la siderurgia, approvato nel 1979, resta condizionato da valutazioni smentite largamente dai fatti e dalle molteplici pressioni politiche e sindacali cui sono sottoposti i decisori (parlamento, governo, Iri e Finsider). Si ipotizza che nel 1985 i consumi nazionali possano oscillare tra i 27 e i 30 milioni di tonnellate, una domanda cui è possibile fare fronte senza impianti aggiuntivi, ma rendendo più efficienti quelli esistenti. Si programmano investimenti (un nuovo treno coils a Bagnoli) che si riveleranno insensati e non si affronta con determinazione il problema degli esuberi della manodopera, il cui costo è andato significativamente lievitando senza che si registrassero incrementi della produttività del lavoro<sup>22</sup>.

Anche le istituzioni comunitarie reagiscono con lentezze e ritardi alla crisi, nonostante il trattato di Roma prevedesse per l'Alta autorità della Ceca (poi la Commissione Cee) poteri incisivi di intervento in caso di crisi. Pesa l'idea che si tratti di una "normale", periodica, crisi ciclica e non strutturale e si sconta la ritrosia dei governi e delle stesse imprese ad accettare interventi dall'alto. Nel 1975 la Commissione avvia la procedura per fissare prezzi minimi per i prodotti siderurgici, sospendendo il tutto l'anno seguente. Nel frattempo, nel 1976, i produttori tedeschi, olandesi e la Arbed lussemburghese si associano per tutelare i propri interessi, precedendo di poco la costituzione di Eurofer, associazione dei produttori siderurgici europei (1977). Eurofer, cui aderiscono tutte le principali imprese della Comunità, dovrebbe favorire intese volontarie volte a limitare l'offerta e a recepire positivamente la *moral suasion* della Commissione consapevole della difficoltà di fissare quote di produzione, restrizioni all'importazione e prezzi minimi<sup>23</sup>. Le cose iniziano a cambiare nel 1977. In tale anno, diviene, come si è detto, commissario europeo per gli affari industriali Étienne Davignon, che imprime una accelerazione all'iniziativa comunitaria. A partire dal 1977 sono fissati prezzi minimi per diversi prodotti siderurgici (anche se non sempre essi vengono rispettati dalle aziende), si incoraggiano riduzioni volontarie della produzione, si introducono misure volte a limitare le importazioni nel mercato comunitario da paesi terzi: nel 1978 si adottano regole anti *dumping* e si intraprendono azioni contro 15 paesi extra Cee (per 12 dei quali sono poi adottate tariffe anti *dumping*); si stipulano accordi bilaterali con Giappone, Corea del Sud, Svezia, Spagna e alcuni paesi dell'Europa dell'Est perché limitino il loro export verso la Cee. Nel 1980 si approvano norme sugli aiuti pubblici a sostegno di interventi ritenuti inevitabili, ribadendo il divieto di discriminazioni tra le imprese a proprietà pubblica e quelle private. Le chiusure di vecchi impianti favorirebbero la necessaria riduzione della capacità produttiva, da realizzarsi in fabbriche più efficienti; l'inevitabile ridimensionamento della forza lavoro deve accompagnarsi ad articolate politiche sociali che prevedano programmi di riqualificazione dei lavoratori in esubero e sostegno a investimenti alternativi per creare occupazione. Tra il 1975 e il 1980 si stima che

<sup>22</sup> Balconi, *La siderurgia italiana*, cit., pp. 245-246, 292-299; Ranieri, Romeo, *La siderurgia Iri*, cit., p. 107; P. Ravazzi, *L'IRI negli anni Settanta: accelerata espansione, "ipertrofia" e crisi*, in F. Silva (a cura di), *Storia dell'IRI 3. I difficili anni '70 e i tentativi di rilancio negli anni '80*, Laterza, Roma-Bari 2013, pp. 181-187.

<sup>23</sup> Mediobanca, *L'acciaio*, R. & S. Ricerche e studi, Milano 1982, pp. 97-98.

con i programmi di riconversione produttiva finanziati dalla Commissione un terzo dei posti di lavoro perduti in siderurgia sia stato coperto con nuova e diversa occupazione<sup>24</sup>.

Nel 1980 la situazione si aggrava ulteriormente e si rendono necessari interventi co-  
genti della Commissione Cee, che dichiara a ottobre lo stato di "crisi manifesta" del set-  
tore. Sulla base di quanto disposto dal trattato istitutivo della Ceca è prerogativa dell'Alta  
autorità (poteri ereditati dalla Commissione) di fissare quote di produzione da ripartirsi  
tra i paesi membri e quindi tra le imprese allo scopo di sostenere i prezzi. Le aziende sono  
indotte a ristrutturarsi; si prevedono contributi per la dismissione di impianti per ridur-  
re l'eccesso di capacità produttiva (nel 1979 il tasso medio di utilizzazione degli impianti  
nella Cee è del 69%, livello ancora lontano da quello dell'85% considerato necessario per  
rendere compatibili i costi fissi con il fatturato atteso); diviene più rigorosa la disciplina  
volta a controllare gli aiuti di Stato, autorizzabili a fronte di precisi piani di ristrutturazione  
e chiusure. L'intervento della Commissione è motivato con ragioni di carattere giuridico –  
il trattato di Parigi obbliga la Commissione ad assicurare una razionale distribuzione della  
produzione siderurgica –, di strategia politica – la Cee è un organismo politico che regola  
un settore evitando che in un contesto di crisi governi e imprese si muovano in ordine  
sparso –, di responsabilità sociale e razionalità economica; a questo riguarda si deve ope-  
rare perché le imprese siano efficienti e competitive e capaci di reggere l'offensiva della  
concorrenza dei paesi terzi nei mercati internazionali e nello stesso mercato comunita-  
rio<sup>25</sup>.

Tra il 1980 e il 1985 sono reiterati i codici sugli aiuti di Stato, controllati e autorizzati  
dalla Commissione; essi non impediscono che un consistente fiume di denaro pubblico  
arrivi alle imprese del settore: su 36 miliardi di Ecu (pari a oltre 13.000 miliardi di lire  
dell'epoca) di aiuti statali autorizzati, 12 sono erogati dal governo italiano (10,9 destinati al  
gruppo Finsider)<sup>26</sup>. Nel 1983 si quantifica in 50 milioni di tonnellate di acciaio la capacità  
produttiva di laminati a caldo in eccesso; ne deriva un piano di tagli incentivati pari a 26,7  
milioni di tonnellate. Alla siderurgia italiana toccano tagli per 5,8 milioni di tonnellate cui  
se ne aggiungono per ulteriori 3 milioni di tonnellate nel 1985<sup>27</sup>.

Tutto ciò dovrebbe servire a rimettere in sesto un settore "morso" dalla crisi che in-  
teressa innanzi tutto il gruppo Finsider, che si avvia a registrare nel 1980 una perdita di  
molte centinaia di miliardi, cui seguono però passivi ancora più pesanti negli anni succe-  
ssivi. Pesano in particolare sul bilancio Finsider in profondo rosso, oltre e più che i risultati  
operativi comunque negativi, gli altissimi oneri finanziari. Questi sono determinati dai  
massici investimenti effettuati nel decennio precedente indebitandosi per l'insufficienza  
di adeguato capitale proprio, che nel 1979 rappresenta il 9,2% del capitale investito dal  
gruppo (tale percentuale è del 45,9 nei 10 maggiori gruppi siderurgici europei); l'inciden-  
za del debito sul capitale investito invece è del 90,8% per la Finsider (40,5% debiti a breve,

<sup>24</sup> L. Tsoulakis, R. Strauss, *Community Policies on Steel 1974-1982: A Case of Collective Management*, in Meny, Wright (a cura di), *The Politics of Steel*, cit., pp. 201-207.

<sup>25</sup> Davignon, *The future of the European Steel*, cit., pp. 507-519.

<sup>26</sup> Ranieri, Romeo, *La siderurgia Iri*, cit., pp. 113-114, 185.

<sup>27</sup> Balconi, *La siderurgia italiana*, cit., pp. 388-390.

50,3% debiti a medio e lungo termine) e del 54,1% per gli altri dieci gruppi europei (15,8% debiti a breve, 38,3% a medio e lungo termine)<sup>28</sup>. Alla luce di tale realtà sono inevitabili allora riflessioni sul ruolo che può avere la siderurgia nell'economia del paese. Sul finire del 1980 il ministro delle Partecipazioni statali Gianni De Michelis include la siderurgia tra i «settori ai quali non può essere affidata una funzione strategica di sviluppo», ma nei quali nondimeno «va mantenuta una presenza importante e significativa anche in termini di confronto internazionale»<sup>29</sup>.

Nelle analisi dell'epoca ricorre l'interpretazione di una crisi legata alla forte incidenza sul tessuto industriale dei settori cosiddetti "maturi" (la siderurgia, la cantieristica navale, la chimica). Questa visione viene fatta propria dal governo nazionale, impegnato in uno sforzo di ridefinizione dei compiti e degli obiettivi del sistema delle partecipazioni statali, e dall'Iri di cui diviene presidente nel 1982 Romano Prodi: caratterizzano i primi anni del suo mandato lo sforzo di puntare su settori considerati strategici, a tecnologia più avanzata, ridimensionando i comparti maturi, e il tentativo – solo in parte riuscito – di privatizzare quelle imprese ritenute estranee al *core business* su cui ci si vuole concentrare<sup>30</sup>. Prodi ha l'occasione di illustrare le linee strategiche dell'Istituto intervenendo, insieme al ministro delle partecipazioni statali Gianni De Michelis, a un convegno promosso a Genova dal Partito comunista<sup>31</sup>: nell'occasione egli esplicita l'obiettivo di ridimensionare la siderurgia pubblica, che continua a divorare risorse finanziarie pubbliche ingenti utilizzate per ripianare le perdite di esercizio della Finsider, utilizzando lo strumento del pensionamento anticipato dei lavoratori in esubero.

Il cammino del tentato risanamento della siderurgia pubblica non è né rapido né lineare. All'inizio degli anni ottanta si assiste ancora a un dilatarsi della presenza dell'Iri nel settore. Se il conferimento delle aziende ex Egam (Cogne, Breda, Sias) rappresenta un passaggio da una holding pubblica alla Finsider, che già le gestiva nella prospettiva di una razionalizzazione del comparto degli acciai speciali, l'acquisizione della Teksid (1981-1982), ramo siderurgico del gruppo Fiat, comporta per l'IRI un rilevante esborso finanziario e l'assunzione di diverse migliaia di addetti, mentre la Fiat può liberarsi di un'azienda non strategica per la casa automobilistica e dalla gestione deficitaria<sup>32</sup>.

Le leggi che permettono e incentivano i prepensionamenti dei lavoratori della siderurgia, così come di altri settori in crisi, al raggiungimento dei 55 anni di età (legge 155/1981) poi abbassati a 50 (legge 193/1984) consentono di ridurre drasticamente l'occupazione superando le resistenze sindacali e imponendo nuovi oneri al bilancio pubblico. Gli addetti del settore passano così da 99.500 (di cui 63.200 dipendenti Finsider) nel 1980 a 57.700

<sup>28</sup> P. Armani, *Siderurgia: perché la crisi*, in «Il Corriere della sera», 26 febbraio 1981.

<sup>29</sup> «Il Corriere della sera», 22 novembre 1980.

<sup>30</sup> M. Doria, R. Tolaini, *Riposizionamento e ristrutturazione del gruppo negli anni Ottanta. Priorità e vincoli*, in F. Silva (a cura di), *Storia dell'IRI 3. I difficili anni '70 e i tentativi di rilancio negli anni '80*, Laterza, Roma-Bari 2013, pp. 389-405.

<sup>31</sup> *Genova: frontiera tra recessione e sviluppo*, atti del convegno 11-12 novembre 1983, Genova 1984.

<sup>32</sup> M. Doria, R. Tolaini, *Riposizionamento e ristrutturazione*, cit., pp. 395-397; R. Ranieri, S. Romeo, *La siderurgia Iri dal Piano Sinigaglia alla privatizzazione*, cit., pp. 124-126.

(35.500 Finsider) nel 1989<sup>33</sup> e il loro numero si riduce ulteriormente negli anni Novanta (1995, 40.979; 2000, 39.325)<sup>34</sup>.

Decisivo tornante nella storia della siderurgia italiana è rappresentato dalla privatizzazione delle aziende pubbliche. Un primo caso riguarda lo stabilimento di Genova Cornigliano (il ciclo integrale realizzato con il piano Sinigaglia). Nel 1984 la Finsider è intenzionata a chiuderne l'intera area a caldo, per assecondare le pressioni della Commissione e in ragione del fatto che il laminatoio a caldo è il più vecchio tra tutti quelli in dotazione nei centri dell'Italsider. La soluzione cui si addiavene porta alla sua definitiva dismissione ma salva altiforni e acciaieria la cui gestione è affidata al Consorzio genovese acciaio (Cogea), nel cui capitale interviene nel 1986, con una quota del 66%, una cordata di imprenditori lombardi del settore, mentre il laminatoio a freddo resta in pieno controllo Finsider. Nel 1988 il gruppo Riva rileva le attività del Cogea, costituendo la Acciaierie di Cornigliano di cui detiene la maggioranza azionaria<sup>35</sup>.

Sarà poi, ancora una volta, il "vincolo esterno" a determinare un cambiamento radicale negli assetti della siderurgia italiana. Nel 1993, anno in cui con referendum popolare una schiacciante maggioranza di elettori si pronuncia a favore della soppressione del ministero delle Partecipazioni statali, si deve procedere alla liquidazione dell'Efim; la commissione Ue contesta la garanzia illimitata dello Stato sui debiti della holding pubblica e si apre una complessa trattativa tra governo e commissione chiusasi con l'accordo tra Beniamino Andreatta, all'epoca ministro degli Esteri, e Karel Van Miert, commissario europeo alla concorrenza. Il via libera alla liquidazione dell'Efim è condizionato all'impegno del governo italiano a ridurre "a livelli fisiologici" il debito delle imprese pubbliche e ad avviare un organico piano di privatizzazioni, cui si accinge l'Iri alla cui presidenza è tornato Romano Prodi con l'esplicito mandato a procedere in tale direzione<sup>36</sup>. Le maggiori società siderurgiche pubbliche, sorte dopo un complesso processo di riassetto avvenuto negli anni immediatamente precedenti, vengono cedute tra il 1994 e il 1996: nel 1994 Acciai Speciali Terni (Ast) è rilevata da una cordata guidata dalla tedesca Krupp, che ne acquisisce poco dopo il controllo; nel 1995 viene ceduta al gruppo Riva Ilva Laminati Piani; nel 1996 è la volta di Dalmine acquisita da Techint della famiglia Rocca. Il "guadagno" per l'Iri è rappresentato soprattutto dall'essersi liberato dell'elevato indebitamento che ancora pesava sulla siderurgia pubblica<sup>37</sup>.

<sup>33</sup> Balconi, *La siderurgia italiana*, cit., pp. 420, 426, 475.

<sup>34</sup> European Commission, *Iron and steel yearly statistics. Data 1991-2000*, European Communities, Luxembourg 2001.

<sup>35</sup> Città e industria. Contributo dei dirigenti industriali liguri sul "caso Genova", Sagep, Genova 1984; Doria, Tolaini, *Riposizionamento e ristrutturazione*, cit., pp. 426-427.

<sup>36</sup> Si vedano in R. Artoni (a cura di), *Storia dell'Iri 4. Crisi e privatizzazione*, Laterza, Roma-Bari 2014, i saggi di R. Artoni, *Un profilo d'insieme*, B. Curli, *Il "vincolo europeo": le privatizzazioni dell'IRI tra Commissione europea e governo italiano*, P. Ravazzi, *Le privatizzazioni del gruppo e la liquidazione dell'IRI. Valutazioni, orientamenti, alternative* e M. Mucchetti, *L'ultimo decennio. Revisione di una liquidazione sommaria*.

<sup>37</sup> M. Balconi, *Privatisation of the Italian state-owned steel industry*, in «Steel Times», gennaio 1996, pp. 10-11; Ravazzi, *Le privatizzazioni del gruppo*, cit., pp. 279-281; R. Ranieri, *La siderurgia italiana dopo il 1993: declino, resilienza e frammentazione*, in F. Amatori, P. Modiano, E. Reviglio, *L'Italia al bivio. Classi dirigenti alla prova del cambiamento 1992-2022*, Franco Angeli, Milano 2024.

Osservare più da vicino alcune imprese del settore consente di verificare nello specifico aziendale l'impatto delle dinamiche precedentemente descritte. Per quanto riguarda la siderurgia pubblica l'analisi si concentra sull'Italsider, principale società del composito e articolato gruppo Finsider. L'impresa controlla i tre maggiori stabilimenti a ciclo integrale (Bagnoli, Genova Cornigliano e Taranto) oltre a diverse altre unità produttive. Nel 1971 viene scorporato da Italsider lo stabilimento di Piombino; nel 1981 a seguito di un'operazione di ingegneria societaria, decisa per fruttare benefici fiscali previsti dalle norme vigenti e per procedere a una rivalutazione degli impianti, gli asset dell'Italsider sono conferiti alla Nuova Italsider. La storia della (nuova) Italsider si chiude quando, nel 1988, la holding Finsider viene posta in liquidazione; si costituisce allora l'Ilva, "ripulita" dei debiti della Finsider di cui si fa carico l'Iri (l'operazione costa all'Istituto 7.663 miliardi di lire), nuova società operativa multidivisionale che rileva alcuni impianti già Italsider, tra i quali lo stabilimento di Taranto<sup>38</sup>.

Sono soprattutto i tre grandi stabilimenti a ciclo integrale a essere investiti dalla crisi del settore e a essere oggetto delle più rilevanti scelte strategiche del gruppo. All'inizio degli anni settanta è in fase di realizzazione, come ricordato, il "raddoppio" di Taranto che dovrebbe garantire una produzione di oltre 10 milioni di tonnellate d'acciaio. L'impianto è nel complesso moderno, anche se ancora nel 1981 la percentuale dell'acciaio colato in continuo è del 35%, livello più basso di quello raggiunto da altre importanti imprese europee (nel 1989 comunque anche a Taranto l'acciaio colato in continuo rappresenterà il 100% della produzione). Più vecchi sono invece gli stabilimenti di Genova Cornigliano e di Bagnoli: nel primo si sostituiscono tra il 1975 e il 1980 gli ormai superati fornì Martin-Siemens con convertitori OBM, ma resta in funzione un laminatoio a caldo ormai obsoleto; Bagnoli invece viene dotato nel 1984 di un nuovo treno di laminazione, poco prima che si decida di chiudere lo stabilimento. In piena crisi del settore e dopo aver puntato sul potenziamento di Taranto, che produce nel 1980 il 79% dell'acciaio Italsider (il 41% nel 1970), sono dunque effettuati a Genova e a Napoli investimenti assai costosi, ma che non bastano a rendere i due centri pienamente efficienti. Tali scelte, che risulta difficile definire strategiche, sono di fatto imposte a una dirigenza aziendale costretta a subire forti pressioni politiche e sindacali che ritardano soltanto il momento in cui diventano non più procrastinabili interventi radicali, il che avviene alla metà degli anni ottanta con la creazione del Cogea a Cornigliano e pochi anni dopo con la chiusura definitiva di Bagnoli.

La rilevanza della questione sociale nel determinare le scelte dell'Iri e della Finsider è testimoniata dall'aumento del numero degli addetti negli anni settanta nei tre stabilimenti

<sup>38</sup> Le informazioni relative all'Italsider sono tratte da Mediobanca, *Finsider Società Finanziaria Siderurgica 1976-1989* (reperibile in [www.areastudimediobanca.com](http://www.areastudimediobanca.com) consultato nel giugno 2025), Balconi, *La siderurgia italiana*, cit., Ranieri, Romeo, *La siderurgia Iri*, cit., Romeo, *L'acciaio in fumo*, cit. Il volume di A. Fantoli, *Ricordi di un imprenditore pubblico*, Rosenberg & Sellier, Torino 1995, ci offre la testimonianza di un alto dirigente Italsider al termine degli anni settanta.

ti<sup>39</sup>. Nel complesso i dipendenti Italsider passano da 44.052 nel 1971 a 52.790 nel 1980. La produttività del lavoro non cresce nel decennio (a differenza di quanto accade ad esempio nella siderurgia francese e tedesca), mentre il suo costo aumenta più velocemente del costo della vita; inoltre si registra per tutto il decennio una diffusa micro conflittualità a livello di fabbrica, portato di un "lungo autunno caldo", che rende più difficile la gestione dei processi produttivi. Le cose cambiano negli anni ottanta, per effetto dei prepensionamenti, soprattutto, e per il mutato clima delle relazioni industriali nel paese, traducendosi in un consistente calo dei dipendenti dell'Italsider (25.894 nel 1988, di cui circa 15.000 a Taranto) e in un certo miglioramento della produttività.

Ciò non impedisce però che i bilanci dell'azienda continuino a registrare perdite sempre più pesanti<sup>40</sup>. Lo squilibrio tra costi e ricavi, contenuti questi dalla depressione dei prezzi dei prodotti siderurgici, diviene insostenibile. Influiscono su tali esiti anche gli oneri finanziari che l'azienda sopporta, avendo largamente finanziato i suoi consistenti investimenti con l'indebitamento, il che motiva le critiche, condivise tanto dal management quanto dai sindacati, rivolte a governo, Iri e Finsider per non avere adeguatamente capitalizzato l'impresa<sup>41</sup>. Il peso degli oneri finanziari sul fatturato cresce dal 14% nel 1971 al 20% nel 1980 per toccare il 22,5% nel 1983; dopo tale anno si riduce mantenendosi peraltro sopra il 10% del fatturato sino al 1988: si tratta di un primato negativo assoluto a livello europeo della siderurgia pubblica italiana e dell'Italsider<sup>42</sup>.

Ben diversa è la storia della componente più dinamica della siderurgia italiana in questi decenni rappresentata dai "bresciani" e dalle loro miniacciaierie. Si parla in questo caso di un importante segmento della più articolata siderurgia lombarda, rappresentata naturalmente anche da grandi imprese, la Falck *in primis*, oltre che da molte aziende di minori dimensioni<sup>43</sup>. In questo caso ci si riferisce a un tessuto di imprese, che sorgono in particolare nell'area bresciana a partire dagli anni cinquanta, attive nella rilaminazione del rottame e delle billette per produrre tondo per cemento armato. Data la crescente domanda di tondino negli anni del boom edilizio tale processo risulta presto inadeguato a fornire le crescenti quantità di prodotto richieste dal mercato. Cominciano così a diffondersi forme elettriche con cui fondere rottami da laminare. Nel 1960 i bresciani costituiscono già una realtà significativa nel contesto della siderurgia italiana, sebbene nell'immaginario col-

<sup>39</sup> Gli addetti diretti (non considerando quindi i lavoratori delle ditte d'appalto che operano con continuità nei centri siderurgici nel 1969) sono 7.058 a Cornigliano, 6.257 a Bagnoli, 7.041 a Taranto. Nel 1980 si contano 8.700 dipendenti a Cornigliano, 7.700 a Bagnoli, ben 21.785 a Taranto (in quest'ultimo caso la crescita degli occupati si spiega con il "raddoppio" oltre che con una politica di assunzioni largamente condizionata da logiche assistenziali e anche clientelari).

<sup>40</sup> Queste le perdite nette di bilancio di Itasider-Nuova Italsider (in miliardi di lire): 1971, 29; 1975, 72; 1980, 747. Ancora peggiori sono i risultati degli anni ottanta (perdite nette per esercizio annuale in miliardi di lire: 1983, 1.267; 1984, 890; 1985, 458; 1986, 561; 1987, 1.074; 1988, 2.788).

<sup>41</sup> Gli oneri finanziari lordi ammontano 96 miliardi nel 1971, 259 nel 1975, 777 nel 1980. In questi esercizi dunque il risultato operativo dell'azienda, pur non brillante, è positivo. Negli anni ottanta gli oneri finanziari (1983, 1.016 miliardi; 1984, 742; 1985, 612; 1986, 525; 1987, 589; 1988, 639) concorrono in generale a determinare la perdita in presenza di un risultato operativo comunque negativo.

<sup>42</sup> P. Armani, *Siderurgia: perché la crisi*, in «Il Corriere della Sera», 26 febbraio 1981.

<sup>43</sup> R. Semeraro, *L'acciaio possibile*, cit.

lettivo e nelle ricerche degli studiosi di economia industriale lo sguardo sia allora irresistibilmente attratto dalle grandi imprese, pubbliche in particolare<sup>44</sup>. Le miniacciaierie si propongono come modello di efficienza col loro ciclo che, partendo da forni elettrici di qualità, realizzati in Italia, adotta la colata continua e dispone di rinnovati e migliorati laminatoi. Nei primi anni settanta, quando ormai sono percepibili le difficoltà del settore, la siderurgia bresciana non conosce crisi e vive anzi in uno stato di grazia. Nel 1974 le miniacciaierie italiane hanno una capacità produttiva di 6 milioni di tonnellate di acciaio/anno, di poco inferiore a quella degli analoghi impianti statunitensi e superiore a quella di similari stabilimenti giapponesi. Oltre a controllare il mercato nazionale i bresciani esportano quantità crescenti di tondino<sup>45</sup>. Le ragioni di questo successo sono molteplici: le imprese adottano tecnologie moderne e innovative; sono cresciute utilizzando capitale proprio (l'incidenza degli oneri finanziari sul fatturato non supera di norma l'1%); la loro conduzione è affidata a imprenditori proprietari che conoscono il mestiere e si avvalgano della collaborazione di familiari o di persone fedeli all'azienda; il sindacato gioca un ruolo marginale.

Negli anni ottanta nemmeno i bresciani riescono a evitare l'impatto con la crisi. Aumenta il costo del rottame e dell'energia elettrica; si fanno sentire, specie nelle imprese di maggiori dimensioni, le resistenze dei sindacati nell'accettare la flessibilità negli orari di lavoro e nel concedere disponibilità a effettuare turni domenicali e notturni. Si compie una selezione tra le imprese alcune delle quali falliscono, ma nel complesso, dopo avere attraversato momenti non semplici, la siderurgia bresciana regge. La produzione di laminati a caldo delle miniacciaierie in Italia passa dagli 8,2 milioni di tonnellate del 1980 (4,7 di tondino) ai 7,2 del 1983 (3,4 di tondino) per risalire a 11 milioni nel 1989 (5 di tondino); pur rimanendo il tondo per cemento armato la produzione preminente (4,7 milioni di tonnellate nel 1980, 3,4 nel 1983, 5 nel 1989) gli stabilimenti si dedicano anche in misura crescente alla produzione di vergella, di altri profilati e nella loro offerta diviene più significativa la presenza degli acciai speciali<sup>46</sup>. Dunque un decennio di crisi, ripresa-favorita anche dalla capacità di introdurre alcune innovazioni incrementali che aumentano la produttività degli impianti e consolidamento nel corso del quale emergono alcune aziende che hanno raggiunto dimensioni di assoluto rilievo.

Luigi Lucchini è senz'altro il più noto tra gli industriali siderurgici bresciani. Erede di una famiglia di artigiani-imprenditori ne continua l'attività siderurgica con un treno di laminazione cui affianca poi i forni elettrici. Negli anni settanta è alla testa di un gruppo articolato che acquisisce nel 1979 il ramo siderurgico della bresciana Atb (controllata al 50% da Falck e Finsider); nello stesso anno entra nella Smi, la holding industriale della fa-

<sup>44</sup> Si veda l'ampio lavoro di G. Pedrocchi, *Bresciani*, cit. Nel 1960 la siderurgia bresciana è in grado di produrre 400.000 tonnellate d'acciaio (al forno elettrico) e 900.000 tonnellate di laminati (per l'85% tondo per cemento armato) (*Ibidem*, p. 45). Sulle miniacciaierie Balconi, *La siderurgia italiana*, cit., pp. 341-358, 513-540.

<sup>45</sup> Nel 1980 sono prodotte in Italia 4,7 milioni di tonnellate di tondino dalle miniacciaierie (si tratta del 95% dell'intera produzione italiana di questo bene e del 54,6% della produzione comunitaria) (Balconi, *La siderurgia italiana*, cit., pp. 349-350).

<sup>46</sup> Balconi, *La siderurgia italiana*, cit., pp. 521-525.

miglia Orlando che possiede la Magona d’Italia, storica azienda di Piombino. Pur restando la siderurgia il suo *core business*, entra con partecipazioni di minoranza in settori diversi, acquisendo una partecipazione in Gemina (1984) e in Mediobanca (1987). Sono gli anni in cui viene eletto presidente di Confindustria (1984-1988) continuando a governare con polso fermo le sue aziende, dove contrasta con energia il sindacato, venendo giudicato da alcuni un classico «padrone delle ferriere», da altri un imprenditore che non è un «falco confindustriale» ma che esercita con moderazione il suo ruolo<sup>47</sup>. Negli anni novanta è uno dei protagonisti del processo di privatizzazione della siderurgia pubblica: nel 1992 rileva dalla Finsider le Acciaierie di Piombino; l’anno seguente acquista l’acciaieria polacca di Huta Warszawa<sup>48</sup>. Non ha invece successo il tentativo compiuto nel 1995, in cordata con la francese Usinor-Sacilor di acquisire dall’Iri l’Ilva Laminati Piani, che finisce sotto il controllo del gruppo Riva.

Quest’ultimo, lombardo ma non bresciano, diviene alla fine del Novecento il primo produttore siderurgico italiano e, con British Steel e Usinor-Sacilor, uno dei tre big europei del settore<sup>49</sup>. Partiti negli anni cinquanta come commercianti di rottami ferrosi, i fratelli Emilio e Adriano Riva avviano nel 1957 la produzione di acciaio al forno elettrico a Caronno Pertusella, presso Milano, dove nel 1964 è in funzione la colata continua. Grazie al potenziamento degli impianti e a una politica di acquisizioni, la produzione delle società del gruppo alla fine degli anni sessanta è di circa 300.000 tonnellate di acciaio e sale a 1,1 milioni di tonnellate nel 1980 (per il 61% prodotte in Italia e, come effetto di una prima espansione all’estero, per il 28% in Spagna e per l’11% in Francia), per toccare i 2 milioni alla metà del decennio, quando gli addetti sono quasi 3.000 (erano circa 800 nel 1970). Gli anni ottanta segnano il definitivo salto di livello del gruppo, che rafforza la sua presenza all’estero in Francia, Spagna e Belgio e nel 1988, come si è visto, acquisisce il controllo delle Acciaierie di Cornigliano. Nel 1992, con un esborso di 102 milioni di marchi, Riva acquisisce due impianti nella ex Germania Est e nel 1995 rileva l’Ilva Laminati Piani, partecipando così da protagonista alla privatizzazione delle imprese pubbliche in Europa. La crescita delle dimensioni del gruppo (forte nel 1993 di 2.700 addetti in Italia e 3.000 all’estero) registra un salto di qualità con l’acquisizione di Ilva: nel 1996 gli addetti sono oltre 21.000; si producono 14 milioni di tonnellate di acciaio (il 9,6% della produzione comunitaria) e 8,5 di ghisa.

<sup>47</sup> P. Bricco, *Addio a Lucchini, re dell'acciaio*, in «Il Sole 24 Ore», 27 agosto 2013; Bisider, continua la sfida tra Lucchini e sindacati, in «L’Unità», 4 novembre 1986.

<sup>48</sup> Pedrocco, Bresciani, cit., p. 332.

<sup>49</sup> Mediobanca, *Riva (gruppo) 1990-1997* (reperibile in [www.areastudimediobanca.com](http://www.areastudimediobanca.com) consultato nel giugno 2025); M. Balconi, *Riva 1954-1994*, Edizioni Casagrande, Bellinzona 1995.

*Alcune conclusioni per una storia che continua*

Contestualizzare le vicende della siderurgia italiana in una prospettiva internazionale presenta il caso esaminato in queste pagine come un significativo tassello di un più ampio mosaico. L'intera siderurgia dell'Europa occidentale, e degli Stati Uniti, viene investita da una crisi seria e non prevista negli anni settanta. In Europa è forte il coinvolgimento dei governi come erogatori di aiuti, come proprietari o azionisti di imprese, e data la riconosciuta importanza del settore la politica è chiamata ad agire. Strategie di concertazione triangolare tra governo, imprese e sindacati, anche laddove erano state normalmente praticate come in Germania, risultano di difficile attuazione e non sono più sufficienti.

L'azione dei soli governi nazionali non è risolutiva. Diventa necessario l'intervento della Commissione europea perché si possa procedere a una inevitabile e radicale ristrutturazione del settore. Le organizzazioni operaie si impegnano con determinazione nella difesa delle fabbriche e dei posti di lavoro ma la loro resistenza è piegata, anche grazie a provvedimenti di tutela sociale (in particolare incentivi alle dimissioni o al prepensionamento) che favoriscono la riduzione degli addetti. I molteplici nessi tra politica ed economia emergono dunque costantemente e in tutta la loro evidenza, dapprima in una fase di intervento della mano visibile e successivamente in quella del suo disimpegno: il *main-stream* neoliberista di tardo Novecento favorisce infatti, non solo in Italia, quelle privatizzazioni che mutano gli assetti del comparto<sup>50</sup>.

Queste pagine suggeriscono alcune osservazioni sui cicli economici. Sul ciclo di vita del prodotto innanzitutto. Negli anni ottanta, riprendendo le teorie di Raymond Vernon<sup>51</sup>, la siderurgia viene considerata un settore maturo, destinato a un inevitabile ridimensionamento nei paesi avanzati. In realtà si deve rilevare come la domanda, ma anche la produzione, restino stabili nel medio periodo anche in paesi a economia matura, l'Italia tra essi; inoltre continuano le innovazioni tecnologiche, di processo soprattutto ma anche volte a migliorare la qualità dei prodotti siderurgici. Si possono poi osservare specifici "cicli siderurgici": un ciclo lungo di espansione costante e marcata che termina in Europa con gli anni settanta e cicli più brevi caratterizzati da repentine oscillazioni della domanda. Questi generano talora aspettative favorevoli e inducono a investimenti, onerosi data la natura *capital intensive* del comparto, che possono (o potrebbero) garantire un ritorno economico atteso in un orizzonte temporale non immediato; nuove oscillazioni della domanda, questa volta in diminuzione, vanificano però gli sforzi effettuati peggiorando gli equilibri di bilancio delle imprese.

<sup>50</sup> Meny, Wright, *State and Steel*, cit.; sul declino dell'impresa pubblica P.A. Toninelli (a cura di), *The Rise and Fall of State-Owned Enterprise in the Western World*, Cambridge University Press, Cambridge 2000.

<sup>51</sup> R. Vernon, *International Investment and International Trade in The Product Cycle*, in «Quarterly Journal of Economics», 1966, vol. 80, n. 2, pp. 190-207. Un approccio à la Vernon, che influenza allora la visione tanto di De Michelis quanto di Prodi – pur con tutti i *caveat* che i ruoli ricoperti impongono loro –, è proposto da E. Pontarollo, *Crisi siderurgica e settori in declino*, in «Aggiornamenti sociali», 1983, 1, pp. 39-52.

Il mercato della siderurgia in Europa occidentale è un mercato “aperto” dagli anni cinquanta ma, di fatto, non concorrenziale: l’offerta insegue la domanda e ciò, unitamente all’appena richiamato carattere *capital intensive*, favorisce processi di concentrazione nel settore che assume una struttura oligopolistica. Non mancano però eccezioni a questa regola, come dimostrano le vicende dei bresciani che, nuovi protagonisti, riescono ad affermarsi in uno specifico segmento di mercato per poi diversificare la propria produzione.

La siderurgia italiana ha, per alcuni decenni, una struttura dualistica ed è esempio di economia mista. Da un lato la grande impresa è essenzialmente pubblica; si può così osservare da vicino la più generale parabola delle imprese a partecipazioni statali<sup>52</sup>. Sono poi attive protagoniste della storia imprese familiari di dimensioni minori, rappresentative anch’esse del capitalismo italiano; imprese capaci di guardare presto al mercato estero e di diventare, in qualche caso, dapprima “multinazionali tascabili” e poi, col progredire dei processi di selezione-concentrazione nella parte privata del settore, multinazionali *tout court*<sup>53</sup>.

Tracciando un bilancio delle politiche economiche seguite nel trentennio è possibile ritenere plausibile a inizio anni settanta la convinzione che esistessero ancora margini di crescita per la siderurgia italiana, in effetti verificati. Gli anni ottanta rappresentano invece un “decennio perduto”, per la siderurgia pubblica, a causa dei colpevoli ritardi con cui si è proceduto alle necessarie ristrutturazioni aziendali. Al termine di questo travagliato itinerario il risultato ultimo raggiunto – mantenimento di una significativa capacità produttiva, efficientamento degli impianti, drastica riduzione dell’occupazione – è simile a quello riscontrabile in altri paesi europei, e forse migliore. Il prezzo pagato è però rappresentato da un maggiore esborso di denaro pubblico i cui negativi effetti si avvertono nell’immediato e sono destinati a pesare in prospettiva.

Nel ventunesimo secolo i cambiamenti continuano e sono impetuosi su scala globale. Nel 2018 si producono nel mondo 1.850 milioni di tonnellate d’acciaio: la Cina, con 928 milioni di tonnellate prodotte, è assoluta protagonista di questo incredibile “balzo in avanti”; la seguono a distanza India (106 milioni di tonn.) e Giappone (105)<sup>54</sup>. E in questo quadro la siderurgia italiana si dimostra resiliente, producendo regolarmente negli ultimi anni più di 20 milioni di tonnellate di acciaio, quasi interamente realizzata in colata continua e per l’80% al forno elettrico, dimostrandosi dunque all’avanguardia quando si punta alla decarbonizzazione, seppure continui a essere critica sotto il profilo ambientale la condizione del più importante sito siderurgico del paese, Taranto<sup>55</sup>. Poco più di 30.000 sono gli addetti alla siderurgia primaria. Nel mercato italiano, ormai assolutamente aperto

<sup>52</sup> Si vedano F. Barca, S. Trento, *La parabola delle partecipazioni statali: una missione tradita*, in F. Barca (a cura di), *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra a oggi*, Donzelli, Roma 1997; P. Ciocca, *Storia dell’IRI 6. L’IRI nell’economia italiana*, Laterza, Roma-Bari 2014; uno sguardo critico, interno alla siderurgia pubblica, è quello di Osti, *L’industria di Stato*, cit.

<sup>53</sup> A. Colli, *Capitalismo famigliare*, Il Mulino, Bologna 2006; A. Colli, *Il quarto capitalismo. Un profilo italiano*, Marsilio, Venezia, 2002.

<sup>54</sup> WorldSteel Association, *World Steel in Figures 2019*.

<sup>55</sup> S. Romeo, *Dieci anni dopo. La questione Taranto fra emergenza ambientale e fallimenti industriali*, in «Zapruder», 2022, n. 58, pp. 194-200.

alle importazioni (nonostante consistenti flussi di export, il saldo della bilancia commerciale del settore è negativo), sono presenti con propri impianti colossi internazionali quali gli indiani Arcelor Mittal e JSW Steel, Thyssen Krupp e Techint, accanto a gruppi familiari come Arvedi e Marcegaglia<sup>56</sup>.

*Last but not least*, si sono trasformati in profondità, dal punto di vista sociale e pure antropologico i centri dell'acciaio novecenteschi. Terni e Piombino, come pure città o quartieri operai in cui gli stabilimenti siderurgici sorgevano accanto ad altre fabbriche quali Sesto San Giovanni o il Ponente di Genova, hanno perso col declino numerico del proletariato industriale quei caratteri sociali e politici che li avevano contraddistinti per un lungo periodo<sup>57</sup>. In molti di questi luoghi è ancora di rilievo la presenza della siderurgia i cui manager e i cui lavoratori affrontano quotidianamente le sfide del presente.

<sup>56</sup> Federacciai, *La siderurgia italiana in cifre 2022*. I periodici report di Federacciai sono reperibili in <https://federacciai.it> (consultato nel giugno 2025).

<sup>57</sup> A. Tonarelli, *Piombino: il lento declino di una città industriale*, in «Meridiana. Rivista di storia e scienze sociali», 2016, n. 85, pp. 81-108; su Terni si veda la trilogia di A. Portelli, *Biografia di una città*, Einaudi, Torino 1985; *La città dell'acciaio*, Donzelli, Roma 2017 e *Dal rosso al nero. La svolta a destra di una città operaia*, Donzelli, Roma 2023. Una eccellente testo letterario sulla fine di un polo siderurgico è quello di E. Rea, *La dismissione*, Rizzoli, Milano 2002.