

Paolo Fragiaco

# L'industria come continuazione della politica

La cantieristica italiana 1861-2011



FRANCOANGELI  
**Storia**

*Studi e ricerche storiche*

*Collana fondata da Marino Berengo e Franco Della Peruta*

*diretta da Giuseppe Berta, Carlo Capra e Giorgio Chittolini*

Come dichiara nel suo titolo, la Collana è aperta alla “ricerca storica” nella varietà e ricchezza dei suoi temi: politici, culturali, religiosi, economici e sociali; e spazia nel lungo arco dei secoli dalle origini dell’età moderna ai nostri giorni.

La Collana non si propone di riesumare “classici” della storiografia, o di tradurre opere straniere; suo specifico intento è raccogliere le nuove voci della cultura storica italiana. Contributi originali, dunque; in prevalenza dovuti a giovani studiosi, di vario orientamento e provenienza. La forma del saggio critico non andrà a detrimento di un sempre necessario corredo di riferimenti, di note e di appendici; ma eviterà anche che il testo sia appesantito da apparati eruditi. Un impianto, dunque, agile ed essenziale che entra nel vivo del lavoro storiografico in atto nel nostro paese.

Il comitato assicura attraverso un processo di peer review la validità scientifica dei volumi pubblicati.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità

**Paolo Fragiaco**

# **L'industria come continuazione della politica**

**La cantieristica italiana 1861-2011**



**FRANCOANGELI**

*In copertina:* particolare del modello del transatlantico “Saturnia”, varato il 29 dicembre del 1925 nel Cantiere Navale Triestino di Monfalcone (collezione del Civico Museo del Mare di Trieste).

Foto: Consorzio Culturale del Monfalconese (Ccm), Fototeca

Si ringraziano il Civico Museo del Mare di Trieste e il Ccm per la concessione dell’immagine.

*Grafica di copertina:* Elena Pellegrini

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L’opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d’autore. L’Utente nel momento in cui effettua il download dell’opera accetta tutte le condizioni della licenza d’uso dell’opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

<b>Introduzione</b>	pag.	7
<b>Nota sulle unità di misura navali</b>	»	15
<b>1. I vizi d'origine</b>	»	17
1.1. La conversione al protezionismo	»	19
1.2. Il passaggio forzato	»	30
1.3. Una continuità incerta	»	41
1.4. Acciaio per le navi, navi per l'impero	»	48
1.5. Ipertrofia, una diagnosi precoce	»	65
1.6. Nelle braccia dello Stato	»	81
1.7. La dittatura impotente	»	94
<b>2. Il ritardo patologico</b>	»	107
2.1. La politica dei "tamponi"	»	109
2.2. Consulto al capezzale del malato	»	117
2.3. Ma l'America è lontana...	»	127
2.4. L'Iri e il "problema cantieristico"	»	133
2.5. Nasce la Fincantieri	»	139
2.6. La vittoria degli interessi locali	»	149
<b>3. La rincorsa a ostacoli</b>	»	157
3.1. La sfida giapponese e l'Europa	»	158
3.2. Il piano Caron	»	169
3.3. Battaglie navali	»	180
3.4. Il fardello degli "oneri impropri"	»	193
3.5. Un impegno mantenuto?	»	203
<b>4. Il salvataggio a ogni costo</b>	»	221
4.1. Il grande crollo	»	223

4.2. Governare la crisi	pag.	229
4.3. Fincantieri pigliatutto	»	238
4.4. Il piano di settore: un parto travagliato	»	249
4.5. Una rivoluzione a metà	»	261
4.6. “Amarezza e delusione”	»	271
<b>5. La resa dei conti</b>	»	279
5.1. Tempo scaduto	»	281
5.2. Sul mercato, finalmente	»	291
5.3. La privatizzazione impossibile	»	301
5.4. Cavalcando il “super ciclo”	»	311
5.5. Vertigine e tonfo	»	320
<b>Conclusioni</b>	»	331
<b>Bibliografia</b>	»	343
<b>Summary</b>	»	365
<b>Indice dei nomi</b>	»	371
<b>Indice delle società</b>	»	377
<b>Indice delle figure, dei grafici e delle tabelle</b>	»	381

## *Introduzione*

1. La recessione economica mondiale iniziata nell'autunno del 2008 ha colpito duramente l'industria italiana delle costruzioni navali, e in particolare la Fincantieri, la ex caposettore dell'Iri che ha ereditato gli impianti, il patrimonio tecnico e professionale, in breve la tradizione e la storia della cantieristica italiana. Dopo un ciclo ventennale di successi sui mercati internazionali e di risultati economici lusinghieri, sia pure con qualche fase di discontinuità, di arretramento e di incertezza, il brusco ridimensionamento della domanda nei prestigiosi segmenti di mercato in cui la Fincantieri si era specializzata – le grandi navi da crociera e i traghetti di lusso – ha provocato un drammatico vuoto di lavoro nei suoi stabilimenti di produzione, con serie incognite per l'occupazione e per la stessa tenuta complessiva del sistema aziendale e del suo vasto indotto. Le cause prossime della crisi sono dunque chiare. Ma questa analisi delle difficoltà della Fincantieri appare subito debole, insufficiente. Siamo di fronte – se così possiamo dire – a una spiegazione “piatta”, priva di profondità, quella profondità dello sguardo che soltanto la storia rende possibile.

E allora, in una prospettiva storica, come non vedere che la recessione del 2008 ha messo improvvisamente e impietosamente allo scoperto alcune debolezze croniche, di lontanissima origine e mai davvero risolte? Nella crisi di inizio millennio riemergono alla superficie e si condensano i caratteri strutturali e di lungo periodo della cantieristica italiana. Ci riferiamo, per esempio, all'eccesso e alla frammentazione della capacità produttiva, distribuita su ben otto stabilimenti distanti l'uno dall'altro centinaia di chilometri, alcuni di dimensioni molto piccole, inseriti in contesti urbanistici e orografici che ne condizionano l'operatività e quindi l'efficienza in un mercato che si farà sicuramente – sempre che la domanda possa riprendersi – più affollato e competitivo nelle nicchie delle navi a più alta tecnologia e valore aggiunto, le uniche alla portata dei cantieri europei. E ancora: la Fincantieri è l'unica società delle partecipazioni statali che non è stato possibi-

le privatizzare. La proprietà pubblica fornisce perciò alla politica, e in particolare ai poteri locali delle città e regioni in cui sono insediati i cantieri, un enorme potere di veto e di condizionamento sulle scelte aziendali rendendo problematico delineare strategie chiare, seppure dolorose, per uscire dalle secche e assicurare un futuro al settore.

È anche da qui, dall'esigenza di riflettere sui fattori remoti di una crisi contingente, che può allora partire un'indagine retrospettiva sulla storia della moderna cantieristica italiana dall'Unità a oggi, a cominciare dal passaggio dalla vela al vapore e dal legno al ferro, lungo un arco temporale di un secolo e mezzo. Spunti e osservazioni sulla vicenda della cantieristica, spesso approfonditi e condivisibili, si possono trovare in diverse ricerche apparse in questi ultimi anni, come per esempio i nove volumi della storia dell'Ansaldo, che è stata anche (ma non solo e non sempre) un'impresa navalmeccanica<sup>1</sup>. È tuttavia mancato finora un tentativo di sintesi complessiva e di interpretazione della storia di questo settore industriale, forse meno rilevante di altri, ma che ha rivestito senza dubbio un ruolo di primaria importanza in alcune regioni della penisola (Liguria, Venezia Giulia, Campania) e in alcune città costiere, un settore che ha avuto un fortissimo peso specifico non solo economico ma anche politico, sociale e potremmo dire pure "simbolico" per tante comunità locali.

**2.** I criteri che hanno guidato la ricerca sono essenzialmente tre: la scelta di un'angolatura privilegiata, e cioè il rapporto con lo Stato e con la politica; lo sguardo di lungo periodo; l'analisi comparata. Per quanto riguarda il primo punto, va precisato che nel corso della narrazione avremo modo di toccare diversi temi, dall'evoluzione tecnologica ai cambiamenti nell'assetto societario, dall'organizzazione del lavoro ai prodotti e ai mercati, senza tuttavia mai deflettere dall'impostazione di fondo. E questo perché se non si chiarisce sempre e preliminarmente il rapporto simbiotico con lo Stato e con la politica, che è indubbiamente il tratto dominante della cantieristica italiana, non è possibile capire veramente neanche gli altri aspetti. È importante fornire un'ulteriore precisazione: la cantieristica, proprio se si assume un simile punto di vista, non può essere studiata solo "dal centro", neppure quando tutte le principali imprese e tutti gli impianti sono confluiti prima nell'Iri (1933) e poi in un'unica finanziaria di settore, la Fincantieri appunto, a partire dal 1959. Occorre invece tener presente l'interazione fra centro e periferia, e questo per il fortissimo radicamento dei cantieri nei sistemi di potere locali, che sono riusciti a condizionare pesantemente tutti i tentativi di direzione unitaria<sup>2</sup>.

1. *Storia dell'Ansaldo*, a cura di Aa.Vv., 9 voll., Roma-Bari, Laterza, 1994-2002.

2. Devo questa considerazione – che la cantieristica italiana non possa essere studiata solo "dal centro" – a Giulio Mellinato, in occasione della presentazione di una mia ricerca al Museo del mare di Trieste (novembre 2010).

Il secondo criterio è lo sguardo lungo. Certamente la parte più ampia dell'indagine si concentra sulla fase che va dalla fine della Seconda guerra mondiale a tutti gli anni '80 del secolo scorso, a cui sono dedicati tre capitoli su cinque. Ma non si possono capire l'assetto e i problemi della cantieristica così come si sono configurati nell'Italia repubblicana senza averne prima esplorato le origini, a cui abbiamo voluto perciò riservare un ampio capitolo introduttivo. Solo così è possibile cogliere alcuni segni di continuità, per esempio gli strumenti pubblici di sostegno della domanda (sussidi diretti alla produzione, ordini delle compagnie armatrici sovvenzionate e di navi militari), che hanno caratterizzato senza sostanziali cambiamenti le politiche di settore nell'Italia liberale, poi in quella fascista e infine in quella repubblicana, politiche spesso giustificate con le medesime argomentazioni. Ed è possibile nello stesso tempo apprezzare la persistenza dell'incontro-scontro fra centro e periferia, come elemento essenziale per comprendere le dinamiche del settore. Sempre per le stesse ragioni abbiamo voluto chiudere con un capitolo sugli ultimi vent'anni, pur consapevoli dei limiti di un'analisi a cui manca un adeguato distacco temporale, proprio per mettere in luce le continuità nella discontinuità.

Infine, l'analisi comparata. Il più diffuso argomento autoassolutorio di fronte alle gravi manchevolezze della cantieristica italiana potrebbe essere sintetizzato con l'espressione "così fan tutti": tutti i Paesi sostengono con sussidi e altre misure di protezione i propri cantieri, tutti sono in crisi, tutti chiudono i bilanci in perdita. Non ci si può certo accontentare di affermazioni come queste. Esse devono invece costituire uno stimolo, un punto di partenza per approfondire il quadro internazionale, cosa che invece è finora mancata – salvo qualche sporadico accenno – nelle ricerche che si sono soffermate sulla cantieristica. Per questo dedicheremo in ogni capitolo diverse pagine, o alcuni interi paragrafi, al confronto soprattutto con gli altri Paesi europei e con quelli dell'Estremo Oriente (Giappone e Corea del Sud) che, a partire dal secondo dopoguerra, si sono affermati come protagonisti assoluti sul mercato mondiale. Altrettanto importante è il riferimento alla Comunità Economica Europea (Cee) che sin dall'inizio, già nel Trattato di Roma del 1957, ha stabilito norme che regolano le forme e la quantità di aiuti ammessi per i cantieri navali, e alle quali anche l'Italia è stata ovviamente chiamata a conformarsi. Solo in questo modo, solo ancorando solidamente l'analisi al contesto internazionale, sarà possibile mettere in luce le specificità del caso italiano: per esempio le difficoltà e i ritardi nell'affrontare prima le sfide dell'evoluzione tecnologica e di mercato degli anni '60 e poi la gravissima crisi di domanda della metà degli anni '70.

**3.** Il primo capitolo, come abbiamo avuto già modo di accennare, è dedicato alla ricerca del corredo genetico della moderna cantieristica italiana, ai suoi "vizi d'origine", che si sono fissati precocemente, al momento della

sua stessa formazione nel clima protezionista di fine '800: dipendenza dalla domanda creata artificialmente dallo Stato, inefficienza e scarsa specializzazione, costi fuori mercato, eccesso cronico e frammentazione della capacità produttiva, fino ad arrivare all'ineluttabile rifugio sotto la mano pubblica con la costituzione dell'Iri nel 1933. Gli altri capitoli coprono il periodo che va dal dopoguerra a oggi, con una successione cronologica. Nel secondo viene esaminato il grave ritardo tecnico e organizzativo dei cantieri negli anni '50, impietosamente messo in luce dai consulenti americani arrivati in Italia nel quadro del Piano Marshall, un ritardo del quale vi era piena consapevolezza anche all'interno dell'Iri. Il capitolo successivo si sofferma su un decennio cruciale, da metà anni '60 a metà anni '70, dai lavori della Commissione Caron istituita dal governo italiano nel 1965 fino al contraccolpo del primo *shock* petrolifero. È una fase caratterizzata da una crescita impetuosa della domanda di navi ma anche dalla sfida posta dal Giappone ai costruttori europei, fino a quel momento dominatori incontrastati del settore. Nel quarto capitolo sono approfonditi gli anni della lunga e durissima recessione della cantieristica mondiale, aggravata dall'affacciarsi sul mercato di un altro temibile concorrente orientale, la Corea del Sud. Sono anni in cui l'Italia mostra un'enorme difficoltà a "governare" la crisi, rispetto agli altri Paesi europei, di fronte all'impellente necessità di ridimensionare la capacità produttiva.

Al centro di ciascuno dei capitoli secondo, terzo e quarto c'è un tentativo di riorganizzazione da parte dell'Iri: la nascita della finanziaria di settore Fincantieri nel 1959, con lo scopo di alleggerire Finmeccanica dalle perdite croniche dei cantieri; la costituzione nel 1966, nell'ambito della Fincantieri, della grande società operativa Italcantieri, a cui è affidato il compito di recuperare il ritardo rispetto alla concorrenza internazionale; la trasformazione della Fincantieri da finanziaria a società operativa nel 1984, attraverso l'assorbimento delle controllate, per avviare il dimagrimento del settore e soddisfare così le sempre più pressanti richieste della Cee. I condizionamenti esercitati dai poteri locali sono messi in luce attraverso l'approfondimento di alcuni episodi istruttivi: la mancata chiusura del cantiere di Livorno nei primi anni '60 (secondo capitolo); la "battaglia navale" fra Genova e Trieste per ottenere la sede dell'Italcantieri nel 1966 e il successivo snaturamento del Piano Caron (terzo capitolo); la faticosa gestazione del Piano di settore tra la fine degli anni '70 e l'inizio del decennio successivo (quarto capitolo). A iniziare dai primi anni '90 la Fincantieri ha conseguito importanti successi sul mercato mondiale, nel prestigioso segmento delle grandi navi da crociera, e messo finalmente i conti a posto. Sono entrambi segni di netta cesura rispetto al passato. Eppure l'azienda – e sarà questo il tema del quinto e ultimo capitolo – ha continuato a mostrare sottotraccia alcune fragilità strutturali che derivano dal peso della sua stessa storia.

4. Il libro si basa essenzialmente, oltre che su una puntuale e accurata ricognizione della bibliografia italiana e internazionale, sull'esame delle fonti edite: inchieste parlamentari e governative, verbali delle sedute del Parlamento, leggi di settore, atti di convegni e, per gli ultimi anni, anche su uno spoglio sistematico della stampa. Si è trattato in qualche modo di una scommessa, si spera in parte vinta, tenuto conto che sin dall'inizio l'obiettivo non è stato quello di ricostruire in modo completo la storia della cantieristica italiana – un obiettivo peraltro non alla portata di un singolo ricercatore – ma quello di individuarne le principali linee di sviluppo, gli snodi problematici, utilizzando appunto i materiali editi disponibili. La situazione degli studi sul settore, in Italia, è molto disuguale. Su alcune imprese è stato scritto moltissimo (il già citato caso dell'Ansaldo), su altre molto meno. L'Ansaldo è stata però un'impresa diversificata, non solo cantieristica, e lo stesso vale per la Terni, per la Breda, per la Franco Tosi. In questi casi bisogna enucleare e raccordare fra loro le informazioni sui cantieri, senza mai però perdere di vista i legami con la siderurgia, con la meccanica pesante, con le società armatrici, proprio perché l'integrazione verticale è stata una delle caratteristiche salienti del settore. Ci sono poi diverse pubblicazioni su singoli cantieri, stampate da piccole case editrici e quindi non sempre di facile reperibilità, a volte promosse dai sindacati o da associazioni cittadine e redatte da ricercatori competenti ma, in qualche caso, anche da semplici cultori o ex dipendenti di formazione tecnica. La diffusione di questi studi, di livello variabile ma sempre ricchi di informazioni, dimostra il forte legame affettivo delle comunità con i cantieri. Il loro limite principale è che mancano spesso di un'adeguata consapevolezza del contesto nazionale e internazionale e, soprattutto, che sposano in modo acritico il punto di vista degli attori locali.

Non abbiamo ancora citato la principale fonte edita utilizzata: i bilanci della Fincantieri e, per gli anni '70, anche quelli dell'Italcantieri. Si tratta di una fonte che ha alcune caratteristiche preziose: continuità (1959-2010), omogeneità, ricchezza di informazioni non solo sull'andamento economico e finanziario e sulle vicende interne all'azienda ma anche, per la sua dipendenza dalla politica, sui piani governativi, sulle discussioni parlamentari, sulle leggi di settore nazionali e comunitarie e, infine, pure sul contesto competitivo internazionale. Ciò ha consentito di disporre per gli ultimi cinquant'anni di un telaio sufficientemente robusto, su cui innestare ulteriori ricerche bibliografiche e documentarie per approfondire e verificare in modo incrociato i fatti ma anche, a volte, per confutare le tesi riportate nelle relazioni di bilancio. Il pericolo dell'uso continuativo di una fonte del genere, infatti, è quello di restare prigionieri della versione aziendale. Per quanto riguarda la cantieristica internazionale, esiste un numero abbastanza significativo di opere, di prevalente taglio accademico, sufficienti a disegnare un quadro complessivo e ad approfondire i singoli casi nazionali: dai di-

versi Paesi europei agli Stati Uniti, dal Giappone alla Corea del Sud. La bibliografia è in particolare molto ampia per la Gran Bretagna, Paese leader mondiale del settore fino alla Seconda guerra mondiale: sia il successo sia il declino della cantieristica britannica hanno attirato l'attenzione di parecchi studiosi.

5. Come si è capito da quanto sinora detto, in questo libro risulteranno particolarmente evidenti gli aspetti più controversi dell'intervento dello Stato per promuovere lo sviluppo industriale e del sistema delle partecipazioni statali. È dunque bene precisare subito all'interno di quali coordinate storio-grafiche si colloca la ricerca. In un Paese come l'Italia, che si è incamminata con relativo ritardo sul sentiero dell'industrializzazione, carente di risorse finanziarie, con un capitalismo privato debole e un mercato interno asfittico, lo Stato ha svolto un essenziale ruolo "sostitutivo" per forzare un passaggio altrimenti impervio. Si è così parlato di un "precoce capitalismo di Stato" o di un "capitalismo politico" fino a definire il ruolo dello Stato in alcuni settori nevralgici dell'economia, soprattutto nel secondo dopoguerra, come quello di un vero e proprio "imprenditore politico"<sup>3</sup>. Rosario Romeo – uno storico di ispirazione liberale, a cui non possono certo essere attribuite pulsioni stataliste – ha tracciato un bilancio sostanzialmente positivo dell'interventismo dello Stato unitario, perché ha evitato all'Italia un destino da sottosviluppo mediterraneo. Romeo ne ha tuttavia messo in luce anche gli inevitabili costi: il protezionismo, i salvataggi, un blocco di potere formatosi attorno all'industria pesante e colluso con la politica, i cui interessi privati e settoriali hanno finito spesso per prevalere su quelli pubblici e generali<sup>4</sup>. Ebbene, proprio questi aspetti negativi risultano particolarmente evidenti nel settore della cantieristica.

La nascita dello Stato banchiere e imprenditore ha le sue radici nelle stesse debolezze congenite dello sviluppo italiano. Concepito inizialmente come strumento eccezionale di salvataggio bancario e proseguito poi come "ospedale" provvisorio per curare le industrie investite dal ciclone della cri-

3. La definizione di "precoce capitalismo di Stato" è in F. Bonelli, *Il capitalismo italiano. Linee generali d'interpretazione*, in *Storia d'Italia. Annali 1. Dal feudalesimo al capitalismo*, Torino, Einaudi, 1978, pp. 1193-1255; quella di "capitalismo politico" in F. Amatori, *L'Italia. Il tormentato sviluppo delle capacità organizzative tra Stato e famiglie*, in *Grande impresa e ricchezza delle nazioni*, a cura di A. D. Chandler jr., F. Amatori e T. Hikino, Bologna, il Mulino, 1999, pp. 341-375; lo Stato come "imprenditore politico" è stato proposto da G. Sapelli, *Lo stato italiano come "imprenditore politico"*, in "Storia contemporanea", a. 12 (1990), n. 2, pp. 243-296. Sulla funzione dello Stato, assieme a quella delle banche miste, nello sviluppo industriale dei Paesi ritardatari, il riferimento è ovviamente A. Gerschenkron, *Il problema storico dell'arretratezza economica*, Torino, Einaudi, 1971<sup>2</sup>.

4. R. Romeo, *L'Italia liberale: sviluppo e contraddizioni*, Milano, Il Saggiatore, 1987, in particolare il capitolo dedicato al rapporto fra lo Stato e l'impresa privata nello sviluppo economico italiano, pp. 281-303.

si del '29, l'Iri è stato trasformato nel 1937 in ente permanente. In questa scelta hanno certo giocato le ambizioni dirigiste di una tecnocrazia di formazione nittiana che si era posta al servizio del fascismo, ma soprattutto la consapevolezza che risultava impossibile ricollocare le imprese sul mercato<sup>5</sup>. Il malato, una volta dimesso, non avrebbe insomma trovato nessuno ad accoglierlo. A differenza della Germania, che aveva deciso un analogo ricovero ospedaliero, non esistevano né i capitali né un mercato dei capitali che potessero sostenere lo smobilizzo<sup>6</sup>. Si rischiava così di disperdere un patrimonio industriale ancora gracile, che solo di recente, in età giolittiana, aveva iniziato faticosamente a consolidarsi.

La classe dirigente dell'Italia repubblicana, dopo alcune iniziali incertezze, non solo ha mantenuto ma ha progressivamente ampliato la formula delle partecipazioni statali. E non senza ottenere – come riconoscono anche i critici dell'impresa pubblica – alcuni indubbi successi: nel campo dell'approvvigionamento energetico (con la costituzione dell'Eni), nella siderurgia a ciclo integrale, nelle infrastrutture a rete (autostrade, telefonia), settori cioè nei quali ai grandi investimenti corrispondono ritorni differiti del capitale, ponendo così le premesse del “miracolo”. In questo quadro, la cantieristica può essere considerata il punto debole del sistema, il “ventre molle” delle partecipazioni statali, il settore nel quale si sono manifestati con largo anticipo e in maniera più profonda e penetrante quegli elementi di degenerazione che si sarebbero poi estesi all'intero organismo, aprendo le porte alla privatizzazione. L'indagine su un caso limite come quello della cantieristica può quindi suggerire – almeno così ci auguriamo – anche alcune utili riflessioni di carattere generale sul ruolo dello Stato nello sviluppo industriale italiano e sulla parabola delle partecipazioni statali.

**6.** Questo libro nasce anche da un'esperienza aziendale, come responsabile dell'ufficio stampa della Fincantieri alla direzione generale di Trieste nel corso degli anni '90. Per chi aveva già maturato un interesse specifico per la ricerca storica sulla cantieristica, si è trattato di un'occasione senza alcun dubbio straordinaria, che ha permesso di vivere dal di dentro i problemi della gestione, della progettazione e della produzione, di conoscere uomini, situazioni, vicende del passato, di affinare gli strumenti e la capacità di giudizio. Senza un'esperienza del genere non sarebbe stato possibile non scrivere, ma neppure immaginare questo libro. Esso nasce anche dall'insoddisfazione per le più diffuse vulgate sulla storia della cantieristica, l'una di derivazione sindacale, l'altra di matrice aziendale, entrambe naturalmente legittime e funzionali al consenso, e tuttavia entrambe parziali e reticenti.

5. Su questo le considerazioni di E. Cianci, *Nascita dello Stato imprenditore in Italia*, Milano, Mursia, 1977, soprattutto nel capitolo finale, pp. 316-345.

6. Sul caso tedesco vedi *Ricerca sulle partecipazioni statali*, vol. III, *L'esperienza straniera*, a cura di G. Cottino, Torino, Einaudi, 1978, pp. 34-48.

Al centro della prima c'è il ricordo mitizzato delle “grandi lotte per la difesa dei cantieri”, al centro della seconda il prodotto navale, la sua eccellenza tecnica. Certo, nel racconto aziendale si ammette che nel passato c'è stato qualche problemino, ma tutto poi confluisce e si sublima nella capacità di costruire le navi da crociera più grandi e più belle del mondo, insomma la storia è interpretata come spiegazione e preparazione al (tardivo) successo<sup>7</sup>.

Dopo aver degnamente celebrato nel 2008 con una grande mostra i cento anni del cantiere di Monfalcone, il suo più importante stabilimento produttivo, la Fincantieri ha del tutto ignorato l'anno successivo il cinquantenario della società (1959-2009)<sup>8</sup>. Una semplice dimenticanza? Oppure vera e propria insipienza, incapacità cioè di cogliere un'opportunità unica e irripetibile per rafforzare l'identità aziendale? O forse la chiara consapevolezza che, a parte gli ultimissimi anni, nella propria storia c'è ben poco di cui andare davvero orgogliosi? Le tre cose assieme, probabilmente. Questo libro vuole colmare la lacuna<sup>9</sup>. Esso si presenta tuttavia consapevolmente – se così possiamo dire – come una biografia aziendale non autorizzata.

*Monfalcone, maggio 2012*

7. Vedi a questo proposito i libri celebrativi editi dall'azienda in occasione di consegne di navi o come strenne natalizie: F. Roiter, *Crown Princess*, Trieste, Fincantieri, 1990; Id., *Grand Princess*, Trieste, Fincantieri, 1998; F. Steinbach Palazzini, *La fabbrica del sogno: dai liners alle navi da crociera*, Trieste, Fincantieri, 2002; M. Eliseo, *Queen Elizabeth, more than a ship*, Trieste, Fincantieri, 2010.

8. Vedi il catalogo della mostra sul centenario del cantiere di Monfalcone: *Cantiere: 100 anni di navi a Monfalcone*, a cura di M. Martinuzzi, Trieste, Fincantieri, 2008.

9. Nel libro confluiscono due ricerche pubblicate negli anni scorsi e concepite espressamente come “tappe di avvicinamento” all'obiettivo finale: P. Fragiaco, *I condizionamenti politici nell'industria pubblica: la cantieristica Iri (1945-1985)*, in “Imprese e storia”, fasc. 28, luglio-dicembre 2003, pp. 183-223; Id., *La cantieristica italiana (1860-1940). Geografia e caratteri di un'industria nata e cresciuta all'ombra dello Stato*, supplemento alla “Rivista marittima”, 4/2010, pp. 96. Il primo capitolo del libro riprende e amplia, in modo sostanziale, le considerazioni della seconda parte del supplemento della “Rivista marittima”, che continua comunque ad avere una sua autonoma ragion d'essere soprattutto per le schede sulle principali città e aree cantieristiche della penisola, contenute nella prima parte. Il saggio apparso su “Imprese e storia” costituisce invece un primo tentativo di sintesi e di interpretazione della vicenda della cantieristica nel secondo dopoguerra e fino agli anni '80: i capitoli tre, quattro e cinque nascono come considerevole ampliamento dei tre paragrafi in cui è organizzato quel lavoro. Il quinto capitolo, dedicato agli ultimi vent'anni della Fincantieri, è invece del tutto originale.

## *Nota sulle unità di misura navali*

Le fonti utilizzano diverse unità di misura per esprimere la dimensione delle navi e quindi la produzione dei cantieri. Le unità di misura in campo navale sono essenzialmente quattro:

- Tonnellate di portata lorda (Tpl): è la misura del peso del carico e del combustibile, espressa in tonnellate. Le Tpl vengono usate per tutte le navi ma prevalentemente per le navi da trasporto merci, come le petroliere e le portarinfuse.
- Tonnellate di stazza lorda (Tsl): è la misura degli spazi chiusi della nave utilizzabili per il carico e per i servizi. È quindi una misura di volume e non di peso (l'unità internazionale di stazza è di 2,832 metri cubi). Le Tsl vengono impiegate per tutte le navi ma prevalentemente per i traghetti e le unità passeggeri.
- Tonnellate di stazza lorda compensata (Tslc): è la misura utilizzata prevalentemente per stabilire la capacità produttiva di un cantiere. Le Tslc si ricavano moltiplicando le Tsl per un coefficiente che esprime la quantità di lavoro necessaria per costruire una nave. Il coefficiente è superiore per le navi più complesse, che richiedono appunto un maggiore impiego del fattore lavoro.
- Tonnellate di dislocamento (Tds): è la misura del peso della nave in tonnellate, che corrisponde al peso del volume dell'acqua spostata dalla carena. Le Tds vengono utilizzate per tutte le navi ma in particolare per quelle militari.

È necessaria un'altra avvertenza. Nel misurare l'attività cantieristica (di un'azienda, di un Paese o quella mondiale) ci si può riferire, nelle fonti, a un momento diverso del lungo ciclo produttivo delle costruzioni navali: navi ordinate in un determinato periodo di tempo; oppure navi impostate (quando sullo scalo viene posata la prima lamiera o la prima sezione); navi varate (quando lo scafo della nave, una volta finito, viene fatto galleggiare); navi consegnate/completate (quando la nave, dopo il varo e la fase successiva di allestimento, viene completata e consegnata al committente). Frequentemente si utilizza anche il dato del portafoglio ordini, che si riferisce alle navi in fase di costruzione più quelle acquisite dal cantiere sotto forma di contratto ma non ancora iniziate. I grafici e le tabelle riportati nel testo sono basati ovviamente su dati omogenei. Ci possono essere tuttavia delle differenze tra i vari grafici e le varie tabelle, proprio perché utilizzano diverse unità di misura e si riferiscono a momenti diversi del ciclo produttivo. Inoltre, le fonti meno recenti indicano spesso un'unità di misura generica. Per esempio: tonnellate (senza altre specificazioni).



## *1. I vizi d'origine*

La moderna industria delle costruzioni navali si sviluppa in Italia, a partire dagli ultimi decenni dell'800, grazie a un massiccio e deliberato intervento dello Stato. Quello tra la vela e il vapore è insomma un passaggio forzato, un parto cesareo. A rendere molto problematica l'affermazione per via naturale del nuovo paradigma tecnologico è l'arretratezza e la fragilità delle industrie di contorno per realizzare le navi in ferro e a vapore (siderurgia e meccanica) ma anche la struttura stessa della tradizionale attività delle costruzioni navali in legno e a vela, caratterizzata in Italia dalla quasi completa assenza di impianti fissi. La moderna cantieristica può quindi nascere solo all'ombra dello Stato, nel contesto protezionista di fine secolo, in funzione dei disegni di espansione economica e coloniale del nuovo Regno d'Italia. L'intervento statale è segnato da due iniziative politiche fondamentali: l'Inchiesta parlamentare sulla marina mercantile del 1882 e l'Inchiesta sulle industrie meccaniche e navali di poco successiva, ordinata dal ministero della Marina per promuovere la creazione di un autonomo complesso navale-industriale. E si traduce poi nella legge del 1885 con la quale sono introdotti in Italia, per la prima volta, sussidi diretti a favore della navigazione e delle costruzioni navali, anticipando nel campo marittimo la svolta protezionista del 1887 attuata con l'innalzamento generale delle tariffe doganali. Questo disegno si completa nel 1893 quando, in occasione del rinnovo delle convenzioni per i servizi marittimi di linea sovvenzionati, si obbligano gli armatori concessionari a far costruire le navi nei cantieri nazionali.

La domanda creata artificialmente dallo Stato – di navi militari ordinate dalla Regia Marina o di navi mercantili in varia forma sussidiate – permette la sopravvivenza di un'industria che, rispetto alla concorrenza internazionale, lavora a costi fuori mercato. Ed è la stessa domanda statale a sollecitare, una volta che i primi nuclei produttivi si sono consolidati, l'apertura di nuovi cantieri all'interno di più ampi processi di integrazione verticale, promossi da gruppi siderurgici o armatoriali per poter mettere le mani

sulle sovvenzioni pubbliche. L'acquisizione della Venezia Giulia in seguito alla vittoria nella Prima guerra mondiale, e quindi del suo apparato industriale, aggrava in modo definitivo il problema dell'eccesso di capacità produttiva, rispetto al modesto volume della domanda interna, che costituirà da allora in poi un elemento di debolezza cronica della cantieristica italiana.

Le principali imprese, appesantite da una scarsa utilizzazione degli impianti, bilanci in perdita e forte indebitamento, finiscono nel 1933 nelle braccia dello Stato, al momento della costituzione dell'Istituto per la Ricostruzione Industriale (Iri). Solo un anno dopo, l'Istituto decide di promuovere un Comitato tecnico con il proposito esplicito di arrivare a un riassetto dei cantieri. I "vizi d'origine" della cantieristica sono lucidamente messi a fuoco dal Comitato che tuttavia, pur indicando nelle premesse la necessità di tagliare almeno il 40 per cento della capacità produttiva, non riesce a trovare nelle sue conclusioni una via d'uscita: le pressioni e gli interessi contrapposti hanno la meglio, mentre i costi sociali della chiusura di alcuni centri produttivi sono considerati politicamente insostenibili. È dunque questo il pesante carico di problemi irrisolti – e aggravati dalla politica autarchica e di riarmo del regime fascista – che l'Italia repubblicana, nel secondo dopoguerra, si troverà a dover affrontare nel comparto.

In questo primo capitolo ci proponiamo di individuare, appunto, i "vizi d'origine" della cantieristica. Il criterio di esposizione è prevalentemente ma non esclusivamente cronologico perché, nel sintetizzare le principali vicende del settore lungo un arco temporale di circa ottant'anni, dall'Unità al secondo conflitto mondiale, cercheremo soprattutto di cogliere i principali "nodi" problematici. Nel primo paragrafo viene esaminata la svolta protezionista che matura all'epoca dell'Inchiesta parlamentare sulla marina mercantile e, nel secondo, il difficile passaggio tecnico e organizzativo dalla vela al vapore. Nel terzo e quarto paragrafo sono approfonditi gli strumenti di creazione della domanda pubblica, prima nel campo mercantile (premi e servizi sovvenzionati) e poi in quello militare, vale a dire lo stretto intreccio che si determina fra Regia Marina e apparato industriale. Nel paragrafo successivo (quinto) vengono ricostruite le tre fasi di espansione degli impianti, da quella pionieristica alla "cantieromania" durante il primo conflitto mondiale. Gli ultimi paragrafi sono dedicati al periodo tra le due guerre: nel sesto sono delineati i mutamenti nell'assetto societario (ridimensionamento dell'Ansaldo e costituzione dei gruppi Oto e Crda), le difficoltà del dopoguerra, la crisi e il passaggio alla mano pubblica; nel settimo, infine, vengono approfondite le considerazioni e le proposte emerse all'interno del Comitato tecnico istituito nel 1934 dall'Iri.

## 1.1. La conversione al protezionismo

“Noi speriamo che l’Italia, mirando ad essere soprattutto nazione marittima, vorrà ricordare che la marina mercantile è politicamente ed economicamente uno degli elementi principali della sua potenza, una delle forze più preziose e feconde del suo avvenire”. Con questo auspicio chiudeva le sue considerazioni il deputato ligure Paolo Boselli, vicepresidente ed estensore materiale della Relazione conclusiva della Commissione d’Inchiesta parlamentare sulla marina mercantile i cui atti, dopo un anno di intenso lavoro, furono stampati nel 1882 in sette ponderosi volumi di quasi 4.500 pagine complessive<sup>1</sup>. Istituita dal Parlamento per legge nel marzo del 1881, l’Inchiesta fu condotta dalla Commissione, sulla base di 48 quesiti preparati in anticipo, attraverso 43 sedute tenute nelle principali località marittime della penisola, nel corso delle quali furono raccolte 275 testimonianze orali e 460 memorie scritte da parte di imprenditori, esperti, associazioni di categoria, Camere di commercio. A questa fase seguirono, nella primavera del 1882, le riunioni dei commissari e infine la redazione della Relazione finale con una serie di richieste al Parlamento e al governo.

Gli atti dell’Inchiesta rappresentano, dunque, una fonte di importanza fondamentale per comprendere lo stato della marina e della cantieristica nel delicato passaggio dalla vela al vapore. Anche se con qualche ritardo, le proposte della Commissione furono nella sostanza accolte. Con la legge del 6 dicembre 1885 n. 3547 vennero per la prima volta introdotti in Italia, infatti, premi a favore degli armatori per la navigazione oceanica e mediterranea (calcolati in base alle tonnellate di stazza lorda delle navi impiegate e alle miglia percorse) e inoltre premi per la costruzione di navi nei cantieri nazionali, in ragione di ogni tonnellata di stazza e, per le navi a vapore, anche di ogni cavallo delle macchine di propulsione. Con questo provvedimento, in sostanza, si consolidava in Italia il protezionismo marittimo mediante l’introduzione di sussidi pubblici destinati a durare – con modifiche non sostanziali nei loro meccanismi di funzionamento – per più di un secolo<sup>2</sup>.

1. *Inchiesta parlamentare sulla Marina mercantile: 1881-1882*, 7 voll., Roma, Tip. Eredi Botta, 1882. L’opera è così suddivisa: *Riassunti dell’inchiesta orale e scritta* (Voll. 1-4); *Aggiunte e correzioni ai riassunti dell’inchiesta orale e scritta* (Vol. 5); *Verbali delle adunanze della Commissione d’inchiesta* (Vol. 6); *Relazione della Commissione d’inchiesta – Relatore P. Boselli* (Vol. 7). D’ora in poi: *Inchiesta parlamentare*. Per la citazione iniziale di Boselli: vol. 7, p. 515.

2. Per un inquadramento generale sulla politica a favore di cantieri e marina mercantile, nel periodo tra l’Unità e la Seconda guerra mondiale, abbiamo tenuto conto di: V.D. Flore, *L’industria dei trasporti marittimi in Italia*, parte II, *L’azione dello Stato tra il 1860 e il 1965*, Roma, Bollettino Informazioni Marittime, 1970; inoltre: *Annali dell’economia italiana*, voll. 1 (1861-1870) – 8 (1930-1938), Milano, Ipsa, 1981-1983, nelle sezioni riguardanti la marina mercantile e le costruzioni navali; L. De Courten, *La Marina mercantile italiana*