

COLLANA CIRIEC DI STORIE D'IMPRESA

Luciano Segreto

MONTE AMIATA

*Il mercurio italiano
Strategie internazionali
e vincoli extraeconomici*

FRANCO ANGELI

Collana Ciriec

di storie d'impresa pubblica e di pubblico interesse

Comitato scientifico: Franco Bonelli, Valerio Castronovo, Alberto Mortara, Sergio Zaninelli
Segretario di redazione: Bruno Bottiglieri

1. *Stet*, di Bruno Bottiglieri
2. *Carbosarda*, di Giuseppe Are e Marco Costa
3. *Ansaldo*, di Marco Doria
4. *Sip*, di Bruno Bottiglieri
5. *Monte Amiata*, di Luciano Segreto
6. *Montedison 1966-1989*, di Alves Marchi e Roberto Marchionatti (in preparazione)

Copyright © 1991 by Ciriec - Milano

È vietata la riproduzione, anche parziale o ad uso interno o didattico, con qualsiasi mezzo effettuata, non autorizzata.

INDICE

| | |
|--|--------|
| Premessa di Alberto Mortara | pag. 9 |
| Ringraziamenti | » 13 |
| Elenco degli archivi citati | » 15 |
| Introduzione | » 17 |
| | |
| 1. La scommessa straniera | » 24 |
| 1. I pionieri | » 24 |
| 2. L'arrivo dei tedeschi | » 36 |
| 3. Un'isola in terraferma | » 51 |
| | |
| 2. Il sogno di controllare il mercato | » 58 |
| 1. Una seconda Montecatini? | » 58 |
| 2. Un nuovo soggetto politico: i minatori | » 70 |
| 3. Il cartello del mercurio | » 78 |
| 4. La grande crisi dei primi anni trenta | » 88 |
| 5. Artifici di bilancio e vincoli extraeconomici | » 98 |
| | |
| 3. Il passaggio all'Iri | » 106 |
| 1. Il salvataggio della Monte Amiata | » 106 |
| 2. Gli anni della ripresa (1936-1942) | » 118 |
| 3. I limiti politici all'autonomia di un manager | » 122 |
| 4. Conflitti internazionali e intrighi nazionali | » 128 |
| | |
| 4. Dalla collaborazione al conflitto tra azienda e minatori | » 139 |
| 1. Un nuovo clima nelle relazioni industriali | » 139 |

| | |
|---|----------|
| 2. Un quadro preoccupante: la Monte Amiata all'indomani della guerra | pag. 148 |
| 3. Un anno drammatico: il 1948 | » 157 |
| 4. Il nuovo boom della domanda di mercurio: tra guerra fredda e ricostruzione europea (1949-1955) | » 162 |
| 5. La Monte Amiata nel sistema delle partecipazioni statali | » 177 |
| 1. Vecchio e nuovo nella gestione aziendale | » 177 |
| 2. Un dibattito fondamentale: reddito industriale o rendite finanziarie? | » 189 |
| 3. Una crisi strutturale | » 201 |
| 4. La malattia, il malato e il medico. Un epilogo | » 207 |
| Appendice statistica | » 211 |
| Appendice documentaria | » 249 |
| 1. Relazione del medico provinciale di Siena, dott. Iginò Pampiana, dell'agosto 1909, sulle condizioni igieniche dei lavoratori occupati presso le miniere e lo stabilimento metallurgico di Abbadia San Salvatore | » 251 |
| 2. Regolamento interno del cartello «Mercurio europeo», approvato nella seduta del comitato direttivo del cartello stesso del 5-10 febbraio 1929 | » 269 |
| 3. Relazione preparata all'inizio del 1934 dall'ispettorato dell'Iri sulle cause che hanno portato alla crisi della Monte Amiata e sulle prospettive del mercato internazionale del mercurio | » 282 |
| 4. Relazione dell'ingegner Elvino Mezzena, vice presidente della Monte Amiata, sulle miniere spagnole di Almaden. 14 aprile 1933 | » 305 |
| 5. Testo del nuovo accordo tra i produttori italiani e spagnoli di mercurio dopo la crisi del 1929-32 | » 310 |
| 6. Relazione del presidente della Monte Amiata, Vincenzo Faggiuoli, presentata all'Iri alla fine del 1935 | » 313 |
| 7. Programma messo a punto dall'Iri nell'estate del 1939 in vista della fusione tra Monte Amiata e Azienda mineraria di Idria | » 324 |
| 8. Testo del contratto tra i rappresentanti dei produttori italiani di mercurio e il governo degli Stati Uniti attraverso Zellerbach, capo della missione Eca in Italia, per la vendita di 80 mila bombole di mercurio. Aprile 1949 | » 329 |

| | |
|---|----------|
| 9. Note informative del presidente dell'Iri, Isidoro Bonini, al ministro dell'interno, Mario Scelba, circa la situazione politica presso le miniere di Abbadia San Salvatore ed i rapporti tra il presidente della Monte Amiata, Giovanni Malvezzi, e le maestranze negli anni successivi ai licenziamenti del 1948 | pag. 334 |
|---|----------|

| | |
|---------------------|-------|
| Bibliografia | » 339 |
|---------------------|-------|

| | |
|--|-------|
| Indice dei nomi e delle società | » 351 |
|--|-------|

| | |
|--------------------------------|-------|
| Indice delle fotografie | » 359 |
|--------------------------------|-------|

PREMESSA

La storia dell'industria estrattiva in Italia è indubbiamente più storia di sogni che di realtà. I grandi giacimenti di minerali, di metalli, di carbone, di petrolio, le vere ricchezze nascoste nel sottosuolo erano celate altrove. Tuttavia l'illusione di poter imprimere allo sviluppo economico del paese un'accelerazione improvvisa grazie al ritrovamento, per così dire, di un tesoro sepolto è tornata periodicamente a prendere il sopravvento sulla più realistica accettazione della nostra cronica povertà di materie prime e della conseguente necessità di affidare ad altre forze, meno casuali e inevitabilmente più difficili da governare e dirigere, quel ruolo propulsivo che la natura si rifiutava di interpretare.

Paradossalmente, ma forse non poi tanto, le grandi illusioni hanno spesso impedito, in questo particolare settore dell'economia italiana, di cogliere le limitate ma pur sempre preziose occasioni che bene o male il sottosuolo ci offriva. Un caso esemplare, con il quale abbiamo già avuto modo di confrontarci presentando in questa stessa collana il volume sulla storia di Carbosarda, è stato appunto quello del carbone del Sulcis, carbone scadente e di costosa estrazione, del tutto inadatto all'uso «nazionale» che la megalomania autarchica del regime fascista volle farne, ma adattissimo invece, se l'opportunità fosse stata sfruttata, ad un uso «locale» che avrebbe consentito alla Sardegna uno sviluppo più tempestivo e più equilibrato.

Diverso è certamente il caso del mercurio, sia per le sue possibilità d'impiego, molteplici ma quantitativamente ridotte, sia per la sua caratteristica di materia prima destinata di fatto a un mercato internazionale. Ma diverso soprattutto perché, a differenza del carbone o dell'evanescente petrolio di questo secondo dopoguerra, il mercurio, nel nostro sottosuolo, c'era, e c'era in quantità abbastanza significative da fare dell'Italia uno dei principali produttori mondiali.

Questa possibilità riuscì ad essere pienamente sfruttata solo dopo l'ingresso forzato della Monte Amiata nel settore pubblico e, con particolare fortuna, nel primo decennio circa di gestione Iri. Di qui la tentazione di leggere le vicende della Monte Amiata come l'esemplificazione di un confronto fra imprenditoria privata ed imprenditoria pubblica in Italia: un confronto dal quale i manager pubblici escono questa volta sicuramente vittoriosi.

Particolarmente bene esce da questa storia la figura di Vincenzo Fagioli, personalità complessa e in qualche misura anche discutibile ma certamente, per preparazione culturale e risultati ottenuti, meritevole di qualche studio più approfondito. Sotto la sua guida in effetti la Monte Amiata non solo emerge in pochi anni dalla situazione finanziaria fallimentare in cui l'avevano lasciata i velleitarismi imprenditoriali e le acrobazie di bilancio della gestione Comit, ma giunge addirittura a realizzare l'obiettivo di controllare il mercato internazionale del mercurio e di indirizzarlo a proprio vantaggio.

Se dunque la Monte Amiata è entrata a far parte del settore pubblico in modo un po' casuale, non come risultato di una precisa scelta di gestire in funzione del benessere collettivo una risorsa limitata e preziosa, ma piuttosto come effetto particolare di un più generale intervento di salvataggio delle banche miste e delle imprese da esse controllate, non meno valido ed esplicito risulta per questo l'insegnamento che dal felice governo del «caso» possiamo trarre. E cioè che l'intervento pubblico sia stato in alcuni settori della vita economica un efficace rimedio a certe deficienze strutturali del capitalismo italiano.

Tre sono i problemi di fondo con i quali tutti i gruppi, privati e pubblici, succedutisi alla direzione della Monte Amiata hanno dovuto confrontarsi. E dalle diverse soluzioni ipotizzate e messe in atto per ciascuno di questi tre problemi è dipeso il diverso successo delle singole gestioni.

Il primo problema è quello sociale, delicatissimo data la particolare situazione di un'impresa fortemente localizzata su un territorio molto ben delimitato nello spazio e caratterizzato da una condizione di diffusa povertà e di ritardato sviluppo economico-sociale. L'importanza della Monte Amiata per il Monte Amiata, già cruciale all'inizio del secolo, è andata via via aumentando nei decenni, assumendo a tratti connotazioni drammatiche.

Il secondo problema è quello connesso alla realtà di un mercato internazionale per lungo tempo dominato da altre forze e sul quale si trattava comunque di piazzare una produzione crescente, facendo fronte a oscillazioni dei prezzi e della domanda spesso imprevedibili.

Il terzo problema è infine quello dello sfruttamento della miniera, cioè della necessità di raggiungere un equilibrio fra estrazione di minerale ad alto tenore di mercurio ed estrazione di minerale più povero: un equilibrio, in poche parole, che consentisse una produzione ragionevole senza un irragionevole inaridimento della miniera.

Non è certo il caso di riassumere qui lo sviluppo di questi tre «fili rossi», che si potranno utilmente seguire nella esauriente e nitida narrazione di Luciano Segreto. Basti notare come nessuno di questi tre problemi cruciali abbia trovato soddisfacente soluzione prima del passaggio dell'impresa in mano pubblica. Di fronte al problema sociale, l'atteggiamento dei gruppi privati che detenevano successivamente il capitale dell'impresa fu naturalmente quello che era lecito attendersi da gruppi di investitori privati: un certo paternalismo che si manifesta in iniziative di contorno, a compenso di una politica di sempre più forte radicamento dell'impresa sul territorio e, di conseguenza, di sempre più accentuata dipendenza della popolazione dalle sorti dell'impresa. Di fronte agli altri due problemi, più tecnici e più propriamente manageriali, le scelte dei gruppi privati si indirizzarono costantemente al perseguimento del profitto nel breve periodo: accettazione delle condizioni di mercato esistenti, con accordi di cartello che miravano più ad assicurarsi una quota di mercato garantita che non a volgere gradualmente a proprio vantaggio i rapporti di forza fra produttori rivali; sfruttamento intensivo del minerale più ricco di mercurio così da ridurre i costi di produzione, con scarsa considerazione per il progressivo inaridimento della risorsa.

Pur con molte esitazioni e con alterna fortuna, la gestione pubblica seppe offrire, a questi tre problemi cruciali, soluzioni indubbiamente più valide e più rispettose dell'interesse collettivo. La particolarissima crisi che colpì indiscriminatamente tutti i produttori di mercurio dall'inizio degli anni settanta in poi, provocando un crollo verticale della domanda, non può certo essere addebitata a errori o a imprevidenze dei dirigenti. È però significativo notare come, anche in questo settore, i benefici effetti della gestione pubblica siano andati via via esaurendosi di pari passo con il crescere dell'intreccio di interessi fra politica e affari e con il conseguente progressivo svilitarsi dell'autonomia dei manager pubblici. Ma di questo, più delle vicende della Monte Amiata, giunta fino alla soglia dei «fatali» anni settanta in floride condizioni economico-finanziarie, sono testimonianza piuttosto le vicende dell'Egam. Resta comunque, a conclusione, una morale che in ciascuno dei volumi di questa nostra collana abbiamo visto immancabilmente confermata: ed è che lo Stato, come imprenditore, può essere e si

è effettivamente dimostrato capace ed efficiente, a volte, specie in alcuni settori, quanto e più del privato; ma che non appena affiorano, nella gestione pubblica, interessi «privati», la gestione privata si fa purtroppo rimpiangere.

Alberto Mortara

RINGRAZIAMENTI

Questo libro, come spiego meglio nell'Introduzione, è nato a seguito del lavoro di riordinamento dell'archivio storico della ex Monte Amiata, che il comune di Abbadia San Salvatore mi affidò nel 1984. In un certo senso, un primo ringraziamento va ai suoi amministratori, in particolare al sindaco Giorgio Sbrilli e al dott. Luciano Fabbrini dell'ufficio cultura, per avermi consentito di entrare in contatto con una complessa realtà economica, sociale e culturale, che oltrepassa i più o meno angusti confini — fisici o storiografici — del mondo dell'impresa. Devo alla grande liberalità e alla squisita cortesia dei dirigenti della Sifa, l'amministratore delegato dottor Umberto Granati, il direttore generale dottor Giovanni Pelle e il dottor Gualtiero Gentili, la possibilità di prendere visione dei libri sociali della Monte Amiata in un ambiente che ha reso piacevole questa fatica. Le testimonianze di alcuni protagonisti delle vicende della Monte Amiata mi hanno permesso di riempire le non poche lacune che una storia lunga oltre settant'anni non poteva non presentare. Il mio ringraziamento più sentito e profondo per la disponibilità tanto gentilmente dimostratami va al professor Luigi D'Alessandro, al professor Ernesto Cianci e agli onorevoli Rodolfo Guerrini e Mauro Tognoni. Eguale riconoscenza devo esprimere alla signora Elsa Fedrigoni Fagioli per avermi cortesemente messo a disposizione ciò che è rimasto delle carte di Vincenzo Fagioli, unitamente ad una fotografia del marito. Un ringraziamento va anche al dottor Marco Malvezzi per la foto del padre.

Ho numerosi debiti di riconoscenza nei confronti di quanti hanno facilitato il mio lavoro nel corso delle ricerche. Un grazie particolare alla dottoressa Francesca Pino-Pongolini dell'Archivio storico della Banca commerciale. Amici e colleghi mi hanno generosamente segnalato e offerto materiali che potevano essere utili per la mia indagine. Ringrazio Peter Hertner, Marta Petricioli, Barbara Curli, Pier Paolo

D'Attorre e Richard Davenport-Hines. Il lavoro di raccolta degli articoli di giornale relativi alle vicende conclusive della storia della Monte Amiata è stato reso molto più semplice grazie alla collaborazione di alcuni amici che hanno una certa familiarità con la carta stampata, Marco Fini, Cesare Sartori e Carlo Pestelli. Presso tutti gli archivi ho trovato grande disponibilità e collaborazione. Un ringraziamento speciale rivolgo a David A. Pfeiffer e a Sally M. Marks dei National Archives di Washington.

La mia gratitudine va infine a chi ha accettato l'ingrato compito di leggere le prime versioni di questo lavoro: Giorgio Mori, Franco Bonelli, Tommaso Detti e Giorgio Doria. Le loro critiche e i loro suggerimenti sono stati molto preziosi.

l.s.

ELENCO DEGLI ARCHIVI CITATI

| | |
|----------------|--|
| Acs | Archivio centrale dello Stato (Roma) |
| Acs, Asiri | Archivio storico Iri |
| Acs, Min. int. | Ministero dell'interno |
| Acs, Pcm | Presidenza del consiglio dei ministri |
| Acs, Spd | Segreteria particolare del duce |
| Acs, Co | Carteggio ordinario |
| Acs, Cr | Carteggio riservato |
| Af | Archivio Fagioli (Roma) |
| Am | Archivio Montedison (Milano) |
| An | Archivio Nogara (Colico) |
| Asbi | Archivio storico della Banca d'Italia (Roma) |
| Ascomit | Archivio storico della Banca commerciale italiana (Milano) |
| Asdn | Archivio della Società delle nazioni (Ginevra) |
| Asifa | Archivio della Società immobiliare finanziaria per azioni (Roma) |
| Asma | Archivio storico della Monte Amiata (Abbadia San Salvatore) |
| Ass | Archivio di Stato di Siena |
| Atr | Archivio Thaon di Revel (Fondazione Einaudi Torino) |
| Bab | Bundes Archiv Berna |
| Bak | Bundes Archiv Koblenz |
| Na | National Archives (Washington) |
| Pro | Public Record Office (Londra) |
| Pro, Fo | Foreign Office |
| Zsa | Zentrales Staatsarchiv (Potsdam) |

Per altre fonti si è inoltre ricorsi alle seguenti sigle:

| | |
|-----|---|
| Rsm | Rivista del Servizio minerario |
| vca | verbali del consiglio d'amministrazione |
| vcd | verbali del comitato direttivo |

INTRODUZIONE

Compito di un'introduzione è quello di guidare il lettore alle pagine che seguono, cercando di presentargli temi e problemi di fondo che saranno ripresi nel corpo del lavoro, metodologie seguite, scelte e limiti prestabiliti. Vorrei invece partire dal perché di questa storia, dai motivi che hanno spinto chi scrive a ricostruire le vicende di settant'anni di vita di un'impresa. Sono convinto, difformemente forse da un'opinione che sta prendendo piede in Italia, che il fatto che oggi la storia d'impresa abbia un certo seguito tra gli studiosi italiani (pur non essendo ancora riuscita a raggiungere un peso ed una dimensione paragonabili a quelli che possiede nei paesi dell'area anglosassone: certi suoi risultati hanno tuttavia, a mio parere, una statura di assoluta preminenza, anche in campo internazionale) non sia di per sé una motivazione sufficiente per aggiungere una nuova goccia d'acqua al mare che attende di essere riempito. Una ragione del genere farebbe assomigliare il prodotto finale solo ad un compito scolastico, al più diligentemente eseguito.

L'origine di questo studio è in grande misura casuale. Essa risiede nel lavoro di riordinamento dell'archivio storico della ex società Monte Amiata, all'epoca in cui venne iniziato appartenente alla Samim del gruppo Eni, lavoro affidato a chi scrive dal comune di Abbadia San Salvatore (in provincia di Siena, nella Toscana meridionale) nell'ambito di un più vasto programma di valorizzazione di ciò che resta dell'attività mineraria della zona, l'estrazione e la lavorazione del mercurio. Tale operazione costituisce uno dei tasselli di un progetto che prevede la costituzione di un parco minerario e di una struttura museale polivalente. Questo programma rappresenta in un certo senso il versante culturale della cosiddetta «vertenza Amiata», una serie di iniziative di mobilitazione e di lotta condotte dai sindacati, dalle forze politiche e dagli enti locali (comuni, province e regione Toscana) ed inaugurate

nel 1976, all'indomani della chiusura delle miniere, con l'obiettivo di giungere ad una riconversione delle attività produttive capace di salvaguardare l'occupazione e rilanciare economicamente l'Amiata.

Molti di questi obiettivi non si sono realizzati. Difficoltà di natura politica ed economica ne hanno rimandato l'avvio o ne hanno fortemente ridotto l'ampiezza e l'impatto. Inattuato o poco incisivo, il programma di riconversione ha finito per assomigliare di più ad un processo di de-industrializzazione. Quanto voluto da chi, come il governo e l'Iri, aveva le responsabilità maggiori di risolvere la crisi strutturale del settore mercurifero italiano? Quanto ineluttabile nell'ambito di un più vasto processo di progressiva contrazione ed emarginazione delle attività estrattive nei paesi più industrializzati e di una loro crescente dislocazione in quelli del Terzo mondo?

Da queste domande, e dal loro drammatico risvolto sociale per gli abitanti dell'Amiata, sono partito per un'avventura che mi ha inesorabilmente allontanato dalla regione, per orizzonti a volte spagnoli, altre volte inglesi, infine americani, comunque internazionali.

La storia della Monte Amiata, la storia di un'azienda che per oltre settant'anni ha estratto minerale da una montagna, è in fondo anche la storia di un metallo, il mercurio. Se la crisi che colpì il settore a livello mondiale nei primi anni settanta mise fuori mercato le aziende italiane ed innescò una gravissima depressione economica e sociale nella zona dell'Amiata, essa costituì pure il segnale di un irrefrenabile declino del mercurio quale componente per molti prodotti, soprattutto chimici.

Il mercurio non è un metallo raro. In quantità ridotte, a volte minime, si trova diffuso praticamente in tutti i continenti. Relativamente contenuta è invece la possibilità di incontrarlo in quantità concentrate economicamente interessanti. Il mercurio può essere definito un metallo con uno spiccato ruolo «strategico» (e non solo, come vedremo, per le sue note utilizzazioni in campo bellico). O, ancora, per restare nel campo delle immagini metaforiche destinate a dipanare, per grandissime linee, una materia ancora molto abbozzata, un metallo con un elevato peso specifico (e non solo in senso fisico-teorico), visto il suo impiego, generalmente, in quantità ridotte. Per centinaia d'anni il mercurio ha voluto dire, in un certo senso, oro e argento. Esso venne infatti largamente impiegato come amalgama per l'estrazione e la prima lavorazione dei due metalli preziosi. Non sorprende che la sua commercializzazione sia stata per secoli, praticamente fino ad una sessantina d'anni fa, nelle mani di mercanti-finanzieri (i Rothschild, i Brandeis, i Fugger, per citare solo i più famosi) interessati

contemporaneamente in imprese che in Europa e poi soprattutto nel Nuovo mondo estraevano oro e argento, che essi stessi provvedevano poi a mettere in circolazione finanziando le case regnanti europee. Paradossalmente l'affermazione del sistema industriale capitalistico — e perciò la possibilità di impiegare macchinari e metodi di produzione più moderni, capaci di ridurre i costi di produzione — ha coinciso con la progressiva diminuzione dell'impiego del mercurio come amalgama per oro e argento. La scoperta di nuove miniere aurifere in Sud Africa, Stati Uniti e Australia con una diversa qualità del metallo giallo rese sempre più superfluo il ricorso al mercurio, il cosiddetto «argento vivo». Tuttavia proprio da uno dei settori di punta della seconda rivoluzione industriale, l'industria chimica, giunse una nuova e consistente domanda. Tra la fine dell'Ottocento e gli anni ventitrenta di questo secolo il mercurio ha visto in un certo senso esaltate le proprie qualità «strategiche», entrando come componente assolutamente essenziale, sebbene sempre in piccola quantità, in parecchi processi e prodotti industriali. Dapprima come catodo nelle celle per la fabbricazione di sodio attraverso l'elettrolisi di soda caustica liquida, poi come preparato per pitture speciali (sia quelle artistiche che quelle destinate agli scafi delle imbarcazioni), poi ancora per molti composti medico-farmaceutici (medicinali e amalgami per odontoiatria), infine per il trattamento antiparassitario di semi e granaglie. In questo periodo rimasero relativamente costanti, oppure furono legati ad eventi eccezionali come le guerre, altri impieghi tradizionali del mercurio, negli strumenti di precisione, in certe apparecchiature elettriche (tubi fluorescenti, raddrizzatori industriali di potenza) e negli esplosivi (sotto forma di fulminato di mercurio). Nel secondo dopoguerra, rivelatesi ben presto inconsistenti le prospettive di un largo impiego del mercurio nelle centrali termoelettriche e termonucleari, si svilupparono con una certa regolarità gli usi legati alla chimica e all'agricoltura, mentre se ne aggiunsero altri. Il mercurio divenne un elemento essenziale per il funzionamento di taluni tipi di pile, dei radiotelefonisti e dei walkie-talkie. Dai primi anni settanta il metallo è sul banco degli accusati di un'opinione pubblica sempre più sensibile ai problemi ecologici ed ai risvolti sulla salute dell'uso del mercurio in alcuni settori industriali. L'allarme — giustificatissimo — per i cosiddetti «pesci al mercurio» ha fortemente ridotto la sua utilizzazione, spingendo a ricercare prodotti alternativi, con le stesse caratteristiche, ma senza la medesima velenosità.

A partire dall'inizio del secolo le miniere italiane del Monte Amiata sono state, insieme a quelle spagnole di Almaden e a quelle slovene

di Idria, i principali giacimenti di mercurio del mondo. Spagnoli e italiani si sono superati a vicenda per decenni nella classifica dei maggiori produttori. Il caso, dunque, ha voluto che paesi giunti in ritardo sulla scena industriale si siano trovati particolarmente ricchi di un metallo che, nell'ultimo secolo, è stato impiegato prevalentemente in settori tecnologicamente sempre molto avanzati. Ciò ha comportato che la grandissima parte della produzione (oltre i quattro quinti nel caso dell'Italia) sia stata destinata al mercato internazionale. Le imprese del settore, tra le quali la società Monte Amiata ha giocato un ruolo decisivo (la sua produzione ha ondeggiato tra i due terzi e i quattro quinti di quella nazionale), hanno dovuto costantemente fare i conti con una domanda e con un sistema di prezzi definiti sulle grandi piazze del commercio mondiale dei metalli, Londra prima e New York poi.

Ad un forte, marcatissimo condizionamento internazionale, difficilmente eludibile, né tantomeno annullabile, ha fatto da contrappeso la realtà locale. Un tessuto socio-economico molto arretrato, scaraventato inconsapevolmente sul palcoscenico mondiale, ha a sua volta condizionato sotto parecchi punti di vista l'impresa e le sue scelte. Passata traumaticamente ed in pochissimo tempo da un immobilismo tipico delle zone povere di montagna ad essere parte di un meccanismo di cui non poteva scorgere il manovratore, la comunità di contadini-minatori, poi di minatori-contadini ed infine solo di minatori ha conosciuto un processo di trasformazione economica, sociale, politica e culturale, non esente da momenti di drammatica ed acuta radicalizzazione nel primo e nel secondo dopoguerra. Ai problemi degli sbocchi di mercato, dei prezzi e delle quantità da produrre si aggiunsero dunque le questioni sociali e politiche del consenso o del compromesso da raggiungere con la massa dei lavoratori e/o con la loro rappresentanza politica e sindacale, in epoca liberale come in epoca fascista o repubblicana. Le forze politiche locali (ma talvolta anche nazionali, specie dopo il 1945, quando l'area amiatina si configurò come una delle zone più «rosse» d'Italia) hanno giocato un ruolo non indifferente, soprattutto nei momenti critici della storia aziendale, configurandosi come un ulteriore fattore extraeconomico del quale era impossibile non tener conto. Nelle pagine che seguono tale elemento fa spesso sentire la sua presenza, sebbene esso non risulti sempre al centro dell'indagine. Centrali restano infatti sempre l'impresa e la sua strategia, ma quest'ultima non può essere compresa a fondo senza il costante richiamo ad una dialettica, a volte conflittuale, tra fattori puramente economici e l'insieme dei vincoli extraeconomici che da sempre hanno

circondato (e in un certo senso delimitato) l'attività della Monte Amiata.

Metodologicamente ci sembra opportuno, a questo punto, accennare almeno sommariamente ad una questione strettamente contigua a quella che è stato il dichiarato centro di interesse di questo studio, l'impresa e la sua strategia. Uno dei modelli interpretativi ai quali più frequentemente gli storici dell'impresa fanno ricorso è imperniato, come è noto, sul binomio strategia e struttura. La storia della Monte Amiata induce a qualche pacata, seppur breve considerazione al riguardo. In termini molto problematici e niente affatto definitivi. Le vicende analizzate portano infatti a concludere che il tipo di attività economica — produttiva in questo caso — svolto dall'impresa condiziona notevolmente la storia aziendale. Sarebbe perciò una forzatura metodologica, e, in fondo, una dichiarazione di resa dello storico, voler costringere quella storia entro una griglia interpretativa prefabbricata. In sostanza, se il lettore attento andrà in cerca di una «struttura» senza trovarla o individuandone, qua e là, solo qualche brandello, dovrà cogliere questa «assenza» come una «presenza»: come lo specifico e strategicamente coerente modo di operare e di essere di un'impresa mineraria del ramo mercurifero.

La storia di questa azienda si configura come un *case study* per vedere se, come e fino a che punto un'impresa pubblica si muova diversamente da una privata. Nell'arco della sua esistenza, durata tre quarti di secolo, la Monte Amiata è passata attraverso tre periodi distinti, esemplari sotto molti punti di vista, perché, in un certo senso, essi rappresentano le fasi attraverso le quali sono passate non poche delle imprese italiane a partire dalla fine del secolo scorso: dalla più o meno forzata convivenza con capitali e tecnologie stranieri, tedeschi in particolare, magari a mezzadria con la maggiore delle «banche miste» italiane, la Commerciale; al predominio incontrastato dell'istituto di Piazza della Scala; infine, all'intervento dello Stato, nel 1933, con la creazione dell'Iri.

Osservata in un arco di tempo tanto lungo, la vita della Monte Amiata appare in realtà soggetta a minori cambiamenti di quanto non potrebbe trasparire da questa prima osservazione riguardante la storia della proprietà dell'azienda. Non solo i condizionamenti internazionali e locali si sono sempre riproposti più o meno allo stesso modo, ma anche la strategia economica dell'impresa non ha evidenziato sbalzi o correzioni di rotta decisivi, se si esclude la politica commerciale, passata attraverso tre fasi distinte, la commercializzazione attraverso società specializzate, la creazione di un cartello tra i principali produttori, la ricerca di contratti di grosse dimensioni in un mercato domina-

to sempre più dai consumatori e non dai produttori. Nessuno stimolo di qualche rilevanza è scaturito dalla tecnologia, dato che i mutamenti avvenuti in questo campo nel corso di un secolo sono riconducibili a parziali miglioramenti del processo metallurgico in vista di un più efficace utilizzo del minerale grezzo, tendenzialmente sempre più povero nel giacimento amiatino. Lo sfruttamento delle miniere si è caratterizzato come una politica di rapina delle ricchezze del sottosuolo. Tra le costanti della storia della Monte Amiata un posto importante occupano gli elevati fatturati e gli alti, a volte altissimi, dividendi.

I dipendenti hanno goduto solo in parte di tale prosperità, ricevendo al più briciole dorate. La formazione di un polo produttivo in una regione sostanzialmente priva di attività industriali non ha innestato un processo di sviluppo complementare o collaterale. In mancanza di altri interventi imprenditoriali, solo dalla Monte Amiata potevano venire stimoli e scelte capaci di realizzare un ulteriore ampliamento delle capacità produttive e quindi dei livelli occupazionali della zona. I tentativi di diversificazione e verticalizzazione della produzione messi a punto dalla società nel primo dopoguerra non riuscirono e soprattutto non furono perseguiti con l'impegno e la convinzione necessari. Successivamente non vennero più proposti, perlomeno nell'Amiata. Ed anche quando si concretizzarono altrove, ormai negli anni sessanta, si configurarono semplicemente come uno dei tanti interventi di tipo para-assistenziale voluti dal governo per le aree del Meridione. Finché fu possibile (fondamentalmente fino agli anni del secondo dopoguerra), tale strategia di «non intervento» o di scarso impegno nella creazione di nuove opportunità lavorative diverse e/o coordinate con quella estrattiva costituì una sorta di scambio tra società e dipendenti. La mancanza di investimenti che ampliassero l'arco delle attività dell'impresa, rendendola meno dipendente dai capricci del mercato mondiale del mercurio, era l'altra faccia della medaglia del condizionamento esercitato dalle forze politiche e sociali locali. In realtà entrambe miravano a mantenere l'occupazione più o meno sugli stessi livelli: la società minacciando di abbassarla per seguire la congiuntura ed i prezzi internazionali, ma avendo ben chiaro che le possibilità di manovra su tale versante si scontravano con l'esigenza di mantenere la pace sociale in un'area tanto particolare da un punto di vista politico; le seconde chiedendone di continuo l'ampliamento per migliorare le condizioni di lavoro degli occupati e per alleggerire la disoccupazione nella zona, coscienti tuttavia che le probabilità di un futuro migliore per tutti erano strettamente legate al mantenimento della solidità e della compattezza politica ed economica del movimento operaio amia-

tino.

I margini per operazioni del genere si vennero però restringendo sempre più nel corso degli anni cinquanta e sessanta. Da tale punto di vista la storia della Monte Amiata costituisce un caso esemplare di storia dell'industria estrattiva in Italia. Venute meno le opportunità di crescita offerte dalla prima fase del processo di industrializzazione nel paese, modificatosi profondamente il sistema dei costi e dei prezzi delle materie prime dopo la seconda guerra mondiale, il settore estrattivo italiano è progressivamente scivolato da crisi di carattere ciclico a crisi di carattere strutturale. Nella divisione internazionale del lavoro scaturita dopo il 1945 ed affermatasi negli anni cinquanta e sessanta c'era sempre meno posto per l'industria mineraria della penisola. In tali circostanze, considerato che una grossa fetta del patrimonio industriale di questo settore era nelle mani di imprese pubbliche (che, spesso, le avevano ricevute «decotte» dai privati, usciti di scena non appena avevano intravisto le prime difficoltà), si sarebbe resa necessaria una forte iniziativa statale per evitare che la crisi comportasse il ridimensionamento e successivamente l'abbandono di ogni attività industriale, in sostanza la de-industrializzazione di un'intera regione. La vicenda della Monte Amiata ha dimostrato che lo Stato-imprenditore non si è comportato diversamente dall'imprenditore privato. Da una parte, anzi, si può persino affermare che è venuto meno al suo ruolo, non predisponendo programmi industriali alternativi; dall'altra, quando ancora la crisi non era scoppiata, ha cominciato a preparare una riconversione della società, che facesse a meno di quell'ingombrante, ma necessario interludio di ogni attività creatrice di ricchezza, la produzione di merci, in questo caso il mercurio. La risposta alla decadenza storica del settore e alla crisi strutturale di questo metallo è stata la finanziarizzazione, la trasformazione della Monte Amiata in una società finanziaria ed immobiliare e l'abbandono della regione ai suoi problemi. I costosi, insufficienti e non sempre ben studiati progetti di riconversione produttiva degli ultimi dieci anni (dei quali non ci occupiamo in questo studio) non hanno spostato di una virgola i termini della questione. Purtroppo.

1. LA SCOMMESSA STRANIERA

1. I pionieri

La storia dell'industria mineraria o, più estesamente, estrattiva in Italia è in larga misura una storia toscana. Per qualità e quantità di minerali e pietre questa regione può infatti considerarsi la più importante del paese. Le cave siciliane di zolfo, le miniere di piombo e zinco ed i giacimenti di carbone della Sardegna, per quanto rilevanti, non riescono ad attenuare l'assoluta preminenza di quest'area ricca di minerali (ferro, pirite, rame, mercurio, manganese), di combustibili (torba e lignite) e di pietre pregiate come il marmo.

Il declino relativo, se non addirittura la scomparsa in certi casi, di alcuni comparti del settore minerario in una nazione che figura tra i primi sette paesi industrializzati del mondo, si inserisce in un processo di più lungo periodo, contraddistinto da un progressivo spostamento dei settori primario e secondario verso le aree in via di sviluppo e da una concentrazione del settore dei servizi e in genere delle attività a più alto contenuto tecnologico nelle aree più ricche del pianeta. L'importanza che ha rivestito il settore minerario nel processo d'industrializzazione, almeno nella sua versione «classica», inglese, deve indurre ad un'attenta lettura dei fenomeni che hanno interessato tale ramo economico. Tempi, ritmi e modalità di questo processo, avviato in Inghilterra nella seconda metà del XVIII secolo e propagatosi nel corso del secolo successivo a tutto il continente europeo, sono infatti più o meno direttamente collegati all'atteggiamento e alle scelte compiute dai ceti dominanti nei confronti delle ricchezze del sottosuolo nazionale. La politica mineraria di volta in volta adottata in un paese — il discorso vale sicuramente per il secolo scorso e in una certa misura anche per questo secolo — costituisce insomma una ideale cartina tornasole degli orientamenti di fondo prevalenti riguardo allo

sviluppo economico e industriale.

Ebbene, le scelte effettuate nel settore minerario dalle classi dominanti toscane pre e post-unitarie non privilegiarono affatto un'opzione industriale. Il *motu proprio* emanato da Pietro Leopoldo nel 1788 dopo complesse e contrastanti discussioni costituì una chiara vittoria degli interessi della grande proprietà terriera toscana. Sancendo il principio dell'unità di suolo e sottosuolo, esso bloccava infatti un più marcato impegno teso alla valorizzazione delle risorse minerarie regionali, di cui i sondaggi e le ricerche svolti avevano dimostrato l'indubbia rilevanza. La conferma di questa scelta giunse all'indomani dell'unità d'Italia. Il nuovo Stato unitario, nel quale la rappresentanza politica toscana giocherà un ruolo di primo piano almeno fino alla fine del secolo, dovette accogliere nella propria legislazione mineraria il vecchio provvedimento leopoldino. Fu necessario attendere quasi settant'anni, il 1927, perché l'Italia si dotasse di una legge mineraria valida per tutto il territorio nazionale (anche la seconda regione per importanza mineraria, la Sicilia, conservò fino a quella data la vecchia legislazione borbonica che si ispirava agli stessi principi di quella toscana) e chiaramente orientata a favorire lo sfruttamento industriale delle risorse del sottosuolo¹.

Tutto ciò non significa che il *motu proprio* del 1788 avesse precluso la possibilità di veder crescere un'industria mineraria nella regione. Tuttavia, l'evidente predilezione per gli interessi della proprietà terriera che era sottesa a quella legge fece sì che prevalentemente (non mancarono infatti alcune emblematiche eccezioni: si pensi ad alcuni imprenditori stranieri trapiantati in Toscana) fossero proprio certi rappresentanti dell'aristocrazia fondiaria regionale ad impegnarsi nello sfruttamento minerario del sottosuolo. Improvvisazione e impreparazione tecnica, unite al gusto della pura e semplice speculazione, accompagnarono la gran parte di tali iniziative. L'attività estrattiva veniva infatti considerata alla stregua di una diversificazione degli investimenti, sempre però all'interno di un orizzonte molto limitato, non diversi in sostanza da quelli indirizzati verso i settori ferroviario o immobiliare: tutti finalizzati cioè al conseguimento di alti profitti da realizzare in tempi brevissimi, secondo l'andamento dei mercati internazionali. La gran parte dei minerali estratti (che si trattasse di ferro, rame, pirite, mercurio o manganese non c'era differenza) veniva infatti venduta all'estero, dove la domanda era particolarmente vivace. Era questa l'altra faccia della medaglia della politica di una classe dominante

1. Simoncelli, 1929; Squarzina, 1960; Mori, 1967, pp. 83-141.

in fondo timorosa dell'industrializzazione e soprattutto dei suoi pericolosi risvolti sociali. Contro ogni logica economica (se non quella del tornaconto personale) e contro gli interessi nazionali si preferiva esportare le materie prime piuttosto che creare le attrezzature produttive per una loro trasformazione nel paese². Non c'è da stupirsi, dunque, che in un quadro del genere trovassero un posto di rilievo alcuni imprenditori stranieri. E' il caso degli anglo-fiorentini Orazio Hall e Francesco Sloane, proprietari della miniera di rame di Montecatini Val di Cecina, passata poi, sul finire degli anni ottanta, nelle mani di una società cui sarebbe stata per lungo tempo legata la storia del settore minerario in Italia, la Montecatini, che prese il nome dalla prima miniera coltivata. A fondarla era stato un composito gruppo di capitalisti, capeggiati da Giovan Battista Serpieri, personaggio dai contorni biografici ancora in gran parte indefiniti, e l'avevano irrobustita sul piano finanziario i capitali messi a disposizione da alcune imprese francesi specializzate nella commercializzazione dei metalli³.

A questo proposito, peraltro, la Toscana non costituiva certo un'eccezione nel panorama nazionale. Molte miniere sarde erano in mano a società francesi e inglesi, che il più delle volte inviavano in patria il minerale per la trasformazione. Lo zolfo siciliano era tradizionalmente appannaggio di società inglesi e francesi o di imprese a capitale misto italiano ed estero, nelle quali gli italiani avevano un ruolo di contorno, più politico (per blandire le autorità locali e centrali) che economico. La presenza di capitali tedeschi e soprattutto belgi nel settore minerario era pressoché generalizzata a tutto il territorio nazionale. Certo, in molte occasioni si trattava di iniziative estemporanee di piccole società create allo scopo di effettuare sondaggi che, più di una volta, finirono per rivelarsi negativi. Esse erano tuttavia il sintomo che, specie nei primi decenni post-unitari, una precisa scelta a favore dell'industrializzazione faceva fatica ad imporsi nei gruppi dominanti del paese. Che l'Italia venisse trattata alla stregua di una colonia, almeno nel comparto minerario, da parte degli altri Stati europei era una preoccupazione che non lambiva tali ambienti. Il mito del libero scambio e, soprattutto, l'opportunità di guadagni assimilabili il più delle volte alla rendita terriera avevano l'effetto di un pro-

2. Coppini, 1976, pp. 149-152 e, più in generale, Mori, *Dall'Unità alla guerra: aggregazione e disgregazione di un'area regionale*, in Mori, 1986, pp. 21-24.

3. Guido Donegani, 1955, pp. 8-9; Riparbelli, 1980; Amatori, *Montecatini 1888-1966: un profilo storico*, in Amatori e Bezza (a cura di), 1990. Su Sloane e Hall vedi Am, *Verbal delle assemblee degli azionisti*, vol. I, assemblea del 30.9.1889, e Mori, 1986, pp. 22 e 141.

digioso toccasana, capace di mettere eventualmente a tacere anche le poche coscienze inquiete circa il ruolo e il destino minerari del paese. In tal senso nemmeno l'adozione della tariffa protezionistica del 1887, a causa forse anche della sua natura ambivalente (protezione selezionata di certi rami industriali e sostegno degli interessi degli agrari), non spostò molto i termini del problema in campo minerario, pur segnando una data decisiva per le sorti di altri settori⁴.

Le vicende concernenti le miniere di mercurio del Monte Amiata (fig. 1) non potevano certo sfuggire a questa logica. Il primo avvio del loro sfruttamento su base industriale (sebbene con una tecnologia alquanto primitiva, come vedremo) fu merito di alcuni membri delle comunità ebraiche di Pitigliano e di Livorno. L'evoluzione delle caratteristiche riguardanti questo gruppo sociale e religioso, dotato di solidi e ramificati contatti commerciali e finanziari a livello internazionale con i propri correligionari, non ha ancora trovato un'adeguata e specifica considerazione negli studi sul processo di sviluppo economico italiano tra otto e novecento. Sfuggono perciò per il momento le eventuali trasformazioni rispetto ai secoli precedenti, allorché il peso degli ebrei nella storia economica della penisola era decisamente rilevante⁵.

Conosciute e sfruttate dai romani e dagli etruschi, coltivate e abbandonate a più riprese per diversi secoli, le miniere dell'Amiata, poco prima della metà dell'ottocento, sembrarono finalmente tornare ad interessare geologi e ricercatori a seguito di numerose indagini, la più autorevole delle quali fu condotta dall'ingegnere tedesco Teodoro Haupt, consultore minerario del governo granducale di Toscana. Chi individuò per primo le effettive potenzialità del giacimento fu un rappresentante della comunità ebraica di Pitigliano, Corrado Sadun. Per avviare lo sfruttamento di una miniera posta nella contea di Santa Fiora, sul versante grossetano del Monte Amiata, Sadun si associò a propri cognati e correligionari, i fratelli Angelo e Salomone Modigliani, con i quali nel dicembre del 1846 costituì a Livorno una società dotata di un capitale di 80 mila lire toscane, di cui 36 mila versate al momento della fondazione. La denominazione prescelta per l'impresa fu Stabilimento mineralurgico Modigliani, un'indicazione che tradiva probabilmente una certa prevalenza economica dei fratelli Modigliani nell'affare⁶.

4. Sulla presenza dei capitali stranieri nel settore minerario italiano vedi Squarzina, 1963; Gille, 1968, pp. 328-330; Colonna, 1971; Rollandi, 1972, pp. 247-252; Idem, 1981, pp. 26-32; Van Ruffel, 1978, pp. 191-204; Dumoulin, 1981, pp. 662-677; Hertner, 1981, pp. 789 e 794.

5. Un brevissimo cenno al ruolo giocato da questa componente imprenditoriale nei decenni precedenti l'Unità si trova in Caracciolo, 1973, p. 639.

6. Romei, 1890, pp. 7-82; Lungonelli, 1979, p. 383; Strappa, 1977, p. 259.

Nel sottolineare la componente religiosa e specificamente ebraica nello sviluppo della produzione di mercurio in Italia non si vuole enfatizzare una questione in realtà secondaria. Si intende solo segnalare una coincidenza e cioè che all'epoca, e per diversi decenni ancora, il commercio internazionale del mercurio era nelle mani della grande finanza ebraica. Infatti, facendo leva sul proprio ruolo di principali finanziatori del debito pubblico spagnolo, nel 1835 i Rothschild di Londra erano riusciti a farsi affidare dalla corona spagnola la commercializzazione dell'intera produzione delle miniere di mercurio di Almaden, situate nel centro della Spagna, nelle vicinanze di Ciudad Real, e considerate le più ricche del mondo. Controllando in tal modo circa i quattro quinti della produzione mondiale, non avevano difficoltà a conservare ai livelli desiderati il prezzo sul mercato di Londra. Infatti il restante quinto proveniva dalla miniera di Idria, in Slovenia, di proprietà della casa d'Asburgo ed era commercializzato dai Brandeis, anch'essi finanziari ebraici; ma di lì a poco anche tali miniere avrebbero affidato la vendita delle bombole ai Rothschild. Manovrando accuratamente i quantitativi da immettere nei circuiti commerciali, i banchieri londinesi riuscirono a mantenere il prezzo medio della bombola di mercurio (il minerale era venduto in bombole da 34,5 chili) al di sopra delle 10 sterline fino al 1850, realizzando in tal modo guadagni che non di rado superavano il 100 per cento. All'epoca il mercurio veniva utilizzato prevalentemente nell'amalgama per la lavorazione dell'oro e dell'argento, mentre cominciava ad avere una certa quale importanza, non tale però da avere ripercussioni sensibili sul prezzo del metallo, il suo impiego negli strumenti scientifici di precisione. La scoperta e l'avvio della produzione nelle miniere californiane di New Almaden, unitamente al calo del consumo di mercurio nelle miniere d'argento messicane, provocarono una consistente caduta dei prezzi. Il nuovo equilibrio venne trovato attorno alle 7-8 sterline per bombola (anche se non mancarono punte più basse a 5 sterline e 5 scellini), una quota che resistette all'incirca per vent'anni⁷.

E' in questa congiuntura, non particolarmente positiva, che i Mo-

7. Nadal, 1975, pp. 109-110; Martin Martin, 1980, pp. 191 segg.; Squarzina, 1950, p. 249; Schmitz, 1979, pp. 127-228 e 283; Herrera, 1988. Anche nei secoli precedenti l'estrazione, la lavorazione e la commercializzazione del mercurio (come del resto di molti altri minerali) era tradizionalmente nelle mani di grandi banchieri e mercanti. Almaden venne appaltata ai Fugger dal 1525 al 1645, mentre ad Idria si susseguirono nel XVI e XVII secolo i maggiori mercanti di Augusta (vedi Kellembenz, 1978, pp. 559-560 e 573; Nadal, 1975, p. 109).

digliani e Sadun iniziarono i loro lavori in Toscana. Assistiti da Alfred Caillaux, un ingegnere francese uscito dall'École polytechnique di Parigi e con alle spalle una lunga esperienza presso altre imprese minerarie, e avendo a disposizione poco più di una quarantina di lavoratori, divisi tra minatori e manovali, i dirigenti della società livornese dovettero accorgersi ben presto della difficoltà e soprattutto della notevole aleatorietà dell'impresa che avevano deciso di affrontare. Per una decina d'anni la produzione non superò le 100-120 bombole l'anno, un quantitativo che non riusciva nemmeno a coprire le spese. Fu per questi motivi e per un contrasto nelle valutazioni sul futuro della miniera che nel 1860 i Modigliani uscirono di scena, seguiti in tale scelta da altri soci. Il loro posto venne preso da un altro membro della comunità ebraica di Livorno, il banchiere e mercante Emanuele Rosselli. Quattro anni più tardi, vinto dalle difficoltà economiche, anche Sadun abbandonò l'azienda. Divenuto unico gestore della miniera e trovati nuovi finanziamenti nella cerchia familiare (un fratello di Emanuele Rosselli aveva sposato in seconde nozze la facoltosa Sara Nathan, nata Levi, legata da una profonda amicizia a Giuseppe Mazzini), Rosselli assunse un nuovo ingegnere francese, un certo Pétiton, seguendo la lunga tradizione di ingegneri ed esperti minerari stranieri ingaggiati da imprese italiane nel corso dell'ottocento. La produzione, praticamente nulla per oltre cinque anni, compì un grande balzo in avanti a partire dal 1870, in coincidenza con un vertiginoso aumento dei prezzi sul mercato di Londra, raggiungendo, nel giro di cinque anni, le 22 sterline a bombola. Le 100-120 bombole dei primi anni cinquanta erano intanto diventate mediamente 6-700. Nel 1870 la produzione toccò la cifra record, destinata ad essere ben presto superata, di 1.336 bombole⁸.

La favorevole congiuntura del mercato internazionale aveva nel frattempo spinto anche altri imprenditori ad interessarsi del mercurio amiatino. Filippo Schwarzenberg, uomo d'affari tedesco, coinvolto anche in altre iniziative industriali e finanziarie in Toscana, non tutte fortunate, avviò tra il 1873 e il 1879 i lavori di escavazione delle miniere delle Solforate e del Cornacchino, entrambe nel territorio di Santa Fiora. Inoltre fece eseguire le prime ricerche a Selvena, una frazione di Castell'Azzara, e ad Abbadia San Salvatore. Degli stessi anni sono

8. De Ferrari, 1889, pp. 42-56, 66-104; Romei, 1890, pp. 95-118; Volpini, 1954, pp. 98-99. Sulla situazione degli ingegneri in Italia ed in particolare di quelli minerari, vedi 1860-1960. *Centenario del Corpo delle miniere*, Roma, 1960; Giuntini, 1989. Sull'importanza dell'École polytechnique vedi Shinn, 1980; Gemelli, 1986, pp. 206-254.

altre iniziative, meno fruttuose, ma tuttavia sintomatiche del clima da «caccia al mercurio» che stava ormai contagiando molti. Attorno alla metà di quel decennio vennero effettuate delle ricerche con esito negativo nella zona del torrente Senna, nel comune di Piancastagnaio, da parte di ditte italiane, spagnole e francesi. Nel 1881 effettuò qualche sondaggio ad Abbadia San Salvatore Vittorio Emanuele Rimbotti, un personaggio cui sarebbe stata legata per lungo tempo la storia mineraria dell'Amiata e che già operava nella zona, con scarso successo però, nelle ricerche di antimonio e, con risultati migliori, nella coltivazione di una cava di farina fossile presso Santa Fiora. Più fortunata fu invece la Ditta Menicanti, Scariglia, Soria e Thabet di Livorno che, verso la metà degli anni ottanta, aprì una miniera a Montebuono, una frazione di Sorano a pochi chilometri da Selvena.

Se l'iniziativa di Schwarzenberg era la più solida sul piano finanziario (ma dopo la sua morte, avvenuta nel 1885, gli eredi non profusero nella miniera il suo stesso impegno), quella della Ditta Menicanti & C. merita di essere ricordata perché con essa venne introdotto sull'Amiata nel 1889 il primo forno del tipo Čermak-Spirek per il trattamento del minerale povero. Fino a quel momento nelle varie miniere, compresa quella ormai molto florida dei fratelli Rosselli, veniva usata una tecnologia vecchia di parecchi secoli. Il minerale estratto era classificato grossolanamente in ricco, medio e povero, a seconda del suo tenore in mercurio. Quello ricco e medio (inizialmente di gran lunga prevalente, perché una scelta selettiva era già effettuata in miniera, coltivando le zone più ricche) veniva inviato direttamente nei cosiddetti forni a storte, dove era arrostito attraverso un riscaldamento indiretto⁹.

La metallurgia del mercurio è relativamente semplice, poiché il processo avviene in presenza di un solo minerale, il cinabro (HgS), dal colore rosso vermiglio, che ha un punto di sublimazione abbastanza basso (580 gradi). L'arrostitimento consiste nel portare la temperatura al punto di sublimazione del cinabro. A tale temperatura il mercurio è volatile e, sotto l'azione del riscaldamento (i combustibili impiegati nell'ottocento e per i primi decenni del novecento erano il legname

9. Romei, 1890, p. 120; Spirek, 1898, pp. 149-150. Sulla figura di Filippo Schwarzenberg, direttore della società Capanne Vecchie e Poggio Bindo, operante nel settore dell'estrazione del rame, amministratore della Società industria del ferro e interessato nella Banca italo-germanica di Firenze, un'iniziativa abortita dopo pochi mesi di vita nel 1871, vedi Coppini, 1976, pp. 151-152 e 160; Busino, 1977, p. 22; Mori, *Dall'Unità alla guerra*, cit., in Mori, 1986, pp. 231-232.

e il carbone), libera vapori di solfuro di mercurio. Lo zolfo ancora presente viene ossidato con aria immessa direttamente nella storta, oppure fatta circolare nel tubo del condensatore, o ancora soffiata nella storta dalla parte opposta a quella di uscita dei fumi per la condensazione; si avvia in tal modo il processo di raffreddamento che porta alla condensazione del mercurio. Trattandosi di minerali contenenti una notevole percentuale di zolfo (poco meno del 14 per cento), il processo di ossidazione veniva facilitato con l'aggiunta di calce, un intervento, questo, che si rende obbligatorio nel caso di minerali molto ricchi. Il metallo ottenuto, in parte puro, in parte misto a fuliggine (i cosiddetti «neri»), viene infine imbottigliato allo stato liquido nelle bombole.

Il carattere primitivo e dispendioso di queste operazioni, ripetute da secoli allo stesso modo (a Idria si usavano i forni a storte già nel 1641), assumeva particolare rilievo e gravità in un quadro caratterizzato dalla crescente richiesta di mercurio sui mercati internazionali. Il metallo prodotto era scarso in rapporto alla ricchezza del minerale, e quello a più basso tenore o a dimensioni più minute non poteva nemmeno essere lavorato nei forni a storte. Facendo riferimento a una delle teorie più note sull'evoluzione tecnologica¹⁰, sembrerebbe dunque che ci si trovi di fronte ad un caso di *demand pull*: i progressi in questo campo puntarono infatti a superare i vincoli che fino a quel momento avevano impedito una produzione maggiore.

Tra l'inizio degli anni settanta e la metà del decennio successivo vennero brevettati cinque nuovi tipi di forno. Tutti, malgrado alcune modifiche secondarie, avevano in comune due scopi: diminuire le perdite di metallo nel processo d'arrostitimento e permettere il trattamento delle pezzature più piccole. Del resto anche tutte le successive e peraltro non numerose trasformazioni del processo tecnologico avranno fondamentalmente i medesimi obiettivi, il cui conseguimento era un'esigenza sempre più impellente, poiché la tendenziale caduta del tenore del minerale (un po' ovunque, tranne in Spagna) e la crescente necessità di lavorare anche il minerale di ripiena — quello estratto e già lavorato, usato normalmente per il consolidamento di gallerie e ricerche abbandonate — spingeranno con sempre maggiore insistenza in tale direzione. Il tipo di forno che ebbe il successo maggiore in Europa (o, meglio, a Idria e nell'Amiata, dato che il tenore molto elevato del minerale di Almaden — vicino al 10 per cento contro l'1-3 per cento di quello dei primi due centri minerari — rese superfluo per

10. Il riferimento è ovviamente al lavoro di Schookler, 1966.

lungo tempo ogni mutamento tecnologico in Spagna) fu quello messo a punto a Idria nel 1886 da due ingegneri boemi, Čermak e Spirek, poi perfezionato da quest'ultimo in Italia. Il forno a tegole o a cupole Čermak-Spirek consentiva infatti di lavorare frammenti più piccoli di 35 millimetri e, grazie al progressivo scivolamento verso il basso del minerale lungo dei piani inclinati, verso cioè temperature sempre più elevate (il combustibile impiegato, legno e carbon fossile, riscaldava, fino ad arroventarle, le tegole di materiale refrattario, le quali, a loro volta, diventavano una seconda fonte di calore del forno), garantiva una completa torrefazione e quindi la totale cessione, sotto forma di vapore, di tutto il mercurio contenuto nel minerale¹¹.

L'arrivo dell'ingegnere boemo Vincenzo Spirek sull'Amiata, chiamato nel 1891 dalla ditta dei fratelli Rosselli, consentì un grande incremento dell'attività mineraria. L'opera di ammodernamento delle strutture produttive durò cinque-sei anni, e già nel 1887 poteva dirsi conclusa con l'installazione di quattro nuovi forni in grado di trattare minerali con un tenore molto basso di metallo, cioè fino al limite dello 0,3 per cento di mercurio. Al miglioramento della struttura tecnico-produttiva non corrispose però un analogo andamento sul piano dei risultati economici. L'occupazione operaia era costantemente cresciuta dai primi anni settanta, quando superava di poco le 100 unità, fino all'inizio degli anni novanta, allorché raggiunse all'incirca le 600 unità. Le bombole prodotte aumentarono progressivamente dal migliaio del 1871 alle 4.830 del 1881, alle oltre 13 mila del 1890. Il tenore medio del minerale andò pian piano calando, dopo una crescita iniziale che giunse a toccare un massimo assoluto del 6,22 per cento nel 1877, attestandosi negli anni ottanta attorno al 3,5 per cento, per poi scendere rapidamente sotto l'unità nella seconda metà degli anni novanta¹².

L'evoluzione dei prezzi a Londra ebbe una regolarità straordinariamente somigliante, sia nell'andamento della curva che nella sua scan-

11. Gli altri forni inventati in quel periodo furono il forno a cupola Knox-Osborn, applicato in California intorno al 1870; quello Hütter-Scott, noto come forno Scott, anch'esso a cupola (dal quale derivò il forno Čermak-Spirek), introdotto ad Almaden nel 1875; e, fra i forni continui, quello tipo Exeli, usato ad Idria dal 1872, e uno inventato dal duo Knox-Osborn, impiegato in California dopo il 1872. Duschaik e Schütte, 1925; notizie sui forni usati sul Monte Amiata anche in Romei, 1890, pp. 50-86.

12. De Ferrari, 1889, p. 145; Spirek, 1898, pp. 149-151, 167-172 e 187-189; Strappa, 1977, pp. 337 e 437. Spirek era subentrato a Ernesto Nathan, figlio di Sara Nathan-Rosselli, poi sindaco di Roma dal 1907 al 1913 a capo di una giunta laico-popolare. Privo di notizie riguardo alla sua attività di ingegnere minerario è il profilo biografico tracciato da Spadolini e Ceccuti, 1984, pp. 147-177.

sione temporale, al ciclo economico di breve periodo di Juglar: le tendenze all'aumento e alla diminuzione si alternavano a ritmi di sei-sette anni. Allo straordinario aumento dal 1870 al 1875 seguì un netto calo fino al 1883, seguito poi da una ripresa fino al 1890 e da un successivo calo fino al 1895.

Fin quando era stato possibile, la ditta Rosselli aveva cercato di assecondare l'andamento del mercato, sfruttando i minerali più ricchi tanto nelle fasi di crescita quanto di calo dei prezzi, nel primo caso per ottenere una sorta di «superprofitto», nel secondo per compensare con un tenore più elevato il prezzo inferiore. Si trattava di una logica di rapina nei confronti del giacimento minerario e sostanzialmente di subordinazione — e non poteva essere altrimenti — nei riguardi di chi continuava a dettar legge sul mercato internazionale, i Rothschild. Nel 1870 la casa londinese aveva infatti rinegoziato l'accordo commerciale e finanziario col governo spagnolo, ottenendo un ulteriore miglioramento delle condizioni del contratto, prorogato in tale occasione fino al 1900. La nuova intesa, considerata da molti in Spagna piuttosto onerosa, si ripercosse immediatamente sui livelli di produzione di Almaden. Mentre tra il 1840 e il 1870 erano state prodotte mediamente 25 mila bombole l'anno, nel periodo 1870-79 il livello medio fu di 35 mila bombole, nel decennio successivo di 47 mila e negli anni novanta di 45 mila¹³.

È, ancora una volta, sul versante della domanda che occorre cercare le cause dei mutamenti più profondi conosciuti dal settore in questo periodo. Se negli anni settanta-ottanta era stata la consapevolezza delle perdite eccessive di metallo e dell'inefficiente sfruttamento dei minerali a fronte di una domanda indistintamente crescente a provocare qualche importante novità in campo economico e tecnologico, nel decennio a cavallo del nuovo secolo fu una modificazione nella ripartizione dei consumi di mercurio ad innescare i cambiamenti più rilevanti in un quadro altrimenti dominato in tutti i sensi dai Rothschild. Di contro ad una minore domanda di metallo per le miniere d'oro (ove si cominciavano ad affermare processi meglio rispondenti alle qualità dei minerali auriferi scoperti in Sud Africa, nell'Australia Occidentale e nel Klondyke, in Arizona) stavano le crescenti richieste di mercurio dei costruttori di strumenti scientifici, dell'industria chimica e di quella

13. Schmitz, 1979, p. 283; Nadal, 1975, pp. 111-114; Martin Martin, 1980, pp. 323 segg.; Bouvier, 1958, pp. 230-231. Il gradimento con cui venne accolto il nuovo accordo con Almaden dal mercato finanziario londinese nel 1870 è confermato dal fatto che la sottoscrizione al prestito ipotecario spagnolo (2.318.100 sterline di nominale al 5 per cento) venne chiusa solo dopo due ore. Platt, 1980, p. 8.

farmaceutica. In quel periodo protagonista assolutamente indiscussa, a livello internazionale, in ognuna delle tre branche era, senza dubbio, la Germania. Se per la costruzione di strumenti da laboratorio la Francia riusciva a reggere bene il confronto, negli altri due campi la supremazia tedesca era molto più netta, specialmente nella chimica, un settore nel quale solo un gruppo molto ristretto di imprese inglesi, svizzere e belghe (per quest'ultimo paese la Solvay & Cie di Bruxelles) riusciva a tener testa in alcuni rami ai grandi produttori tedeschi. Dalla Germania giungeva dunque una crescente richiesta di mercurio da impiegare nella lavorazione di vari prodotti medicinali e chimici. Ma non solo da lì. Anzi, in un comparto molto importante della chimica industriale, per una volta, non furono le aziende tedesche ad avere l'iniziativa.

In Inghilterra, infatti, all'inizio degli anni novanta, un giovane chimico americano, Hamilton Young Castner (già noto per aver brevettato un metodo per la fabbricazione di sodio, riducendo la soda, che fece la fortuna della ditta inglese Aluminium Crown Metal Co.), e in Austria, negli stessi anni, Carl Kellner, inventarono — autonomamente l'uno dall'altro — un nuovo procedimento per la produzione di sodio attraverso l'elettrolisi di soda caustica liquida. Il fulcro del processo Castner-Kellner erano le celle al mercurio, nelle quali il metallo aveva la funzione di catodo. Il successo del nuovo procedimento (che aveva il vantaggio di produrre soda caustica più pura) fu immediato. Nel 1895 la Solvay e la Aluminium Co. costituivano congiuntamente la Castner-Kellner Alkali Co., che nel giro di quattro anni aprì stabilimenti in Gran Bretagna, Belgio, Germania e Russia¹⁴. Talvolta è proprio in una situazione in grande movimento come questa che nuovi attori possono entrare sulla scena economica nazionale e internazionale: così accadde per l'Amiata. E stavolta la svolta fu decisiva in tutti i sensi.

2. L'arrivo dei tedeschi

Il 20 giugno 1897 fu fondata a Livorno la Società anonima delle miniere di mercurio del Monte Amiata. Il capitale iniziale di 200 mila franchi svizzeri venne immediatamente aumentato a 2 milioni. Uno

14. Haber, *The Chemical Industry during the Nineteenth Century*, 1971, pp. 80-81; Williams, 1965, pp. 258-260; Kidner, 1984, pp. 614-616. In particolare, sulla produzione degli strumenti di precisione vedi De Clerq, 1986.

dei soci fondatori era un personaggio che già da tempo aveva tentato la fortuna nel settore del mercurio. Si trattava di quel Vittorio Emanuele Rimbotti che nel 1881 aveva effettuato qualche ricerca nella zona di Abbadia San Salvatore. Gli altri soci erano tutti uomini d'affari tedeschi e rappresentanti dell'aristocrazia di quel paese, tra i quali spiccava il nome del conte Hans Werner Von Tiele-Winckler, ricchissimo proprietario terriero del Meclemburgo, intimo amico del Kaiser Guglielmo II e per una decina d'anni, fino al 1907, membro del consiglio d'amministrazione della Monte Amiata.

Stando alla ricostruzione, in verità dai toni un po' troppo aneddotici, di un testimone diretto, l'avvocato Giovanni Volpini, per anni consulente legale della società, la decisione di investire capitali nelle miniere di mercurio dell'Amiata fu presa quasi casualmente. Non è tuttavia impossibile avanzare una spiegazione con qualche grado di verosimiglianza e, soprattutto, secondo una più chiara matrice economica. Uno dei principali animatori dell'iniziativa, il banchiere Carlo Buisson di Friburgo, legato alla Rheinische Creditbank di Mannheim, era socio della ditta Kasser-Mayer, interessata allo sfruttamento della cava di farina fossile di Santa Fiora¹⁵. All'epoca i centri più importanti di produzione di tale materia prima erano situati in Germania (nell'Hannover, nell'Anholt e nell'Assia), dove essa trovava anche gli sbocchi industriali più immediati. La farina fossile era largamente impiegata nell'industria chimica dei colori e dei refrattari, nella preparazione della dinamite, come isolante per condutture o generatori di vapore e per forni, o come materiale per pulire metalli e vetri. Come si vede, si trattava di una vasta gamma di produzioni che potevano aver bisogno anche del mercurio come materia prima o come componente di qualche rilievo. La tesi di un possibile interesse dell'industria chimica tedesca alle miniere dell'Amiata esce rafforzata se si considera un altro elemento: i legami che univano alcuni soci fondatori della società alla Rheinische Creditbank. L'antico istituto di credito di Mannheim era infatti stato tra i primi ad intervenire finanziariamente al momento della fondazione della Badische Anilin- und Soda Fabrik (BASF), uno dei giganti mondiali della chimica, in particolare del settore dei coloranti artificiali¹⁶.

Se dunque il rapporto con il settore chimico fornisce una prima,

15. Volpini, 1954, pp. 102-105. Sulla figura di von Tiele-Winckler vedi Hull, 1982, p. 39; un accenno alle sue enormi fortune in Mayer, 1982, p. 89.

16. Kirchgässner, 1988, p. 61. Sui vari impieghi della farina fossile vedi G.V. Villavecchia, *Dizionario di merceologia e di chimica applicata*, 4ª ed., vol. I, Milano, 1923, p. 979.

diretta chiave interpretativa dell'investimento, è pur tuttavia necessario richiamare anche il clima generale all'interno del quale esso venne deciso, un clima decisamente favorevole al collocamento dei capitali tedeschi in Italia. La fondazione tra il 1894 e il 1895 della Banca commerciale italiana e del Credito italiano con il concorso determinante di alcune banche tedesche — un'operazione che rientrava nel quadro più generale di un progressivo e sempre più marcato riorientamento delle scelte economiche e commerciali, e non più solo politiche, del paese — era stato il segnale inequivocabile che i maggiori centri finanziari tedeschi valutavano positivamente l'«avventura italiana»¹⁷. Non c'è da sorprendersi, dunque, se un folto gruppo di uomini d'affari e aristocratici, desiderosi di collocare fruttuosamente i propri investimenti, guardarono all'Italia e in particolare ad un settore, come quello della produzione del mercurio, dagli elevati e sicuri rendimenti. L'unica incognita — decisiva peraltro — era proprio legata alla rilevanza del giacimento di Abbazia San Salvatore, sul quale si indirizzarono le ricerche e i sondaggi dei tecnici. Ma i possibili e comunque giustificati timori si rivelarono infondati: la miniera dimostrò ben presto di essere la più importante nella zona e nel giro di dieci anni il mercurio prodotto dalla società Monte Amiata rappresentò quasi i tre quarti dell'intera produzione nazionale e circa il 16-18 per cento di quella mondiale.

La configurazione giuridica di società per azioni significò fin dall'inizio un tipo di attività economica più attenta e controllata in fatto di bilanci e, al tempo stesso, con più ampia libertà di movimento grazie alle maggiori possibilità di ricorrere al finanziamento dei soci e delle banche. Soprattutto essa consentì, se non obbligò, di pensare subito in grande, saltando la fase pionieristica, che tradizionalmente aveva caratterizzato le altre iniziative nella zona. Vediamo ora più da vicino quale fu la strategia in campo tecnico-produttivo, economico, commerciale e finanziario che il gruppo dirigente della Monte Amiata seguì fino allo scoppio della prima guerra mondiale. E' bene premettere che le imprese operanti nel settore minerario (se si esclude l'estrazione del carbone) hanno ricevuto attenzione proporzionalmente minore rispetto ad altri rami industriali da parte degli studiosi di *business history* e del capitalismo manageriale. La circostanza si spiega in parte con il carattere relativamente poco complesso sia delle operazioni che vi si svolgono, sia della relativa struttura organizzativo-manageriale¹⁸.

17. Sui rapporti economici tra Italia e Germania si rimanda a Hertner, 1984.

18. Ridotte a poche citazioni sono, ad esempio, le informazioni, peraltro non es-

Un'analisi ravvicinata della strategia e della struttura di un'impresa come la Monte Amiata evidenzia al tempo stesso caratteri peculiari ed altri di valenza più generale, se non altro per la forte connotazione internazionale delle attività economiche, commerciali e finanziarie dell'azienda fin dalla sua apparizione.

L'infrastruttura tecnica prevista all'inizio consisteva in quattro forni Čermak-Spirek, due grandi e due piccoli, per il minerale più minuto, mentre per quello più grosso si sarebbe fatto ricorso ad un forno a tino. A questi macchinari si dovevano aggiungere condensatori, ventilatori, presse, essicatori, un'officina ed un piccolo bacino idrico presso il quale installare una turbina per la produzione di energia elettrica destinata all'illuminazione e ai ventilatori per le gallerie. Il valore complessivo dell'investimento iniziale si aggirò sulle 500 mila lire¹⁹. Il primo ad entrare in funzione, nel gennaio del 1899, fu uno dei quattro forni a cupola. Mentre lo stabilimento metallurgico, progettato con la collaborazione di Spirek, avviò la sua attività molto rapidamente e senza intoppi, alcuni problemi sorsero per la presenza d'acqua nelle gallerie. Esaurita infatti ben presto la coltivazione a cielo aperto, erano stati avviati i lavori per l'escavazione del minerale in profondità. L'acqua trovata nelle gallerie scavate tra il 1898 e il 1899, un'eventualità del resto facilmente prevedibile nelle miniere di mercurio, impose l'utilizzazione massiccia di pompe alimentate con motori a vapore²⁰. La disinvoltura con cui venne superato tale problema, unita ai risultati economicamente promettenti conseguiti fin dai primi esercizi dallo stabilimento metallurgico, resero ben presto necessario un potenziamento degli impianti. Nel 1901 entrò in funzione un doppio forno a torre, mentre l'anno successivo venne deciso uno stanziamento per la costruzione di due nuovi asciugatoi, che poterono essere utilizzati a partire dal 1905 e consentirono, una volta a pieno regime, un autentico salto di qualità nella produzione mineraria dell'Amiata. I nuovi asciugatoi rappresentavano infatti un deciso passo in avanti in direzione di una

senziali, ricavabili da Chandler Jr., 1981. Qualche annotazione interessante riguardo alla struttura manageriale di alcune grandi imprese operanti nel comparto del rame e dello zinco si trova nel precedente studio dello stesso autore (1976, pp. 436-440). Una riflessione decisamente più approfondita emerge dall'articolo di Schmitz, 1986, pp. 392-410 e soprattutto da quello di Harvey, 1979, pp. 3-22. Di una certa utilità sono anche le osservazioni, di carattere però prevalentemente didattico, contenute in Hoover, 1933.

19. Monte Amiata, *Bilancio 1897-98*, p. 9; Monte Amiata, *Bilancio 1899*, pp. 4-6.

20. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 1, seduta del 21.5.1898; Rsm 1898, p. 133 e Rsm 1899, p. 149.

prima, seppur parziale automazione del processo produttivo. Il minerale scoperto in galleria veniva portato all'aperto su vagoncini spinti da manovali o trainati da animali. Prima di essere arrostito doveva però essere privato di gran parte dell'umidità che altrimenti, sotto forma di vapore acqueo, avrebbe impedito la raccolta dei vapori di mercurio nei forni. Fino al 1905 ad Abbadia esistevano due tipi di asciugatoio, a sole e ad aria; l'unica differenza consisteva nel fatto che il secondo era coperto da una tettoia, mentre per entrambi era previsto l'intervento manuale dell'operaio incaricato di stendere e rimuovere il minerale. L'asciugatoio a canale, inaugurato in quell'anno, era costituito da una galleria lunga 80 metri, lungo la quale scorrevano 40 vagonetti larghi due metri e con dieci piani di lamiera forata, sui quali era steso il minerale umido. Sotto la galleria correva un condotto riscaldato dalla combustione di un fornello a legna. Il meccanismo prevedeva che, una volta uscito un vagonetto dalla galleria (il percorso era coperto in 14 ore), ne entrasse un altro all'estremità opposta per continuare il ciclo. L'asciugatoio era alimentato con energia elettrica che, oltre a permettere lo scorrimento dei vagonetti, metteva in funzione un aspiratore che prosciugava il vapore acqueo²¹.

Proprio l'uso dell'energia elettrica costituì di gran lunga l'elemento più innovativo delle condizioni tecnico-produttive delle miniere dell'Amiata ed ebbe anche una ricaduta positiva sull'insieme delle condizioni sociali della zona, dato che, essendo l'impianto idroelettrico (della potenza di 300 Hp e dotato di due alternatori Brown Boveri) sovradimensionato rispetto alle esigenze della miniera, nel 1905, benché fosse già in progetto di impiantare un terzo alternatore in vista delle esigenze future delle miniere e dello stabilimento, la società decise di cominciare a vendere energia elettrica ai comuni limitrofi, oltre che alla società dei fratelli Rosselli (a conferma della sostanziale subordinazione di quest'ultima nei riguardi della Monte Amiata). Pur non migliorando direttamente le condizioni economico-sociali della zona, che restavano — come vedremo più avanti — drammaticamente arretrate, l'illuminazione pubblica rappresentava pur sempre un segno di progresso e di emancipazione civile. Misterioso ed invisibile, il «fluido elettrico» era anche un simbolo, non certo l'unico, della presenza totalizzante della società mineraria, uno dei tanti strumenti su cui essa tentò di costruire, riuscendovi in parte, un consenso ideologico attorno alla sua presenza in questa area²².

21. Rsm 1905, p. 193 e Giglioli, 1909, pp. 252-253.

22. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 2, seduta del 24.2.1905; Asma, n. 540, Raffaele

La costanza con cui venne seguita, se non addirittura promossa, l'evoluzione tecnologica, trovò una conferma alla vigilia del conflitto, quando ad Abbadia fu impiantato un forno rotativo del tipo Oxland. Sperimentato senza successo per la prima volta in California nel 1903 e nel 1911, il nuovo forno conobbe il primo, grande successo in Italia, prima di diventare popolare in tutto il mondo per merito del basso costo d'impianto e di esercizio, della grande flessibilità e capacità di controllo e, infine, per la sua adattabilità alle diverse condizioni del minerale, specie di quello più povero. La convinzione, senz'altro fondata, di essere riusciti ad assicurarsi un'attrezzatura particolarmente importante, viste le sue eccezionali qualità, spinse i dirigenti dell'Amiata a firmare un accordo che tagliasse fuori la concorrenza in questo campo. Dopo aver discusso dell'opportunità o meno di acquistare addirittura il brevetto, venne strappato alla ditta costruttrice l'impegno a non vendere a nessun altro impianti simili per cinque anni. Era, questa, una prova ulteriore del carattere molto avanzato con cui veniva gestita l'impresa: pronta a sfruttare tutte le innovazioni tecnologiche che irrompevano sulla scena e abile a coprirsi contro la concorrenza mediante strumenti economici e legali di indubbia efficacia²³.

Allo scoppio della prima guerra mondiale, quando la Monte Amiata aveva conquistato da 3-4 anni uno dei primi posti nella classifica dei produttori mondiali, l'apparato tecnico-produttivo concentrato ad Abbadia San Salvatore era costituito da sei forni a cupola, quattordici forni a torre e da un forno rotativo. Nel 1914 la società dei fratelli Rosselli, l'unica concorrente significativa della ditta tedesca nella zona, poteva contare solamente su sei forni Spirek di diverse dimensioni, esattamente come vent'anni prima. Anche gli altri produttori erano

Rosselli ad Ammann, 9.2.1906; Società del Siele a Monte Amiata, 14.2.1906; Rsm 1907, p. 225; Mori, *L'industria toscana fra gli inizi del secolo e la guerra di Libia*, in Mori, 1967, p. 181 e Meniconi, 1989-90, vol. I, p. 51. Sul significato simbolico e psicologico dell'illuminazione pubblica nell'Italia di inizio secolo vedi Fontana, 1981. Nell'industria estrattiva l'uso dell'elettricità era proporzionalmente inferiore che in altri rami industriali. Nel 1911 su 3.570 imprese estrattive solo 329 impiegavano motori meccanici e nel complesso erano prevalentemente usati quelli non elettrici. I motori elettrici installati erano 346 (gli altri 529) per una potenza complessiva di 8.103 Hp (Ministero dell'agricoltura, industria e commercio, Direzione generale della statistica e del lavoro, Ufficio del censimento, *Censimento degli opifici e delle imprese industriali al 10 giugno 1911*, vol. V, Roma, 1916, p. 523).

23. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 3, seduta del 24.6.1912; Rsm 1915, p. 60 e Duschaik e Schütte, 1925. Tra le altre innovazioni tecniche sperimentate per la prima volta ad Abbadia va anche segnalato un apparecchio messo a punto dall'ingegner Ammann, direttore della società, per mezzo del quale il mercurio veniva immesso nelle bombole senza mai venire a contatto con l'ambiente (Acs, Min. int., Direzione generale della sanità pubblica (1892-1915), b. 868, fasc. 20900, relazione del medico provinciale di Siena del settembre 1910).

rimasti fermi ad una dimensione tecnico-produttiva molto ridotta, oppure, come vedremo più avanti, erano nel frattempo stati assorbiti dalla Monte Amiata²⁴.

Le scelte economiche della società andarono costantemente in direzione di un aumento della produzione di minerale e metallo. Il tenore del minerale rintracciabile ad Abbadia, più basso che nel resto dell'Amiata e tendenzialmente decrescente, seppur di poco, costituiva un vincolo decisivo per chi puntava a fatturati sempre più elevati (tab. 1). Scarsa influenza su questa strategia ebbe l'andamento dei prezzi, che anche nei primi quindici anni del secolo mantenne il movimento oscillatorio dei decenni precedenti, restringendo però a 3-4 anni la durata dei cicli ascendenti e discendenti.

Tab. 1 - Ricavi della vendita di bombole. 1903-1915

| Esercizio | Lire |
|-----------|-----------|
| 1903 | 1.121.379 |
| 1904 | 1.168.046 |
| 1905 | 1.103.191 |
| 1906-7 | 1.493.714 |
| 1907-8 | 1.917.326 |
| 1908-9 | 2.946.773 |
| 1909-10 | 3.557.620 |
| 1910-11 | 3.755.311 |
| 1911-12 | 3.885.982 |
| 1912-13 | 3.934.129 |
| 1913-14 | 3.896.029 |
| 1914-15 | 4.254.924 |

La comparsa, perlomeno ufficiale, di uno stock di mercurio inventato nei bilanci della società è successiva al 1908, quando, malgrado le crescenti vendite sui mercati esteri, la produzione di bombole conobbe un'autentica impennata. Non disponiamo di cifre precise circa la produzione della Monte Amiata per questi anni, ma gli ingegneri del Corpo delle miniere la valutavano pari al 70 per cento dell'intera produzione mercurifera italiana. Ebbene, mentre nel decennio 1898-1907 la produzione nazionale era cresciuta regolarmente dalle 5.000-5.500 bombole a 10 mila circa, a partire dal 1908 essa cominciò a sfio-

24. Rsm 1914, p. 83 e De Castro, 1914, pp. 188-189.

rare le 20 mila bombole, una cifra sotto la quale non scese più nei sette anni successivi, attestandosi in prossimità delle 30 mila, con la sola eccezione del 1914, quando lo scoppio della guerra sconvolse per qualche mese l'attività. L'importanza di queste cifre si comprende meglio se si osserva che, mentre nel 1900 il mercurio italiano costituiva poco meno dell'8 per cento della produzione mondiale, già nel 1907 toccò il 18 per cento, nel 1908 il 20,7 per cento, e a partire dal 1910 si collocò stabilmente su una quota di poco inferiore ad un quarto dell'intera produzione mondiale²⁵.

L'ampliamento delle capacità produttive andò di pari passo con un processo di concentrazione, seppure ad uno stadio ancora abbastanza limitato. Eppure esso fu ugualmente molto rilevante, perché permise alla Monte Amiata d'ampliare la sua rete di rapporti finanziari, acquistando un nuovo e decisivo partner, la Comit. L'opportunità maturò in occasione dell'assorbimento della Santa Fiora Mercury Mines, società che era stata costituita a Londra nel 1895 dal marchese (poi senatore) Carlo Ginori Lisci e dal marchese Giorgio Fossi, due rappresentanti di quell'aristocrazia terriera toscana che non disdegnava le incursioni (non sempre fortunate) in alcune attività industriali, con una predilezione — non è una novità — per quelle estrattive. Lo scopo dell'impresa era lo sfruttamento della miniera di Cortevicchia, nel comune di Semproniano (Grosseto). Forte dei capitali riuniti nella capitale inglese, la società lavorò all'inizio con regolarità e nel 1898 vennero costruiti un forno a tino ed uno a cupola. I risultati conseguiti dopo quella data non furono tanto brillanti come l'avvio aveva lasciato sperare. Ben presto le perdite superarono le entrate. Alla fine del 1904 la Banca commerciale, creditrice della società per circa mezzo milione di lire, predispose un progetto per il rifinanziamento e la riorganizzazione della Santa Fiora Mercury Mines. All'operazione (che prevedeva il costo di 1 milione di lire) avrebbe dovuto partecipare la Beer Sondheimer di Francoforte, una società per la commercializzazione dei metalli, da alcuni anni agente esclusivo della Monte Amiata. Il mancato accordo con la ditta tedesca permise alla società mercurifera di avanzare una propria offerta d'acquisto. L'intesa venne siglata nel giugno del 1905 e i beni mobili ed immobili della società anglo-italiana, per la quale nel frattempo era stata avviata la procedura di liquidazione, vennero acquistati dalla Monte Amiata al prezzo di 2 milioni di lire, cui la società dovette aggiungere un altro milione

25. Rsm 1897-1914, *passim*. De Castro, 1914, p. 193; Schmitz, 1979, pp. 129-130.

per coprire il debito verso la banca ed estinguere un'ipoteca fondiaria. Per finanziare l'operazione il capitale della società (trasformato dapprima in lire italiane) venne aumentato da 2.625.000 a 3.150.000 lire con l'emissione di mille azioni da 525 lire, mentre nel contempo fu stabilita un'emissione di 3 mila obbligazioni (quelle effettivamente emesse furono poi solo 2.400) da 500 lire l'una al 4,5 per cento, durata dieci anni, collocandole presso la Banca commerciale. Nel nuovo consiglio d'amministrazione, aumentato di due membri, trovarono posto un rappresentante della ex Santa Fiora, Lorenzo Ginori Lisci (figlio del marchese Carlo Ginori Lisci) ed uno della Commerciale, l'ingegner Alfredo Pontremoli, genero dell'onorevole Luigi Luzzatti, personaggio di spicco del mondo politico ed economico italiano, di cui fu uno dei protagonisti di primissimo piano durante tutto il periodo liberale²⁶. In tal modo, dopo un primo tentativo andato a vuoto con i fratelli Rosselli nel 1900 e un secondo non più fortunato con la Società anonima miniere cinabrifere (che nel 1902 cominciò a svolgere ricerche senza grossi risultati nella zona di Bagni San Filippo, alle pendici senesi dell'Amiata), la Banca commerciale mise finalmente piede nel settore del mercurio. Pur con una quota azionaria inizialmente limitata (400 azioni su sei mila), la sua influenza cominciò già a farsi sentire in maniera non equivoca. Di lì a qualche anno, però, entrambi i fattori sarebbero cresciuti enormemente, tanto da poter parlare — come si farà più avanti — di un «periodo Comit» nella storia delle miniere mercurifere dell'Amiata²⁷.

26. Ascomit, Segreteria generale, cartella 24, fasc. 3, Beer Sondheim a Joel, 15.11.1904; Joel a Pontremoli, 16.6.1906; cartella 32, fasc. 25 (ex 41), Convenzione Comit-S. Fiora-Monte Amiata, 27.6.1905. Sulla Santa Fiora Mercury Mines vedi Strappa, 1977, p. 347. Un accenno si trova anche in Hertner, «Arretratezza economica», banche miste e capitale straniero in Italia (1883-1914). Sguardo d'insieme, in Hertner, 1984, p. 153 (dove peraltro si dice erroneamente che l'impresa era inglese), in Ginori Lisci, 1979, p. 23 e in Melchionda, 1988, p. 385.

27. Nel 1900 i Rosselli si rivolsero alla Comit per valutare la possibilità di trasformare in anonima la loro ditta. La distanza nelle valutazioni del valore delle miniere impedì tuttavia un accordo. La modificazione della configurazione giuridica dell'impresa avvenne ugualmente, ma solo nel 1905. La nuova società anonima, dotata di un capitale iniziale di lire 2.640.000, si chiamò Stabilimento minerario del Siele (Credito italiano, s.d., p. 281 e Confalonieri, 1980, vol. III, pp. 463-464). La Società miniere cinabrifere venne invece fondata nel 1902 a Genova da un gruppo di capitalisti liguri guidato da Alessandro e Dario Centurini, con un capitale iniziale di 500 mila lire, aumentato a un milione nel 1907 e poi diminuito a 50 mila nel 1913, due anni dopo che erano stati sospesi i lavori, rivelatisi sempre difficili e con scarsi risultati (Asma, n. 506, S.A. per azioni miniere cinabrifere, *Atto costitutivo e statuto*, Genova, 1904; Doria, 1973, vol. II, pp. 740-741 e Strappa, 1977, p. 347).

Anche in campo commerciale l'arrivo dei tedeschi comportò novità di grande rilievo. Pochi mesi dopo la costituzione della società, i dirigenti della Monte Amiata firmarono un contratto di sei anni (prorogato di altri sei nel 1904) con la Beer Sondheimer (alla quale proposero senza successo di rilevare anche una quota del capitale), affidandole l'esclusiva per la vendita del mercurio sul mercato internazionale. Questo tipo di contratto, se costituiva un'innovazione importante per il metallo amiantino, non rappresentava certo una novità in assoluto. Tra la fine dell'ottocento e la prima guerra mondiale si affermarono sulla scena mondiale alcune società specializzate nella vendita di prodotti minerari e metallurgici. Le più importanti erano tedesche (la Metall-gesellschaft, la Aron Hirsch und Sohn e la Beer Sondheimer), dopo la liquidazione forzata della Société industrielle et commerciale des métaux di Parigi, avvenuta nel 1890 a seguito delle manovre speculative che avevano fatto crollare in pochi mesi da 80 a 38 sterline il prezzo del rame. La società parigina verso la metà degli anni ottanta aveva assunto una posizione di assoluta preminenza in tale ramo minerario, assicurandosi l'esclusiva della commercializzazione della produzione delle ricchissime miniere di Rio Tinto (di proprietà dell'omonima società inglese, controllata congiuntamente dai rami britannico e francese dei Rothschild), mentre svolgeva la stessa funzione, tra l'altro, anche per la Montecatini²⁸.

Delegare la vendita ad un'impresa autonoma comportava parecchi vantaggi. Consentiva di poter contare comunque su un'entrata minima nota in anticipo (generalmente i contratti prevedevano che il venditore assumesse a rischio la vendita, con una determinata percentuale sui ricavi, di una certa quota minima di prodotto, oltre la quale scattavano percentuali superiori); riduceva i costi delle operazioni di trasporto e di vendita, rendendo inoltre sostanzialmente superflua ogni struttura commerciale; lasciava ad un ente specializzato tutte le difficoltà che inevitabilmente potevano sorgere con una clientela che, nel caso del mercurio, era piuttosto numerosa ed effettuava un numero elevato di operazioni d'acquisto nel corso dell'anno, ma sempre per quantitativi piuttosto ridotti.

La strategia commerciale della Monte Amiata non si esaurì tuttavia nell'accordo con la Beer Sondheimer, che concerneva solo l'aspetto operativo. Sotto un profilo più decisamente politico e che chiama-

28. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 1, seduta del 29.8.1897; vol. 2, seduta del 24.3.1904. Sulle società commerciali vedi Harvey, 1981, pp. 68-73 e 81-82; Schmitz, 1986, p. 398; in particolare sulla crisi della società francese si veda Kindleberger, 1981, pp. 39-40.

va in causa, da un lato, gli altri produttori italiani ed esteri e, dall'altro, il governo, le mosse effettuate dalla società furono più d'una, anche se non di tutte si conosce l'esito. Nel febbraio del 1901 il consiglio d'amministrazione votò un ordine del giorno — che implicitamente costituiva un segnale di guerra nei confronti dei padroni assoluti del mercato mercurifero mondiale, i Rothschild — in appoggio alla petizione presentata al governo dalla ditta Rosselli in vista del rinnovo dei trattati commerciali, al fine di ottenere l'instaurazione di un dazio sul mercurio estero. Malgrado l'elevata e crescente produzione nazionale, negli anni ottanta e novanta si era avuta una non trascurabile corrente di importazioni: 381 bombole l'anno in media nel quinquennio 1880-1884, 356 in quello successivo, 445 tra il 1890 e il 1894, 997 nel quinquennio 1895-1900. Il massimo venne toccato nei primi cinque anni del nuovo secolo con 1.113 bombole importate in media all'anno, che già nei cinque anni successivi calarono a 579 per poi praticamente scomparire negli anni seguenti.

Evidentemente le richieste dei produttori nazionali avevano avuto successo. Ed è probabile che qualche forma di sostegno, diretto o indiretto, a tali rivendicazioni fosse venuta anche dalla Banca commerciale. Non può essere certo stata casuale l'indicazione (peraltro contrastata) dell'avvocato Gino Luzzatti, figlio dell'onorevole Luzzatti, quale nuovo rappresentante della banca nel consiglio di amministrazione della Monte Amiata in sostituzione di Pontremoli, morto nel febbraio del 1911. Le buone entrate dell'istituto milanese presso il governo o, più verosimilmente, il ruolo di consigliere per così dire politico, quasi più che economico, di esperto delle vicende della penisola, che esso svolse permisero alla società mercurifera di muoversi più agevolmente nei rapporti con gli ambienti parlamentari e governativi²⁹. Decisivo, addirittura, si rivelò il ruolo di mediazione assunto dalla Commerciale nel 1913 in occasione di una vertenza che vide contrapposte la Monte Amiata e la Gewerkschaft Merkur, fondata l'anno prima a Berlino con il concorso della Bleichröder (una delle grandi case bancarie berlinesi) e della stessa banca milanese allo scopo di sfruttare una nuova miniera situata anch'essa nel territorio comunale di Abba-

29. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 2, seduta del 14.1.1901; vol. 3, seduta del 19.5.1911. L'assemblea del 1911 che elesse il consiglio d'amministrazione non votò compattamente per i nuovi consiglieri. I membri tedeschi furono eletti con 5.139 voti, Lorenzo Ginori Lisci con 4.879 voti e Luigi Luzzatti con soli 3.974 voti (Asifa, verbali delle assemblee dei soci della Monte Amiata, vol. 1, assemblea del 24.6.1912). Sui rapporti tra Comit e governo nell'età giolittiana rimandiamo a Hertner, «*Arretratezza economica*», cit., in Hertner, 1984, p. 66, ma vedi senz'altro anche il classico lavoro di Carocci, 1961 e il più recente Aquarone, 1981.

dia San Salvatore. La composizione della vertenza, fortemente voluta dalla Comit, secondo una linea di condotta, cui la banca milanese si attenne sempre in quegli anni, tesa ad evitare scontri e frizioni tra le imprese che gravitavano nella sua sfera di influenza, obbligava la neo-arrivata a cedere tutto il mercurio eventualmente trovato alla Monte Amiata. L'intera operazione, in verità non completamente chiara stando alle fonti consultate, mostra con evidenza che l'istituto milanese era ormai saldamente radicato nel settore mercurifero e che ogni affare di una certa rilevanza doveva passare per gli uffici di piazza della Scala³⁰.

I giochi più importanti continuavano però a svolgersi fuori d'Italia. Così, nel 1905, i dirigenti della Monte Amiata entrarono in trattativa con gli altri produttori europei per impedire ulteriori ribassi del prezzo del mercurio. Due anni più tardi vennero avviati anche contatti al fine di giungere alla costituzione di un vero e proprio sindacato tra i produttori del vecchio continente, e prima di tutto con i Rothschild. Se la prima operazione riuscì, la seconda non ebbe invece esito positivo. Il cartello, secondo una forma di organizzazione di impresa che stava diventando piuttosto diffusa a livello internazionale (sia tra produttori d'uno stesso paese che di paesi diversi), non venne formato. Non si è potuto giungere ad individuare i motivi precisi che ne bloccarono la costituzione. L'idea era comunque stata lanciata e sarebbe stata ripresa, in ben altre condizioni, nel corso degli anni venti. E' probabile infatti che l'opposizione venisse dai Rothschild, padroni assoluti del mercato mondiale: non a caso è nel 1921 che, scaduto l'ennesimo contratto tra la casa londinese e il governo spagnolo e privati i Rothschild di ogni controllo su Almaden, le trattative vennero subito riprese e — come vedremo più avanti — concluse positivamente nel giro di qualche anno³¹.

Il linguaggio freddo e distaccato delle relazioni presentate dal presidente della società all'assemblea annuale degli azionisti non rende minimamente giustizia della effettiva situazione economico-finanziaria della Monte Amiata in quegli anni. Del resto, quali espressioni avrebbe dovuto usare dal 1909 in poi (quando i dividendi, come si evince dalla tab. 2, raggiunsero e superarono dapprima il 40 per cento e poi il 50 per cento), se nel 1903, di fronte alla prospettiva di distri-

30. Volpini, 1954, p. 113; Webster, 1974, p. 197; Hertner, «*Arretratezza economica*», cit., in Hertner, 1984, p. 154; Meniconi, 1989-90, vol. I, p. 40. Sulla politica della Comit in questo periodo vedi Confalonieri, 1982.

31. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 3, sedute del 22.6.1905 e del 18.1.1907. Sui cartelli industriali operanti all'epoca si veda Liefmann, 1910.

buire un dividendo del 9,5 per cento (davvero misero, se paragonato agli *exploit* successivi), il massimo dirigente della società aveva orgogliosamente affermato che l'azienda si trovava in uno «stato florido»? La politica degli alti dividendi, che peraltro nel settore minerario era quasi la norma a livello internazionale³², non aveva pregiudicato una concreta e corretta preparazione dei bilanci annuali.

Tab. 2 – Dividendi distribuiti dalla società Monte Amiata. 1898-1914

| <i>Esercizio</i> | <i>Dividendo complessivo (in lire)</i> | <i>Dividendo per azione (in lire)</i> | <i>Valore percentuale</i> |
|------------------|--|---------------------------------------|---------------------------|
| 1898 | | — | — |
| 1899 | 84.000 | 21 | 4,0 |
| 1900 | 201.600 | 42 | 8,0 |
| 1901 | 126.000 | 26,25 | 5,0 |
| 1902 | 192.000 | 40 | 7,6 |
| 1903 | 240.000 | 50 | 9,5 |
| 1904 | 288.000 | 60 | 11,4 |
| 1905-6 | 350.000 | 70 | 13,3 |
| 1906-7 | 300.000 | 50 | 9,5 |
| 1907-8 | 360.000 | 60 | 11,4 |
| 1908-9 | 750.055 | 125 | 23,8 |
| 1909-10 | 1.260.000 | 210 | 40,0 |
| 1910-11 | 1.350.000 | 225 | 42,9 |
| 1911-12 | 1.800.000 | 300 | 57,1 |
| 1912-13 | 1.800.000 | 300 | 57,1 |
| 1913-14 | 1.500.000 | 250 | 47,6 |

Fonte: Bilanci della Società Monte Amiata

Nonostante la crescita degli impianti e delle strutture minerarie, negli anni a ridosso del conflitto bellico gli ammortamenti coprivano ormai una quota vicina all'80 per cento del valore di impianti, attrez-

32. Si veda in proposito lo studio di Harvey e Taylor, 1987, pp. 185-205, nel quale vengono analizzati i rendimenti offerti dai capitali investiti da 123 compagnie minerarie inglesi operanti in Spagna tra la metà del secolo scorso e la prima guerra mondiale. Resta comunque il fatto che i dividendi della Monte Amiata erano tra i più elevati in assoluto, paragonabili quasi più a quelli delle compagnie di ventura del XVII e XVIII secolo che a quelli realizzati da qualsivoglia impresa industriale dell'otto-novecento.

zature e beni immobili. Il fondo di riserva statutario aveva raggiunto nel 1912 il tetto massimo previsto dalla legge. Nei primi sette-otto anni d'attività si era verificata, al momento del pagamento dei dividendi, qualche crisi passeggera di liquidità che però non aveva destato particolare apprensione, dato che era provocata solo dalle imperfezioni del meccanismo dei pagamenti sul mercato di Londra. In queste occasioni, la Monte Amiata faceva ricorso al consorzio di banche italo-tedesco che aveva costituito per il disbrigo di tutti gli affari finanziari. Di esso fecero parte inizialmente il Credito italiano, la Berliner Bank e la Rheinische Creditbank di Mannheim, e, dopo il 1907, la Banca commerciale, la Dresdner Bank (una delle quattro più importanti banche tedesche) e l'istituto di Mannheim. La grande solidità finanziaria della società venne del resto ampiamente evidenziata dalla decisione di riacquistare le obbligazioni emesse: nel 1911 ce n'erano in circolazione 2.400, l'anno successivo 1.845 e nel 1914 solo 1.498; l'operazione comportò un esborso di solo nominale di poco più di mezzo milione di lire, ma è verosimile che il prezzo effettivamente pagato fosse anche superiore. Malgrado la situazione molto favorevole, gli azionisti avevano ugualmente motivi di insoddisfazione. Le azioni non erano quotate in borsa (l'idea di farle entrare nel 1907 venne subito accantonata, vista la crisi economica internazionale e le sue ripercussioni sulla borsa italiana), mentre il taglio da 525 lire era considerato un ulteriore intralcio ad una eventuale cessione. La guerra scoppiò quando si stava cercando una soluzione a questi due problemi (quotazione in borsa e nuovo taglio da 25 lire) e mentre la direzione della Monte Amiata cominciava a studiare addirittura un programma per il rimborso graduale del capitale sociale, il segno forse più tangibile della straordinaria floridità economica dell'impresa³³.

La struttura dirigente e quella manageriale rimasero sempre alquanto semplici, cosa del resto normale nel settore minerario in quel periodo. Un presidente, affiancato da un vice-presidente, reggeva il consiglio di amministrazione, mentre il disbrigo degli affari correnti e la preparazione delle riunioni del consiglio stesso erano affidate ad un comitato esecutivo. I massimi dirigenti della società furono sempre tedeschi fino al 1915, come del resto i direttori della miniera. Dopo un paio d'anni di avvicendamenti alle massime cariche e un breve

33. Per queste considerazioni si vedano i vari bilanci annuali della Monte Amiata e, più in particolare, anche Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 2, seduta del 25.1.1905; vol. 3, sedute del 24.5.1907 e dell'8.8.1914. Sulla crisi del 1907 si veda Bonelli, 1971.

periodo durante il quale venne anche creata la figura dell'amministratore delegato (per poco tempo, prima di una rottura traumatica per profonde divergenze di opinioni sulla condizione della miniera, assunse tale incarico Vittorio Emanuele Rimbotti, poi sostituito dal consigliere minerario Hugo Sanner), la situazione si stabilizzò grazie anche al buon andamento degli affari. Dal 1900 al 1906 presidente fu Sanner e vice-presidente il possidente prussiano Johannes Klewitz, mentre dal 1907 al 1915 fu quest'ultimo a ricoprire la massima carica e vice-presidente fu il regio consigliere di giustizia Max Eckardt.

Al presidente rispondevano direttamente il direttore tecnico della miniera e quello amministrativo, sempre presenti alle riunioni del consiglio d'amministrazione, di cui spesso anzi finivano per essere i veri protagonisti: molto significativamente, nei primi cinque esercizi, la relazione che accompagnava il bilancio annuale si intitolava addirittura «relazione della direzione». Il primo direttore della miniera fu Friedrich Ammann, un ingegnere minerario e metallurgico di Monaco di Baviera. Disponibile nei confronti delle istanze sociali, entro i limiti dettati dal paternalismo aziendale di ascendenza tedesca, di un assolutismo padronale autoritario, da *Herr-im-Haus*, mitigato da alcune aperture verso problemi (la salute, la casa, il tempo libero) che non intaccavano il potere reale dell'azienda (al contrario, se ben canalizzati, finivano per rafforzarlo), Ammann fu l'uomo che diede l'impulso più rilevante alla nascita e al consolidamento dell'attività mineraria di Abbadia San Salvatore. Dimessosi nel 1908 l'ingegnere bavarese per motivi di salute (sarebbe poi morto tre anni più tardi in Svizzera), la direzione della Monte Amiata venne di fatto affidata a Conrad Pfister, un cittadino svizzero da anni stabilitosi a Livorno, che fino a quel momento era stato direttore amministrativo, restando un gradino sotto ad Ammann nella gerarchia aziendale. Come nuovo direttore tecnico fu invece nominato un ingegnere tedesco, Alfred Trögel. Nella nuova struttura manageriale dualistica il *primus* era diventato il direttore amministrativo. Ciò non significa che problemi di natura amministrativa avessero preso il sopravvento, ma più semplicemente che la lunga esperienza nella gestione aziendale contava più della preparazione tecnico-mineraria. Trögel mantenne peraltro le sue prerogative, continuando il programma avviato da Ammann.

Fu in questo periodo che si formalizzarono meglio i rapporti tra direzione e presidenza. Nel 1911 venne infatti stabilito che il direttore amministrativo, il quale finiva in realtà per assomigliare nelle competenze ad un direttore generale, avrebbe dovuto fornire al presidente rapporti mensili per la parte produttiva e finanziaria delle attività della

società, mentre per la parte tecnica Trögel doveva preparare un rapporto solo ogni tre mesi. Pur delegando alla direzione molta della cosiddetta *low-order entrepreneurial activity*, il consiglio d'amministrazione finì spesso per assumerla come un proprio impegno. E ciò non tanto perché la *high order entrepreneurial activity* (cioè lo studio e l'introduzione di nuove opportunità produttive, le decisioni circa un ampliamento delle attività della società) rientrava ancora poco negli orizzonti della Monte Amiata, quanto perché l'altro genere di problemi continuava ad essere prevalente. Lavoro, materie prime, tecnologia e mercati — gli elementi su cui si incentrava l'attenzione della *low-order entrepreneurial activity* — non erano ancora totalmente sotto controllo e non potevano ancora considerarsi dei fattori costanti, fissi, neppure nel breve periodo. Stimoli esterni e a volte interni (specie nel caso della tecnologia) agivano di continuo su di essi, mutandoli spesso o ponendo l'alta dirigenza nella necessità di prendere una decisione in proposito³⁴.

3. Un'isola in terraferma

La costituzione della società Monte Amiata produsse un profondo sconvolgimento del tessuto economico, sociale e culturale della zona. L'avvio dell'attività di estrazione del mercurio nei decenni precedenti non aveva comportato mutamenti altrettanto importanti, un po' perché in molti casi le ricerche avviate venivano interrotte dopo poco tempo, un po' perché anche le iniziative più solide (come quella dei Rosselli, ma solo a partire dagli anni settanta) non coinvolgevano un numero molto elevato di minatori. La crescita costante dell'occupazione nelle miniere nel corso del penultimo e dell'ultimo decennio dell'ottocento, quando il numero degli addetti si attestò sui 500-600, conobbe un'impennata a partire dal 1900. In quell'anno i minatori erano 824, l'anno successivo 1.005, 1.377 nel 1906, per raggiungere nel 1912 le 1.491 unità, il valore più elevato prima della guerra.

Benché l'opportunità offerta dalla nuova azienda attirasse anche la-

34. Non abbiamo rintracciato i verbali del comitato esecutivo per il periodo 1897-1915, anche se qualche accenno nei verbali del consiglio d'amministrazione conferma l'esistenza di tale organo, un fatto del resto assai normale per quei tempi, tanto più per un'impresa «tedesca». Probabilmente essi rimasero presso i dirigenti tedeschi della società all'indomani del passaggio in mani italiane della Monte Amiata, dato che le riunioni di quell'organismo avvenivano verosimilmente per la gran parte in Germania. Per i concetti di *high* e *low-order entrepreneurial activity* vedi Harvey, 1979, pp. 7-18.

voratori provenienti dai paesi vicini, è indubbio che l'impatto maggiore della nuova attività interessò Abbadia San Salvatore. Qui nel 1901 gli operai costituivano il 9,5 per cento degli abitanti, mentre nel 1909 tale percentuale era già salita al 15 per cento. Ad essi andavano poi aggiunti i boscaioli e i lavoratori impiegati a vario titolo dalla società mineraria. Considerato che le famiglie della regione all'epoca erano composte mediamente da quattro-cinque persone, si può tranquillamente concludere che quasi tutta la popolazione di Abbadia (4.265 abitanti nel 1901 e 4.840 nel 1911) era in qualche maniera interessata all'attività della Monte Amiata³⁵.

L'Amiata, una sorta di «isola in terra ferma» — come la definì Duccio Tabet nel 1936 —, era alla fine dell'ottocento una delle zone più povere della Toscana. Pur tagliata fuori dalle principali vie di comunicazione (la Cassia lambiva le pendici del monte sul versante senese e dal fondovalle l'impervia forma vulcanica della montagna sembrava quasi accentuarne simbolicamente l'isolamento), paradossalmente — ma solo fino ad un certo punto, vista la generalizzata povertà — ogni anno molti abitanti erano costretti a prendere la strada dell'emigrazione; prevalentemente si trattava di un esodo stagionale, legato ai lavori agricoli in Maremma. L'agricoltura di montagna non era in grado di garantire un tenore di vita sufficiente, mentre le integrazioni, misere per altro, al reddito agricolo o erano comunque legate allo stesso ciclo naturale (la raccolta delle castagne e degli altri prodotti del bosco), oppure, come nel caso della tessitura a domicilio, non costituivano ancora un fenomeno di rilevanza tale da innescare processi di trasformazione sociale ed economica. Lo spezzettamento della proprietà costituiva un ulteriore fattore di debolezza economica della famiglia contadina dell'Amiata, così che non erano rari i casi in cui i piccoli o piccolissimi proprietari di un appezzamento si vedevano costretti a lavorare per qualche anno un terreno di proprietà di un grosso o medio possidente, per poi magari ritornarlo a quest'ultimo una volta terminati i pesanti ed infruttuosi lavori di disboscamento e preparazione per la coltivazione.

Ad una povertà tanto diffusa non potevano che corrispondere condizioni igienico-sanitarie ed in particolare abitative decisamente gravi, al punto da colpire indistintamente tutti coloro che si occuparono a vario titolo della situazione del Monte Amiata tra la fine dell'ottocento ed i primi del novecento. In un ambiente nel quale l'analfa-

35. Si vedano in proposito le varie annate, dal 1900 al 1914, della «Rivista del Servizio minerario»; Meniconi, 1989-90, vol. I, pp. 259-300; Mangalaviti, 1979, p. 124.

betismo era la norma, la scuola dell'obbligo un lusso che pochi si potevano permettere e nel quale neppure il clero era in grado di svolgere una benché minima funzione pedagogica e vagamente acculturatrice, non deve sorprendere che potessero prendere piede fenomeni di stampo millenaristico. La complessa esperienza sociale, religiosa e umana incentrata nella figura di Davide Lazzaretti, stroncata brutalmente nel sangue nel 1876, costituì la manifestazione più eclatante degli effetti di un magma in continuo sobbollire, pronto ad eruttare la sua drammatica forza sociale con cadenze quasi cicliche. Le forme assunte da tali eruzioni — per continuare la metafora — saranno diverse nel tempo, ma avranno in comune alcuni elementi di ribellismo primitivo che solo in epoche più recenti, in ben altre condizioni storiche e con una più moderna consapevolezza politica ed organizzativa, verranno definitivamente superate.

E' in una situazione del genere, dunque, che giungono gli imprenditori tedeschi e non c'è da stupirsi che questa nuova presenza venisse salutata con entusiasmo dai piccoli contadini di montagna, perché vi intravedevano la possibilità di migliorare nettamente le proprie condizioni di vita e di porre finalmente fine all'emigrazione³⁶. Da un punto di vista sociale, la storia delle miniere dell'Amiata è la storia di una lunga, sofferta e contraddittoria relazione tra una impresa («tedesca» o italiana, poco importa) obbligata a muoversi quasi esclusivamente sui mercati internazionali, a tenere costantemente d'occhio le quotazioni del metallo a Londra e New York, ad intessere alleanze tra grossi produttori con l'appoggio o l'avversione dei grandi Stati, ed il microcosmo di una comunità chiusa di minatori, con il bagaglio economico, sociale e culturale di cui si è detto, scaraventata in pochi anni sulla scena mondiale del sistema capitalistico, strappata traumaticamente a ritmi e forme di vita da sempre immobili. Non crediamo tuttavia che tale situazione costituisse un'esperienza unica; rappresenta piuttosto solo la variante locale di un modello di rapporti che nel settore minerario si affermò un po' ovunque. Un quadro di relazioni non troppo diverso si venne infatti a creare nelle comunità di minatori dei bacini carboniferi inglesi, tedeschi e francesi, nelle zone minerarie dell'Andalusia, della Slesia, della Saar, della Ruhr³⁷.

36. Le considerazioni svolte in questo lungo paragrafo sono basate su di un'ampia serie di lavori. Ci limitiamo a segnalare quelli più significativi e più ricchi di ulteriori indicazioni bibliografiche: Tabet, 1936; Pazzagli (a cura di), 1981; Turbanti, 1982; Prezolini e Serafini, 1987, pp. 19-35.

37. Hobsbawm, 1966, pp. 86-105; Trempe, 1971; Harvey, 1981; Reid, 1985; Tenfelde, 1977; Steffens, 1980, pp. 49-79; Dobado, 1982, pp. 339-440; Hickey, 1985; Church, 1986, pp. 611-637.

Il lavoro in miniera rappresentò l'ancoraggio ad un reddito sicuro. I salari percepiti dalle varie categorie di lavoratori assunti dalla Monte Amiata (minatori, armatori, addetti ai forni, operai specializzati, ecc.) erano mediamente superiori a quelli pagati dalle altre miniere di mercurio della zona, senza tuttavia discostarsi eccessivamente dalle retribuzioni medie del settore minerario a livello nazionale. Il cottimo era praticato solo nel reparto asciugatoi, mentre per alcuni lavori più gravosi erano previsti premi di produzione. L'orario di lavoro, dodici ore al giorno fino al 1901, venne ridotto a otto ore a partire da quella data: in galleria erano previsti due turni (dalle 6 alle 14 e dalle 14 alle 22), ai forni addirittura tre, in modo da evitare costi aggiuntivi per la riaccensione dei forni (il problema del prezzo del carbone, aggravato dalle spese di trasporto fino ad Abbadia, costituì a lungo un punto dolente della gestione industriale). I salari percepiti dai minatori non erano comunque tali da garantire un miglioramento sostanziale delle condizioni di vita. Come è stato dimostrato per altre comunità di operai-contadini o, meglio, nelle particolari condizioni storiche, di contadini-operai, anche in questa zona il lavoro agricolo continuò a costituire per molti (certamente per chi non aveva ceduto il proprio appezzamento magari proprio alla Monte Amiata) una seconda fonte di sussistenza, oltre che un ideale, ma quantomai tangibile segno del legame ancora esistente con il proprio ancor vicino passato di piccoli contadini di montagna. E spesso, nel corso di questo primo periodo della storia della Monte Amiata, proprio attorno alla possibilità di mantenere una seconda attività si produssero delle frizioni tra minatori e società. Esse non nascevano però da eventuali divergenze di opinioni sulla determinazione dell'orario di lavoro (da strutturare in maniera tale da lasciare una parte della giornata a disposizione per le attività agricole); non si limitavano cioè a mettere in discussione le modalità operative del rapporto — in un certo senso, la convivenza più o meno conflittuale — tra ciclo industriale e ciclo agricolo. Obiettivo della società era quello di ottenere un controllo totale delle fonti di reddito dei lavoratori. A tale scopo essa sviluppò un'intensa politica di acquisti di terreni per eliminare definitivamente la possibilità di fonti di reddito o, meglio, di sussistenza alternative. Non sempre e non con tutti i contadini-minatori tale intento giunse in porto. Esso dimostrava tuttavia l'ampiezza e la profondità dei processi economici, sociali, e persino ecologici, messi in moto dalla società per una precisa e consapevole scelta e non tanto perché provocati, per così dire, oggettivamente dalla sua

pur dirompente presenza³⁸.

La novità maggiore connessa al lavoro minerario — questa davvero specifica dell'Amiata — non fu affatto piacevole. Molti contrassero una grave malattia professionale, l'idrargismo, che colpisce principalmente chi si trova a respirare i vapori di mercurio, gli addetti ai forni molto più dei minatori. La sintomatologia di questa malattia interessava inizialmente gli organi respiratori e l'apparato digerente per poi passare, negli stadi successivi, all'intero apparato nervoso e concludersi con manifestazioni psichiche. Numerosi furono gli studi e le relazioni pubblicati e presentati a convegni medici a livello regionale nel corso del primo decennio del secolo ed alcuni di quei lavori giunsero anche alla Direzione generale della sanità pubblica. Dalla lettura di questi lavori si può valutare in circa cento il numero dei casi registrati ad Abbadia tra il 1899 e il 1909, una cifra decisamente preoccupante. Passò per questa via una sottile forma di pressione nei confronti della società Monte Amiata, benché non priva di toni simpatetici con l'azienda, che valse forse più delle proteste operaie a porre mano ad una serie di provvedimenti (mascherina, abiti speciali, docce calde) che ponessero un freno alla diffusione dell'idrargismo. Occorre tuttavia aggiungere che gli operai furono alquanto recalcitranti ad adottare le precauzioni prescritte, rifiutando di lavarsi o di portare la mascherina, al posto della quale usavano semplicemente un fazzoletto. Incredulità nei confronti del pericolo, vecchie abitudini ed abiti mentali, timori di perdere tempo (non pagato!), attardandosi in operazioni di cui non si coglieva l'immediata utilità, spiegano quell'atteggiamento. Ad ogni buon conto gli ingegneri del Corpo delle miniere annotavano nel 1914 che l'adozione del nuovo forno rotativo, completamente chiuso, costituiva un passo decisivo, benché non definitivo, verso l'eliminazione delle cause dell'idrargismo³⁹.

38. Ministero dell'agricoltura, industria e commercio, *Bollettino dell'ufficio del lavoro*, vol. XVI, 1911, p. 589; Bianciardi e Cassola, 1956, p. 66; Meniconi, 1989-90, vol. 1, pp. 141-158. Per un confronto con altre realtà minerarie del paese vedi Rollandi, 1972, pp. 258-272 e Lungonelli, 1976, pp. 306-308. Sul problema delle comunità di contadini-operai nel periodo dell'industrializzazione ottocentesca il lavoro migliore resta quello di Ramella, 1984; ma vedi anche Dewerpe, 1985, che cerca di applicare al caso italiano le teorie sulla protoindustrializzazione di Franklin Mendels. Per alcune considerazioni critiche su questi temi si veda Segreto, 1988, pp. 253-273.

39. Sainati e Fiore, 1909, pp. 49-60, 97-106, 145-164, 193-203; Giglioli, 1909; Rsm 1914, p. 80; Meniconi, 1989-90, vol. 1, pp. 98-120. Una relazione del medico provinciale di Siena del settembre 1910, molto accurata ed insolitamente severa nei confronti della società, si trova in Acs, Min. int., Direzione generale della sanità pubblica (1892-1915), b. 868, fasc. 20900 - 14/9 (riprodotta nell'Appendice documentaria, documento n. 1).

Nessuna azione di lotta venne mai condotta esplicitamente contro questa malattia. Tuttavia il primo sciopero che si svolse ad Abbadia venne proclamato, per così dire, indirettamente contro i suoi effetti. La richiesta principale riguardava infatti la riduzione dell'orario di lavoro, fino a quel momento di dodici ore al giorno. Lo sciopero durò sette giorni e si concluse senza l'accettazione delle rivendicazioni avanzate dagli operai. Cionondimeno, qualche tempo dopo l'orario venne ridotto a otto ore autonomamente dalla direzione. Le altre due vertenze scoppiate prima della guerra, una nel 1907 e l'altra nel 1911, ebbero in comune con la prima diversi elementi. Intanto, come è stato giustamente notato, si svolsero in estate, quando le possibilità di resistere ad un lungo braccio di ferro erano maggiori, dato che gli operai potevano cercare di sfruttare al massimo le opportunità offerte dal lavoro agricolo. Le richieste dei minatori riguardavano l'assunzione di nuovo personale nel primo caso e forti aumenti salariali nel secondo. In entrambe le occasioni il risultato fu il medesimo: una vittoria a tutti i livelli dell'impresa la quale riuscì a riservarsi la possibilità di qualche concessione parziale all'indomani della ripresa del lavoro come gesto di buona volontà nei confronti dei dipendenti. Il pallino, insomma, restò sempre saldamente nelle mani della Monte Amiata.

Le ragioni dell'andamento negativo di queste vertenze si spiega innanzitutto con la scarsa coesione organizzativa dei minatori, privi di una struttura sindacale stabile. Solo nel 1913 si formò infatti ad Abbadia una Lega di miglioramento tra i lavoratori. Del resto, la Federazione nazionale dei minatori, sorta nel 1903, era un organismo debole, al punto che nel 1907 decise di aggregarsi alla più potente Federazione degli operai metallurgici. Anche le idee socialiste fecero fatica a diffondersi nell'Amiata. La presenza nella zona di qualche rappresentante del Partito socialista fu episodica prima della guerra e soprattutto priva di effetti. Si dovrà attendere il primo dopoguerra ed un altro clima politico a livello nazionale per assistere ad un radicamento di questo partito ad Abbadia. Quel che colpisce, anche se fino ad un certo punto, è che neanche altre idee — si pensi all'anarco-sindacalismo — riuscirono ad attecchire. In altre aree minerarie toscane (l'isola d'Elba, il bacino del Valdarno, la vicina area delle Montagne metallifere maremmane) questa corrente politico-sindacale mise radici fin dai primi anni del secolo, costituendo un nucleo di agitatori destinato talvolta a resistere attraverso percorsi individuali diversi fin dentro il ventennio fascista. D'altro canto l'affermazione, seppur sempre minoritaria, degli anarco-sindacalisti era quasi sempre (con l'eccezione forse dell'area carrarese) il prodotto di uno scontro politico all'interno

di un preesistente nucleo organizzato del movimento operaio e sindacale. In questa logica l'assenza o l'estrema debolezza di quest'ultimo lasciava anche scarso spazio alla eventuale formazione di una linea politica ed organizzativa alternativa.

Di fronte a tale inconsistenza organizzativa e alle forme primitive di lotta dei minatori stava un avversario ben preparato a tutti i livelli e dotato di un chiaro progetto: piegare il microcosmo locale, «violentato» dall'arrivo di un nuovo soggetto economico (già oggettivamente portatore di lacerazioni nel tessuto sociale e culturale), ad un disegno di armonia sociale fra le classi secondo i tradizionali principi del paternalismo borghese e dell'assistenzialismo aziendale, tipici del modello di *company town*, particolarmente ben sviluppato, anche se non in maniera esclusiva, proprio nel settore minerario a livello sia europeo che americano. Così si spiegano la creazione fin dal 1899 della Società di mutuo soccorso, finanziata congiuntamente, ma con quote proporzionate diverse, dalla Monte Amiata e dai lavoratori; la costruzione dell'ospedale nel 1905, di alcune case per gli operai nel 1909 e di un magazzino cooperativo nel 1911. Di fronte allo strapotere economico e tecnologico, ma anche sociale e ideologico, dell'impresa gli operai poco o nulla potevano. D'altro canto, anche le altre forze sociali e politiche presenti nella zona, obiettivamente più forti dei minatori (i grandi proprietari terrieri, il composito partito liberale-radicalo ed i cattolici), finirono per avere sempre un ruolo subalterno rispetto a quel disegno complessivo di controllo sociale: sia che vi fossero coerentemente inseriti (il sindaco di Abbadia, Angelo Baiocchi, cognato di Giovanni Volpini, era presidente della Società di mutuo soccorso), sia che avessero con la Monte Amiata episodici momenti di attrito, ma solo strumentali, quando erano in vista le elezioni, un atteggiamento, questo, tenuto dai liberali come dai cattolici⁴⁰.

40. Per una ricostruzione dettagliata delle vicende politiche di Abbadia San Salvatore e delle lotte dei minatori dell'Amiata in questo periodo si rimanda al ben più esaustivo lavoro di A. Meniconi, 1989-90 e al recente Avanzati, 1989, pp. 16-40. Una tipologia della *company town* si trova in Portecus, 1970, pp. 126-142. Sulla presenza, non episodica, degli anarco-sindacalisti in altre zone minerarie della Toscana vedi Spadoni, 1979, pp. 327-352; Biagianti, 1984, pp. 223-240; Boldrini, 1984.

2. IL SOGNO DI CONTROLLARE IL MERCATO

1. Una seconda Montecatini?

Lo scoppio del primo conflitto mondiale ebbe profonde ripercussioni sull'intero apparato produttivo italiano, sottoponendolo ad uno sforzo senza precedenti. Le richieste di armi, munizioni, vettovagliamenti e attrezzature logistiche da parte dell'amministrazione militare offrirono l'opportunità a tutte le imprese chiamate a partecipare alle produzioni belliche di rafforzare la propria struttura e di conseguire nello stesso tempo livelli di profitto prima sconosciuti. La vendita di materiali ad un cliente, lo Stato, disposto a pagare qualunque cifra, senza operare eccessivi controlli sulla qualità e sui tempi di consegna delle merci, fu un'occasione d'oro che poche aziende si lasciarono sfuggire. L'apparato burocratico-amministrativo messo in piedi dal governo italiano nel 1915 — il Sottosegretariato (poi ministero) per le armi e le munizioni ed i Comitati regionali di mobilitazione industriale (organismi composti da rappresentanti dello Stato, industriali e sindacalisti) — mostrò diverse lacune, tutte abilmente sfruttate dalle imprese, che avevano la loro causa ultima nell'ispirazione ideologica di quella stessa struttura. Era lo Stato che si era posto, insomma, al servizio delle aziende industriali e non il contrario, in virtù di un'opzione ancora fondamentalmente liberista che reggeva quella macchina organizzativa. E ciò malgrado i contraddittori, ma non secondari, tentativi di imprimere una più marcata svolta statalista nell'organizzazione economica dello sforzo bellico, che pure non mancarono e che in alcuni frangenti sembrarono anche poter prevalere¹.

L'occasione offerta dalla guerra venne tuttavia sfruttata anche per rompere quei legami privilegiati (e in alcuni casi di subordinazio-

1. Einaudi, 1933; Caracciolo, 1969, pp. 149-203; Tomassini, 1982; Segreto, 1983, pp. 301-334.

ne) che univano il mondo industriale e finanziario italiano a quello tedesco. Una forsennata campagna di stampa degli ambienti nazionalistici, foraggiati da francesi ed inglesi (interessati ad occupare il posto lasciato eventualmente libero dai tedeschi), si scatenò fin dai primi mesi di guerra. L'obiettivo principale degli attacchi era la Banca commerciale, considerata il centro nevralgico degli interessi germanici in Italia. Ma, più in generale, obiettivi da colpire (da «italianizzare», si diceva allora) erano tutte quelle imprese nelle quali i capitali, i dirigenti e i tecnici tedeschi avevano un ruolo di primo piano. Lo scopo venne raggiunto abbastanza presto nel caso della banca milanese, il cui consiglio d'amministrazione nel febbraio del 1915 venne alleggerito di tutti i membri appartenenti a Stati belligeranti, e soprattutto dei quattordici banchieri e finanziari tedeschi che vi figuravano da anni. In altri casi ci volle un po' più di tempo, perché si trattava di concludere complesse operazioni finanziarie connesse alla cessione di pacchetti azionari, transazioni che solitamente avvenivano con calma e molta discrezione in Svizzera².

Nel caso della Monte Amiata il passaggio in mani italiane, e più precisamente nel portafoglio titoli della Banca commerciale, della maggioranza delle azioni della società mercurifera avvenne in due tappe distinte. Nelle settimane successive allo scoppio del conflitto uno dei maggiori azionisti, il già ricordato conte Von Tiele-Winckler, cedette le proprie azioni ad un consorzio bancario svizzero guidato dalla Banca federale di Zurigo (sospettata all'epoca di simpatie teutoniche) e del quale facevano parte anche il Credito svizzero e la Banca cantonale di Basilea. Al traino di questo importante azionista (e ci fu chi, come Giovanni Preziosi, l'alfiere della campagna nazionalista contro la Comit, avanzò il sospetto che Tiele-Winckler fosse solamente un prestanome e che, in realtà, le azioni a lui intestate appartenessero al Kaiser in persona) si posero probabilmente altri azionisti tedeschi, dato che nei mesi seguenti il pool bancario svizzero divenne il nuovo azionista di maggioranza. Malgrado le ricerche compiute non è stato possibile chiarire in tutti i suoi aspetti l'operazione, che venne affidata, sul piano operativo, ad un avvocato svizzero, Eugen Keller-Hugenin. Quel che appare certo è che la transazione, concepita con l'evidente scopo di prevenire interventi coercitivi da parte del governo italiano, prevedeva una clausola di riacquisto da parte dei vecchi azionisti al-

2. Mori, *Le guerre parallele. L'industria elettrica italiana nel periodo della grande guerra (1914-1919)*, in Mori, 1977, pp. 141-215; Confalonieri, 1982, vol. I, pp. 532-535; Hertner, 1984; Segreto, 1984, pp. 495-512.

la fine della guerra. Le vicende successive, come vedremo tra breve, andarono ben oltre il progetto studiato a tavolino in Germania e perfezionato tecnicamente a Zurigo. Dimessisi, nella primavera del 1915 dal consiglio di amministrazione tutti i cittadini tedeschi, in tale organismo rimasero solo gli italiani Francesco Mugnai (un avvocato livornese, consigliere dal 1900, eletto nell'occasione nuovo presidente della società), Gino Luzzatti (nuovo vice-presidente) e Lorenzo Ginori Lisci. Ad essi si unì Keller-Hugenin, per il quale venne istituita la carica di amministratore delegato, essendo egli divenuto il rappresentante del nuovo, composito azionista di maggioranza. L'avvocato svizzero mantenne tuttavia l'incarico solo per pochi mesi. Nel novembre del 1915 venne infatti nominato amministratore delegato e direttore generale Umberto Savoia, professore di miniere e metallurgia al Politecnico di Milano e, tra l'altro, consulente metallurgico della Commissione regionale di collaudo di artiglieria a Milano. A suggerire a Keller-Hugenin il suo nome era stato il noto editore milanese di origine svizzera Ulrico Hoepli. Non era solo la conoscenza personale e la stima scientifica a spingere quest'ultimo a fare il nome di Savoia (il docente del Politecnico aveva pubblicato un volume nella già all'epoca fortunatissima collana scientifica dei manuali Hoepli). Hoepli parlava anche in qualità di azionista della Monte Amiata e nemmeno dei più piccoli. Consigliato forse dai dirigenti della Comit, prodighi di suggerimenti verso i clienti di riguardo desiderosi di investire proficuamente i propri capitali, aveva messo insieme un pacchetto azionario all'incirca del cinque per cento.

Nei mesi successivi, mentre nelle miniere, dichiarate stabilimenti ausiliari, si lavorava a ritmi elevatissimi (la produzione era requisita dalle autorità militari, che inviarono sul posto un proprio rappresentante), ci furono lunghe trattative per far rientrare in Italia le azioni depositate in Svizzera. A spingere con più insistenza in tal senso erano il generale Dallolio, sottosegretario alle Armi e munizioni, e soprattutto il governatore della Banca d'Italia, Bonaldo Stringher, autentico ispiratore e coordinatore della manovra finanziaria che mirava a portare in Italia il pacchetto azionario di maggioranza della società. Molti gruppi economici (non si sa da chi composti) cercarono di inserirsi nella trattativa, un po' per un interesse diretto alla questione, un po' per operare un'azione di disturbo nei confronti della Banca commerciale. Alla fine, tuttavia, prevalse la volontà di Stringher e cioè che le azioni in mani svizzere dovessero essere acquistate dai maggiori azionisti italiani della società. E fu dunque per questa strada che la Commerciale, la quale rivendicava a buon diritto il ruolo di primario

azionista italiano, acquisì il controllo della Monte Amiata³.

Ci volle all'incirca un anno prima che si delineasse con chiarezza la strategia del nuovo azionista di maggioranza, il cui programma mirava a ridisegnare da cima a fondo il profilo economico e finanziario della Monte Amiata. L'intento, peraltro mai enunciato a chiare lettere, ma ugualmente identificabile, era quello di fare della società mercurifera una sorta di seconda Montecatini, magari di dimensioni inferiori, ma più proiettata sulla scena internazionale di quanto non fosse la vecchia società mineraria guidata da alcuni anni da Guido Donegani, la quale proprio in quei mesi (siamo tra il 1917 e il 1918) stava conoscendo un profondo processo di ristrutturazione che l'avrebbe portata ad essere negli anni successivi la più grande impresa chimico-mineraria italiana. Il progetto aveva infatti molti punti in comune con quello avviato quasi contemporaneamente dalla Montecatini con la supervisione della Commerciale e del Credito italiano: rafforzamento finanziario, ampliamento delle attività produttive attraverso l'assorbimento di altre aziende dello stesso settore, diversificazione degli interessi minerari e verticalizzazione della produzione. Non tutto funzionò come desideravano i dirigenti Comit; anzi, per molti versi il programma si rivelò un totale fallimento, del quale essi si resero conto all'inizio degli anni venti. Cionondimeno vale ugualmente la pena di vederne in dettaglio i vari punti. Esso è infatti emblematico dei tanti progetti intrisi di velleitarismo, di un impossibile voler essere, che contagiaron molti ambienti economici italiani negli anni della prima guerra mondiale. Non solo. Esso rappresenta anche la conferma dell'ambizioso progetto di ristrutturazione e riorientamento interno ed internazionale dell'intero apparato economico nazionale al quale lavorarono, non

3. Una ricostruzione dei fatti da parte di un protagonista diretto si trova nel volume di ricordi personali di Keller-Hugenin, 1944, pp. 91-99 (ringrazio Peter Hertner per avermi segnalato il libro). Altre informazioni si trovano in Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 4, sedute del 9.6.1915 e dell'8.10.1915; vol. 5, sedute dell'8-9.11.1915 e del 12.4.1916; vcd della Monte Amiata, seduta del 4.10.1916 (a questa data erano ufficialmente italiane 4 mila delle 6 mila azioni Monte Amiata; delle altre 2 mila i tre quarti esatti erano in mano ad un gruppo svizzero, forse la Banca federale stessa, ma su di esse c'era già un'opzione della Comit, mentre 200 erano possedute da cittadini inglesi e 300 erano ancora in mano ad azionisti tedeschi). Sui rapporti tra Tiele-Winckler e il Kaiser vedi «La vita italiana», a. IV, 1916, p. 84; sui sospetti nei confronti della Banca federale vedi Bab, 2001 (A) 1025; sulla figura di Ulrico Hoepli vedi Camera di commercio svizzera in Italia (a cura di), 1939, pp. 97-103 e Giovannini, 1980, pp. 97-98; sui rapporti tra l'editore milanese e Savoia si veda Keller-Hugenin, 1944, p. 93. La prima edizione del volume del neo-amministratore delegato della Monte Amiata, *Metallografia applicata ai prodotti siderurgici*, apparve nella collana dei manuali Hoepli, serie scientifica, nel 1909.

sempre con successo e non di rado in aperta concorrenza tra loro, le grandi banche ed i maggiori centri industriali e finanziari in quel periodo.

Il capitale della Monte Amiata venne aumentato nel 1918 da 3.150.000 lire a 5.400.000, utilizzando la riserva speciale e portando il valore delle azioni da 525 a 900 lire. Si trattò di un'operazione in un certo senso doverosa, tenuto anche conto del processo inflazionistico in atto in quel periodo, ma, proprio alla luce di tale motivo, essa fu tutto sommato di proporzioni relativamente modeste. Successivamente le vecchie azioni vennero suddivise in 18 azioni da 50 lire per rendere più agevoli le contrattazioni sul titolo, mentre il capitale venne ulteriormente aumentato a 8.100.000 lire, stavolta con l'apporto di capitale fresco, mediante l'emissione di 54 mila nuove azioni a pagamento offerte ai vecchi azionisti in ragione di una ogni due possedute. Non si trattava certo di una gran cifra rispetto ad alcune imprese metalmeccaniche o elettriche dell'epoca, ma era ugualmente il capitale più elevato delle anonime del settore minerario, se si eccettua la Montecatini⁴.

Il programma di ampliamento delle attività produttive riuscì solo in parte. Nel 1917 la Monte Amiata acquistò dagli eredi Schwarzenberg, pagandole 3,3 milioni di lire, le miniere del Cornacchino, del Morone e delle Solforate, tutte situate nel comune di Castell'Azzara (la più importante era quella del Morone, dove nel 1910 era stato scoperto un ricco giacimento in precedenza completamente sconosciuto) e nel 1918 acquisì il controllo della Società delle miniere cinabrifere, che da circa un quindicennio sfruttava con alterne fortune le miniere di Bagni San Filippo. L'operazione risultò semplificata dal fatto che l'azionista di maggioranza della piccola impresa era sempre la Banca commerciale. Non furono invece concluse positivamente due altre operazioni, che avrebbero potuto consegnare il monopolio italiano del mercurio alla Monte Amiata. Venne infatti respinta la proposta di Max Bondi, l'arrembante industriale siderurgico che dal 1917 era diventato padrone dell'Ilva, il trust italiano dell'acciaio, di partecipare allo sviluppo delle attività della Società mercurifera italiana, un'impresa costituita ai primi del 1919 per sfruttare un giacimento situato a Bagnore, sul versante grossetano dell'Amiata. E dopo parecchi ripensamenti venne infine respinta anche l'idea di acquisire la metà del capitale dello Stabilimento minerario del Siele dei fratelli Rosselli.

Tre furono i motivi che avevano rallentato la corsa alla creazione

4. Monte Amiata, *Bilancio 1917-18*, pp. 11-14 e *Credito italiano*, 1919, pp. 517 segg.

di un unico polo mercurifero nazionale imperniato sulla Monte Amiata: in primo luogo, la società guidata da Savoia desiderava avere la gestione completa e non a mezzadria delle nuove attività, una condizione che né Bondi né i Rosselli vollero mai soddisfare; in secondo luogo, vi fu il tentativo, accarezzato in quel periodo dalla Monte Amiata, di mettere le mani sulla miniera di Idria (divenuta parte integrante del territorio italiano all'indomani del conflitto), un progetto che, se portato a termine, avrebbe ovviamente reso superflua o di importanza secondaria ogni altra operazione; infine, il timore che dopo la guerra lo Stato assumesse il monopolio della produzione del mercurio⁵. La campagna lanciata dagli ambienti liberisti contro l'eventualità di un nuovo monopolio statale, oltre ad essere appoggiata dagli industriali del settore, trovò un più ampio sostegno in tutti quegli ambienti che vedevano in quella battaglia l'occasione per una prima inversione di tendenza rispetto al crescente intervento dello Stato nella vita economica durante il conflitto. E con tanti (interessati) aiuti tale campagna non poteva che avere un esito positivo. Tuttavia, come per un simbolico *do ut des*, all'abbandono di quel progetto fece da contrappeso un improvviso allungamento ed un ingarbugliamento delle trattative (forse per un disaccordo sul prezzo da pagare) per il passaggio alla Monte Amiata delle miniere di Idria. Solo nel 1921 diverrà infatti evidente che il governo non era disposto a privarsi di Idria, formalmente di proprietà del demanio pubblico dopo la nuova definizione delle frontiere nord-orientali del paese. Da quel momento, come vedremo più avanti, prese corpo una diversa strategia della Monte Amiata, non più volta ad assumere il monopolio del settore a livello nazionale, ma tendente a creare le condizioni per un accordo fra tutti i principali produttori a livello europeo e, prima di tutto, con gli spagnoli⁶.

Il processo di diversificazione e verticalizzazione della produzione venne preceduto da un atto giuridico formale di inequivocabile significato: la modificazione dello statuto sociale. Nell'agosto del 1917 un'assemblea straordinaria dei soci approvò la nuova denominazione so-

5. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 6, sedute del comitato direttivo del 31.8.1917, 8.11.1917, 23.5.1918, 25.10.1918, 21.11.1918, 30.1.1919 e 22.3.1919.

6. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 7, sedute del comitato direttivo del 16.11.1920, 7.1.1921, 24.3.1921 e 16.4.1921. Per la campagna contro il monopolio del mercurio vedi Savoia, 1919, pp. 467-469; Einaudi, 1963, pp. 738-749. Il portavoce più autorevole della campagna giornalistica organizzata dagli industriali fu «Il giornale d'Italia», portavoce del conservatorismo autoritario in campo politico e del più tradizionale liberismo in campo economico (vedi Meniconi, 1989-90, vol. II, p. 368 e Castronovo, 1973, pp. 212 e 250).

ziale dell'azienda: Monte Amiata, Società anonima mineraria. La scomparsa di ogni riferimento esplicito alle miniere di mercurio trovava conferma nell'ampliamento dello scopo sociale ad attività in tutte le industrie estrattive. Nell'occasione, pur non spostando la sede sociale, che restava ad Abbadia San Salvatore, venne stabilito di portare a Milano la direzione generale, con i servizi amministrativi, tecnici e la contabilità centrale, e di aprire nel contempo a Roma un ufficio di rappresentanza. La centralizzazione a Milano degli organismi direttivi indicava la chiara volontà dell'azionista di maggioranza di seguire da vicino l'andamento della società. Una volontà del resto confermata dalla nuova composizione del consiglio d'amministrazione eletto da quell'assemblea: Luzzatti fu nominato nuovo presidente e vice-presidente Bernardino Nogara (ingegnere minerario di grande esperienza internazionale, amico personale di Giuseppe Volpi e di Giuseppe Toeplitz e amministratore delegato della Società commerciale d'Oriente); amministratore delegato venne confermato Savoia, mentre tra i consiglieri, accanto al vecchio Mugnai e a Giulio Vimercati (membro del collegio sindacale dal 1900), trovò posto addirittura Giuseppe Toeplitz, amministratore delegato della banca milanese⁷.

I tentativi di diversificare la produzione furono numerosi e quasi tutti si conclusero con un insuccesso, che in taluni casi venne a costare parecchi milioni alla società. Il primo riguardò lo zolfo. Nell'estate del 1917 la Monte Amiata partecipò alla costituzione della Società solfifera siciliana unitamente alla Comit e alla Montecatini, sottoscrivendo 2,5 milioni di lire del capitale iniziale di 8 milioni, ma ne uscì già nel novembre successivo, realizzando la propria quota. Ufficialmente non furono resi noti i motivi di tale improvvisa decisione. Non è escluso, tuttavia, che Donegani non fosse soddisfatto della coabitazione con la Monte Amiata. Egli non ammetteva infatti l'idea di condividere con qualcuno l'attuazione dello «sbarco» in Sicilia nelle miniere di zolfo, uno dei tasselli di importanza fondamentale per la creazione della «nuova» Montecatini chimica-mineraria⁸. Altre iniziative, co-

7. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 6, sedute del 10.7.1917 e del 6.8.1917; Ministero per l'industria, il commercio e il lavoro, Direzione generale del credito, della cooperazione e delle assicurazioni private, *Bollettino ufficiale delle società per azioni*, parte I, a. XXXV, fasc. XXXV (6 settembre 1917), Roma, 1917, pp. 52-58.

8. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 7, seduta del 10.7.1917; seduta del comitato direttivo dell'8.11.1917; Am, vca della Montecatini, vol. 6, seduta del 20.11.1917 (nell'occasione Donegani affermò di volersi «assicurare una maggiore partecipazione nella Società solfifera siciliana appena possibile»). Sulla strategia delineata dalla Montecatini nel corso del conflitto vedi: *Guido Donegani*, 1955, pp. 38-48; Amatori, *Montecatini 1888-1966: un profilo storico*, in Amatori e Bezza (a cura di), 1990.

me quella di entrare nel settore delle ligniti, nelle miniere del Valdarno, o di acquisire la tenuta forestale di Selvena (vicina alla miniera del Morone), avevano un senso alla luce delle necessità di trovare combustibile alternativo al carbon fossile, sempre più caro, per il funzionamento dello stabilimento metallurgico. Vi è però anche un'altra serie di iniziative che evidenziano l'affannoso dibattersi alla ricerca di nuove opportunità nel settore estrattivo-minerario, ovunque possibile, in Italia o all'estero. L'elenco è impressionante. Si va dalle miniere di piombo e colamina sarde alle miniere di rame di Eggerthal sul Brennero, dallo sfruttamento della cosiddetta terra di Siena (usata per la preparazione di colori ad olio), rintracciata sull'Amiata, alla partecipazione, insieme alla Commerciale, alla costituzione nel 1921 della Società generale dei marmi, dotata di un capitale iniziale di 6 milioni, sottoscritti per il 40 per cento dalla Monte Amiata e per il 60 per cento dalla banca milanese. L'affare marmi era fortemente voluto da Toeplitz nel tentativo di innestare un processo di razionalizzazione e ristrutturazione in un'attività — quella delle cave di marmo carraresi — nella quale prevaleva ancora la piccola e media dimensione e facevano fatica ad imporsi metodi di conduzione imprenditoriale più moderni. La Monte Amiata fallì in tale progetto, ma lo stesso programma venne ripreso, perseguito ed infine realizzato proprio dall'impresa alla quale sembrava continuamente rifarsi la strategia della società mercurifera in quegli anni, la Montecatini, entrata pure nel 1921 nel settore, rilevando la Società marmifera nord Carrara⁹.

Le iniziative all'estero furono ancora più numerose. Molte di esse si spiegano con il clima di attesa che accompagnò le richieste italiane di espansione economica nei Balcani e nel Mediterraneo orientale al tavolo delle trattative di pace. Tutti i maggiori gruppi economici furono contagiati da un frenetico entusiasmo e da un inconcludente attivismo, che ben presto si sarebbero tramutati in una cocente delusione: un po' per l'incapacità della diplomazia italiana di ottenere quanto richiesto; un po' per l'approssimazione con cui furono preparate le cosiddette missioni economiche inviate a tastare il terreno; un po', infine, per l'inconsistenza effettiva di molte iniziative, rivelatesi ad una prima verifica appena approfondita solo un miraggio e non la

9. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 7, seduta del 5.5.1920 e sedute del comitato direttivo del 23.10.1920 e del 10.12.1920. Sulle condizioni delle cave di marmo nel primo dopoguerra e l'entrata della Montecatini nel settore vedi Mori, *Materiali, temi ed ipotesi per una storia dell'industria nella regione Toscana durante il fascismo (1923-1939)*, in Mori, 1977, pp. 337-338; *La società Montecatini*, 1935, pp. 171-181.

tanto attesa occasione per risolvere il problema dell'approvvigionamento delle materie prime per il paese.

Nel 1918 la Monte Amiata partecipò alla costituzione della Società mineraria dell'Africa orientale italiana (la quale per cinque anni avrebbe svolto ricerche minerarie e petrolifere in Dankalia e in Eritrea senza molta fortuna), unitamente alla Commerciale, alla Società commerciale d'Oriente e all'Ilva, sottoscrivendo un quarto del capitale iniziale di tre milioni di lire. Altre iniziative si ebbero nel 1920, quando vennero esaminate diverse proposte di investimenti, alcune delle quali furono anche sviluppate, seppure solo ad un livello di studio di fattibilità: dalle miniere argentifere di Boulgardagh, in Turchia, assegnate all'Italia in base al trattato di Sèvres, alle miniere di rame di Lazari, in Corsica, dal petrolio romeno a quello trovato in Galizia, dalle miniere di sali di potassio in Asia Minore ad altri non meglio precisati affari in Bulgaria e in Georgia. Molte di queste iniziative furono affidate dalla Monte Amiata alla Montastica, una società di studi ed imprese minerarie creata appositamente nel 1920¹⁰. Tutti questi progetti si rivelarono un fallimento, in alcuni casi con la perdita anche dell'intero capitale investito. Acrobazie di bilancio (un'abitudine che, a quanto pare, si fece strada ben presto nella gestione Comit della Monte Amiata e che avrebbe rivelato tutta la sua pericolosità una decina di anni più tardi) e comprensibili silenzi degli amministratori impedirono agli altri azionisti di avere una percezione precisa delle perdite subite dalla società. Le lamentele maggiori si manifestarono all'assemblea del giugno del 1922. Nell'occasione i piccoli azionisti insorsero contro un altro affare andato male, quello del mancato avvio della produzione di coloranti, ma l'asprezza delle loro critiche coinvolgeva di fatto l'intera strategia seguita nel primo dopoguerra ed i suoi inevitabili, benché ben celati, contraccolpi sul bilancio aziendale. Inutile aggiungere che quelle critiche, benché spesso ben documentate (Luzzatti si lamentò che alcune accuse erano state formulate in base ad un dossier sottratto dagli uffici della società: la circostanza è di secondaria importanza, ma sintomatica del clima esistente tra azionisti di minoranza ed amministratori), si trovarono di fronte solo un compatto muro di gomma¹¹.

Il programma di verticalizzazione della produzione fu concepito al-

10. Asifa, vca della Monte Amiata, sedute del comitato direttivo del 17.6.1918 e del 23.10.1920; Ascomit, Contabilità, b. 34, fasc. 4; An, vca della Società commerciale d'Oriente, sedute del 17.5.1919, 20.10.1919, 14.5.1922 e 1.6.1923. Sulle varie iniziative d'espansione economica avviate dai maggiori gruppi vedi Legnani, 1972; Webster, 1980, pp. 2-4; Petricioli, 1986, pp. 63-93.

11. Asifa, verbali dell'assemblea degli azionisti, vol. 4.

l'inizio del 1920. Nei mesi successivi vennero predisposti gli strumenti finanziari, consistenti in un raddoppio del capitale da 8,1 a 16,2 milioni mediante l'emissione di 162 mila nuove azioni da 50 lire, offerte agli azionisti in ragione di una nuova azione ogni vecchia posseduta, con un sovrapprezzo di 75 lire che da solo consentì un robusto rafforzamento, oltre 12 milioni di lire, delle casse sociali. Inoltre il consiglio d'amministrazione venne autorizzato ad aumentare il capitale fino a 32,4 milioni entro il primo semestre del 1921, ma una decisione in tal senso non venne mai presa a causa delle crescenti difficoltà economiche generali. Per rendere operativa la nuova strategia fu anche necessario modificare lo statuto sociale della società, ampliandone gli scopi ad attività in campo chimico, agricolo, forestale, elettrico e dei trasporti. In dettaglio il nuovo programma prevedeva l'utilizzazione del mercurio quale materia prima per la fabbricazione di coloranti artificiali e l'avvio della produzione di cinabro.

Prima della guerra in Italia non esisteva un'industria dei coloranti. La scarsa consistenza dell'industria chimica nazionale non trovava certo smentite in questo sofisticato ramo produttivo. Nel corso del conflitto erano sorte diverse iniziative in questo campo, alcune anche con il supporto di capitali e tecnologie inglesi e francesi, ma nessuna di qualche rilevanza. La carenza di materie prime e soprattutto di *know how* condannava ad un'esistenza precaria quei primi progetti. Nel dopoguerra continuarono i tentativi di creare nel paese una solida industria di coloranti artificiali per soddisfare la sempre crescente richiesta proveniente dal settore tessile. Alcune clausole del trattato di Versailles, che facilitavano l'impiego di brevetti tedeschi, sembrarono dischiudere nuove prospettive. In tale direzione si mosse anche la Monte Amiata, la quale nella primavera del 1920 prese contatto con la ditta Heyl di Berlino. Il progetto era di costituire una società per la fabbricazione dei coloranti, alla quale l'impresa italiana avrebbe offerto capitali e la materia prima (stimata a 10 mila bombole di mercurio l'anno, un quantitativo che avrebbe consentito alla Monte Amiata di guardare con grande fiducia al futuro), mentre quella tedesca avrebbe messo a disposizione i brevetti. Le trattative andarono avanti tra accelerazioni e brusche frenate per oltre due anni. Nel frattempo era stata costituita la Società generale dei colori con un capitale iniziale di 5 milioni, elevabile a 30 appena fosse stato impiantato lo stabilimento (costo previsto 25 milioni di lire), per il quale era stata inizialmente ventilata una localizzazione nel Meridione. Le difficoltà per un accordo definitivo con la Heyl fecero dapprima ridimensionare l'attività della nuova società a semplice agente esclusivo per l'Italia e gli altri

paesi (Germania esclusa) dei colori prodotti dalla ditta tedesca. Successivamente, in una congiuntura economica generale sempre più difficile, tramontò anche la possibilità di costruire un impianto anche modesto, ma che grazie ai dazi protettivi avrebbe potuto funzionare ugualmente. La breve vita della Società dei colori si chiuse senza troppa gloria nel 1925 con la sua ormai inevitabile liquidazione.

Esito appena migliore ebbe il secondo progetto. Nel caso del cinabro, in effetti, la Monte Amiata riuscì a costruire nel 1921 uno stabilimento a Palazzolo Milanese e ad avviare la produzione con macchinari importati dalla Germania. Dopo un inizio promettente (vennero aperte anche alcune agenzie commerciali in Italia e all'estero), la situazione andò rapidamente peggiorando. Già nel corso del 1922 lo stabilimento venne chiuso e parte dell'impianto trasferito ad Abbadia, dove la produzione proseguì a ritmo molto ridotto.

Il sogno di creare una specie di seconda Montecatini era svanito per una serie di errori, imputabili in gran parte a valutazioni sbagliate dei dirigenti della società. Ciò che soprattutto non era loro chiaro a sufficienza era il fatto che la catena produttiva del mercurio non possedeva le medesime potenzialità e l'elasticità di quella delle piriti. Lo sbocco nel settore dei coloranti era il più ovvio, ma non per questo garantiva grandi opportunità. Col mercurio era possibile produrre coloranti inorganici che avevano un mercato molto più ristretto di quello dei coloranti organici artificiali derivati dal carbone, dato che i primi potevano essere impiegati per vernici speciali, per la pulitura d'arte e di pareti, per carte da parati, ceramiche e vetrerie. Oltre ad un vincolo economico, ne esisteva anche uno di carattere tecnologico. Il mancato accordo con la ditta berlinese mandò all'aria definitivamente il progetto poiché senza brevetti nessuno era in realtà capace di produrre coloranti. La riprova si ebbe nel settore dei coloranti organici tra la fine degli anni venti e l'inizio degli anni trenta. L'Acna, dal 1931 controllata congiuntamente dalla Montecatini e dalla I.G. Farben (il colosso del settore a livello mondiale), riuscì finalmente a compiere un vero salto di qualità dopo gli anni di stenti della gestione Panzarasa-Italgas solo con la firma dell'accordo tecnico con il potente azionista tedesco.

E' in questo complesso intreccio di fattori economici e tecnologici, e non nelle virtù imprenditoriali di un Donegani (virtù che magari sarebbero state assenti o insufficienti nei dirigenti della società mercurifera), che vanno individuate le ragioni del successo della Montecatini e la sconfitta e il ridimensionamento degli analoghi progetti accarezza-

ti dalla Monte Amiata¹². E' tuttavia doveroso sottolineare — senza con ciò predisporre una sorta di difesa d'ufficio dell'operato della dirigenza della società e, anzi, forse soprattutto, dell'operato della Comit — che tali progetti erano pur sempre progetti industriali. L'ampliamento del volume d'affari dell'impresa, l'allargamento della sua sfera d'attività — in una parola la prosperità aziendale — erano concepite saldamente e indissolubilmente come collegate ad attività produttive, spesso nuove e con una non indifferente dose di rischio (forse troppo). In un'epoca in cui anche personaggi di spicco del mondo industriale vedevano nelle operazioni finanziarie e nella speculazione borsistica gli strumenti di più facile crescita e di affermazione — personale e della loro impresa — la scelta di restare comunque sul terreno della produzione industriale non era affatto scontata. Oltretutto il campo in cui operava la Monte Amiata, il mercato del mercurio, non imponeva certo a tutti i costi, almeno a quell'epoca, l'avvio di processi di diversificazione e verticalizzazione della produzione. Mercurio continuava a significare enormi guadagni (e l'attenzione che gli dedicò, per tutti gli anni venti, la speculazione internazionale guidata da grandi gruppi bancari e finanziari l'avrebbe confermato a più riprese) e, se questo doveva restare l'obiettivo strategico dell'impresa, avrebbe potuto essere sufficiente una accorta e tranquilla gestione dell'esistente. Più interessante è semmai cercare di capire — e lo faremo in conclusione di questo capitolo — come mai, una volta abbandonati gli ambiziosi (e pericolosi) programmi dei primi anni venti, la vita della società non continuò lungo comodi binari, con il limitato obiettivo di gestire oculatamente il ragguardevole potenziale di ricchezza costituito dal-

12. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 7, sedute del 5.6.1920, 17.11.1920, 4.10.1921 e 15.1.1922; sedute del comitato direttivo del 16.4.1921 e 11.2.1922. L'aumento di capitale venne garantito da un sindacato guidato dalla Banca commerciale. Nel 1919 era stato costituito un sindacato di blocco del quale facevano parte, assieme alla banca milanese, i maggiori azionisti privati (tra parentesi il numero di azioni affidate al sindacato): Ulrico Hoepli (9.000), Gino Luzzatti (407), Mugnai (4.420), L. Matthiessen (12.954), Lorenzo Ginori Lisci (1.393). Tale organismo, prorogato ogni quattro anni, restò certamente in vita fino al 1929 (vedi Ascomit, Note complementari alla contabilità e repertorio affari diversi, n. 6, 1560-1580; vca della Banca commerciale, vol. 4, seduta del 14.5.1918 e vol. 8, seduta del 3.3.1925). Sulle prospettive dell'industria dei coloranti in Italia in questo periodo vedi Bak, R 85/1035, «Italien. Bericht über die Industrie der künstlichen Farbstoff, pharmaceutischen und photographischen Artikel» (il documento, in data 23.4.1918, porta la firma di Carl Duisberg, direttore generale della Bayer); Zsa, Finanzministerium Rep. 151 III, n. 7571 (si tratta dell'allegato allo scritto di Duisberg, ricco di informazioni molto più dettagliate); ma vedi anche Haber, *The Chemical Industry 1900-1930*, 1971, pp. 195 e 253; Bonini, 1932, pp. 183-184; Molinari, 1922, p. 1215.

le miniere di mercurio.

Una serie di fallimenti e di errori di valutazione come quelli ricordati avrebbero dovuto comportare le dimissioni dell'intero consiglio d'amministrazione. A pagare per tutti fu invece l'amministratore delegato, Umberto Savoia, al quale venne strumentalmente imputato un anormale aumento delle spese generali, cresciute ben più dell'inflazione, dalle 200-300 mila lire del periodo bellico a 523 mila nel 1919, 755 mila nel 1920 e 1.283 mila nel 1921. Una commissione formata da Nogara e dai membri del collegio sindacale giudicò esagerate e inutili molte delle spese sostenute durante la gestione Savoia: il che era probabilmente vero, ma anche mistificatorio. In realtà le divergenze erano più profonde. Savoia aveva dovuto accettare, senza dividerle, tutte le scelte compiute per investimenti rivelatisi poi fallimentari nel periodo 1918-22, come pure la prassi di continuare a distribuire un alto dividendo ed una cospicua *tantième* agli amministratori anche quando, come nel 1920-21, la situazione dell'azienda lo avrebbe sconsigliato. Ma c'è anche un altro elemento da tenere presente. Nel 1915 Savoia non era stato insediato dalla Banca commerciale, anche se nel 1917 e nel 1920 era stato rieletto consigliere e amministratore delegato. E' probabile che il fatto di non essere fino in fondo un «uomo Comit» abbia giocato un ruolo nella sua destituzione¹³. Ma, prima di vedere chi lo sostituì alla guida di una Monte Amiata ormai bisognosa di una nuova strategia, occorre fare un passo indietro e tornare al periodo bellico.

2. Un nuovo soggetto politico: i minatori

Le forti richieste di mercurio per le produzioni belliche provenienti da tutti i paesi dell'Intesa avevano spinto la produzione di bombole oltre le 30 mila nel periodo 1915-18. L'intero stock era requisito dalle autorità militari ad un prezzo (10 lire al chilo) pattuito con la Monte Amiata e lo Stabilimento minerario del Siele, prezzo che nel corso del conflitto non fu mai modificato malgrado gli aumenti dei costi di altri materiali, dei combustibili e dei salari e malgrado che quel poco di minerale che era trattato sul mercato libero avesse raggiun-

13. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 8, seduta del 27.5.1921; Ascomit, contabilità, b. 34, fasc. 4. A conferma della rottura ormai insanabile maturata con la Banca commerciale, Savoia accettò l'incarico di perito di difesa nel procedimento contro Pogliani e gli altri amministratori della Banca italiana di sconto.

to una quotazione di due volte e mezzo superiore. In cambio la società aveva ottenuto di poter scavare un tonnello minimo al di sotto del quale non scese mai, riuscendo a realizzare un fatturato costantemente elevato. Era, in fondo, la stessa logica che guidava l'attività degli stabilimenti che fabbricavano cannoni e proiettili: produrre comunque molto nella certezza che tutto sarebbe stato acquistato. Gli inviti alla cautela, a non depauperare il giacimento — inviti che pure furono lanciati da qualche amministratore più lungimirante — non vennero mai presi in considerazione. L'occasione per facili e sicuri guadagni era troppo grossa per non essere sfruttata fino in fondo. D'altra parte, l'acquisizione delle miniere del Morone e l'aumento della cubatura del minerale avvistato ad Abbadia sembravano offrire prospettive tranquillizzanti anche per il dopoguerra. Qualche preoccupazione derivava forse dal fatto che il tenore del minerale continuava ad abbassarsi, rendendo necessari sforzi supplementari per l'escavazione¹⁴.

Da questo punto di vista qualche problema sarebbe teoricamente potuto venire da parte dei minatori. In realtà così non fu, almeno nel periodo bellico. D'altro canto la dichiarazione di ausiliarità, comportando una militarizzazione delle maestranze, limitò ulteriormente le eventuali agitazioni di una classe di lavoratori ancora alla ricerca di un'autentica autonomia politica e ideologica dal padre-padrone del mercurio amiatino. I livelli di sfruttamento aumentarono così considerevolmente nel corso della guerra, poiché i richiami alle armi privarono la Monte Amiata di una quota della manodopera assunta nei primissimi mesi del conflitto in vista di un'intensificazione della produzione. La direzione della società tuttavia cercò sempre di prevenire le richieste operaie, offrendo aumenti del caroviveri, l'assistenza medica e farmaceutica gratuita, alcune facilitazioni nell'acquisto dei generi alimentari e di prima necessità, e coinvolgendo abilmente le maestranze nella retorica patriottica con agevolazioni per la sottoscrizione dei prestiti nazionali¹⁵.

14. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 4, sedute dell'8.10.1915 e 18.4.1918, ma vedi anche Jasinski, 1919, pp. 3-7. Per un confronto con la linea seguita dalle industrie fornitrici di armamenti rimandiamo a Segreto, 1982, pp. 35-66.

15. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 5, seduta del 28.2.1917 e vol. 6, sedute del 30.6.1917 e del 20.1.1918; Monte Amiata, Società anonima mineraria, *Memoria per l'Ecc.mo Comitato regionale di mobilitazione industriale di Roma sul trattamento usato nel periodo di guerra agli operai dello Stabilimento ausiliario miniere di mercurio di Abbadia San Salvatore*, Milano, 1918; Meniconi, 1989-90, vol. II, pp. 372-385.

Alla calma forzata seguì la tempesta. Il periodo 1919-1921 fu tra i più difficili per la Monte Amiata. Il lento riadattamento alle produzioni civili e la crisi economica internazionale post-bellica fecero calare bruscamente la domanda di mercurio. Nel giro di due anni il prezzo del metallo sul mercato di Londra cadde del 50 per cento. Nei magazzini e, di riflesso, nei bilanci della società (pur opportunamente addomesticati) fece la sua comparsa, in dimensioni preoccupanti, la voce «mercurio esistente» relativa allo stock di bombole invendute, una nuova variabile economica in precedenza sostanzialmente sconosciuta, o comunque irrilevante, e che dagli anni venti in poi sarebbe spesso tornata a turbare i sonni degli amministratori che si succedettero alla testa della Monte Amiata¹⁶.

Anche un'altra variabile, tuttavia, sociale e politica stavolta, irruppe sulla scena. Mentre gli industriali del settore estrattivo operanti in Toscana predisponavano le prime mosse in vista di una riforma della legislazione mineraria (il capofila della campagna in tal senso altri non poteva esser che Guido Donegani, padrone pressoché assoluto di una Montecatini che, pur avviandosi sulla difficile strada della chimica, continuava ad avere i suoi punti di forza proprio in Toscana e, seppur da poco, in Sicilia, le due regioni minerarie più ricche, ma ancora rette da una legislazione molto arretrata in questo settore), cercando di sfruttare l'onda lunga dei provvedimenti eccezionali del periodo bellico, nelle loro miniere, un tempo relativamente tranquille, era definitivamente scomparso il clima familiar-patriottico che le aveva

16. Nei bilanci della società la posta «mercurio esistente» passò da 69 mila lire del 1918-19 a 7.251.962 del 1919-20, per poi aumentare fino a lire 10.975.000 nel 1920-21 e ridiscendere a 5.387.370 lire nel 1921-22. In realtà tali cifre erano abbondantemente gonfiate, come dimostrò una verifica compiuta qualche anno dopo. Da 200, per un valore di 69 mila lire nel 1918-19, le bombole in stock salivano nel 1919-20 a 2.899 (per un valore di 3.768.700 lire), a 3.193 (per un valore di 3.193.000 lire) nel 1920-21 e a 4.067 (3.263.600 lire) nel 1921-22 (si vedano i bilanci a stampa per il periodo 1918-1922 e Acs, Asiri, serie rossa, b. 520, fasc. I, «Notizie generali. Precedenti economici della Monte Amiata S.A. Mineraria e determinazione delle tendenze del mercato del mercurio»; il documento è riportato integralmente nell'Appendice documentaria, documento n. 3). Un controllo effettuato nell'archivio storico della Monte Amiata, limitato solo al 1921 e al 1922 per la mancanza di una documentazione più completa ha permesso di appurare che anche le cifre corrette dai funzionari Iri devono essere accettate con riserva. Infatti, secondo tale documentazione, le bombole in magazzino al momento del bilancio per l'esercizio 1920-21 erano 1.953 e l'anno successivo 2.333 (Asma, n. 943). La voce «mercurio esistente» fu tradizionalmente una delle poste di bilancio più adatte per alterare la realtà economica aziendale, dato che gli amministratori avevano la libertà di indicare il valore delle bombole in magazzino al prezzo di costo o a quello di mercato che più pareva conveniente.

caratterizzate prima e durante la guerra¹⁷. Nel 1919 tutto il bacino minerario regionale, dall'Amiata al Valdarno, dal Grossetano all'Elba, venne investito da un'ondata di agitazioni. A dirigerle era la Federazione interprovinciale dei minatori. Le richieste andavano dalle otto ore per tutti a consistenti aumenti salariali, alla conversione dell'indennità caroviveri straordinaria del periodo bellico in indennità permanente. Ad Abbadia i lavoratori chiesero inoltre l'abolizione del cottimo, il pagamento dello straordinario oltre le otto ore di lavoro nella misura del 50 per cento, una serie di misure per i lavoratori affetti da idrargismo e il riconoscimento formale della lega operaia e della commissione interna.

Se la stagione prescelta per dare avvio alle agitazioni, l'estate, entrava nelle tradizioni delle lotte operaie, tutto il resto costituiva una grande novità: il legame con altre miniere, la direzione sindacale, la richiesta di riconoscere la rappresentatività di un'organizzazione autonomamente eletta dagli operai. E proprio su quest'ultimo punto lo scontro fu ovviamente più aspro, dato che poneva seriamente in questione il potere assoluto della direzione. In tal senso non c'era differenza tra la gestione tedesca e la gestione Comit, né tra la direzione Ammann-Trögel e quella Savoia-Maffeo (quest'ultimo era stato nominato capo servizio minerario nel 1915 con funzioni di direttore aggiunto presso la miniera): la cultura sostanzialmente di tipo ottocentesco di questi manager considerava quella richiesta una sorta di tradimento, un segno di scarsa riconoscenza nei confronti di chi aveva fatto parecchio per i lavoratori e per le loro famiglie.

Dopo uno sciopero di eccezionale durezza e lunghezza (dal 28 giugno al 9 novembre) e malgrado nel frattempo si fossero concluse le altre vertenze della zona, i lavoratori di Abbadia ottennero la loro prima vittoria. La direzione della società accolse tutte le loro richieste, compresa quella riguardante la commissione interna, tenendo duro

17. Nel giugno del 1917 era stata costituita l'Associazione mineraria italiana, presieduta da Giuseppe Cermenati (nominato poco tempo dopo sottosegretario all'agricoltura). Lo affiancavano in qualità di consiglieri Giorgio Olivetti (Ilva), Nogara ed Erminio Ferraris (Società Monteponi). A livello regionale erano state create l'Associazione mineraria sarda, quella dell'alta Italia, l'Associazione mineraria dell'Italia centrale e meridionale, l'Associazione mineraria siciliana e naturalmente quella toscana. Nel consiglio direttivo di quest'ultima sedevano Piero Ginori Lischi (succeduto a Cermenati alla presidenza nazionale), Giorgio Olivetti, Max Bondi, Cesare Fera, Rosolino Orlando e Arturo Luzzatto (tutti dell'Ilva), Umberto Savoia, Emanuele Rosselli, Franco Magrini (Miniere lignitifere riunite) e l'ingegner Celso Capacci, capo del distretto minerario di Firenze (vedi Simoncelli, 1929, vol. I, pp. 287-289; Idem, 1931, pp. 147-151; Associazione mineraria toscana, 1918). Sull'attività degli industriali minerari ed in particolare di Donegani in vista dell'unificazione della legislazione nel settore vedi Mori, *Materiali*, cit., in Mori, 1977, pp. 333-334 in nota.

unicamente sulla questione dei cottimi¹⁸. La soluzione positiva della lotta non calmò la situazione. Al contrario, il successo ottenuto spinse i minatori ad alzare ulteriormente il livello delle nuove richieste, creando un clima di conflittualità permanente che si sarebbe placato solo verso la fine del 1920. Rivendicazioni magari legittime si mescolarono ad episodi di puro ribellismo individuale e collettivo. Non diversamente da altre parti d'Italia, dove però la coscienza politica e organizzativa dei lavoratori era più salda e matura, era il potere reale nello stabilimento ad essere posto in discussione. Rifiuti di ordini di servizio, assunzioni di operai attuate con forme di pressione (se non di coercizione) nei confronti di capi e direttori si scontrarono con risposte repressive più dure ed esasperate da parte della società.

Lo scontro sociale ed economico all'interno della miniera si caricò di una valenza politica in occasione delle elezioni del novembre 1919, che videro l'amministratore delegato Umberto Savoia candidarsi nelle liste del Partito popolare nel collegio di Montepulciano. Lo scarso appoggio ottenuto dalle strutture ecclesiastiche della regione, i contrasti interni al partito cattolico e la mobilitazione dei socialisti, finalmente in grado di imporsi in un'area dove avevano avuto molte difficoltà ad insediarsi, portarono Savoia ad una sconfitta clamorosa. Ed essa apparve ancora più grave soprattutto per il valore simbolico, anti-operaio, che aveva assunto la sua candidatura. L'errore dei minatori di Abbadia, un errore dovuto all'inesperienza politica del movimento operaio amiantino, fu quello di credere che la vittoria politico-elettorale socialista e l'insuccesso di Savoia fossero trasferibili anche in miniera. In realtà la Monte Amiata divenne ancora più ferma nella sua linea di risposta alle crescenti rivendicazioni operaie, pur modificandola in una parte non secondaria, quella economica. I prezzi del mercurio, seppure in discesa, le consentivano evidentemente di accettare con una certa tranquillità le richieste di aumenti salariali avanzate dai lavoratori. Per contro la società decise di respingere ogni punto della piattaforma sindacale mirante ad intaccare il potere reale nell'organizzazione del lavoro (i lavoratori chiedevano, tra l'altro, la formazione del consiglio operaio), cercando nel contempo di riportare la disciplina in miniera.

In questa abile operazione, fatta di concessioni economiche in cambio del ritorno a condizioni «normali» in azienda, la Monte Amiata

18. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 7, seduta del 28.4.1919; vol. 8, seduta del comitato direttivo del 27.10.1919; Rsm 1919, pp. 70-71; Monte Amiata, S.A. Mineraria in Abbadia San Salvatore, *Regolamento per il personale operaio*, Roma, 1919, pp. 6-11; Meniconi, 1989-90, vol. II, pp. 405-412.

ta cercò ed ottenne l'appoggio della Confederazione generale del lavoro, all'interno della quale la componente riformista stava tentando, peraltro con scarso successo, di normalizzare la situazione nelle aree più calde del paese. Nel contempo la direzione della società si cautelò anche con mezzi più tradizionali, domandando un più consistente nucleo di forze di polizia, che in effetti cominciò a stazionare permanentemente ad Abbadia¹⁹.

Il culmine della tensione politica si raggiunse nell'estate del 1920, ma, come lo sciopero delle lancette e l'occupazione delle fabbriche a Torino del settembre dello stesso anno, costituì anche l'inizio della fase discendente. L'evento topico, come spesso accadde nel corso del biennio rosso, fu di natura extra-economica e quasi casuale. Quelli che nella memorialistica dei protagonisti e nelle riflessioni storiografiche sono comunemente chiamati «i fatti del '20» avvennero il 15 agosto. In occasione di una manifestazione socialista, incautamente permessa nello stesso giorno in cui i fedeli di Abbadia partecipavano alla processione dell'Assunta, i due gruppi si scontrarono frontalmente. Le forze di polizia, intervenute numerose (ma non massicciamente, come richiesto da più parti), acuirono ulteriormente la tensione, senza impedire peraltro il contatto e schierandosi anzi dalla parte dei cattolici. La dinamica dei fatti resta alquanto confusa, ma quando i due gruppi si separarono sul terreno si contarono sei morti e non meno di otto feriti, sia tra le forze dell'ordine che tra i civili. Il clima tra cattolici e socialisti era piuttosto teso da diversi mesi, con accuse reciproche riguardo sia alle scelte politiche generali sia alle posizioni assunte nei confronti della Monte Amiata e delle lotte dei minatori. Questi ultimi vedevano del resto nelle autorità ecclesiastiche e nei rappresentanti del Partito popolare gli aperti sostenitori della società. Li consideravano cioè ben lontani dall'incarnare quei confusi ideali utopici di un cristianesimo dei poveri, ideali mai completamente sfioriti nella mentalità popolare sull'Amiata, neanche dopo la tragica conclusione del movimento di Davide Lazzaretti. Per quanto riguarda le forze di polizia il giudizio era ancora più netto: i minatori le consideravano molto semplicemente il braccio militare di una direzione aziendale pronta a tutto pur di riprendere in pugno la situazione. Per contro i cattolici vedevano nei minatori un gruppo sociale ormai sfuggito al loro controllo politico e ideologico e che, dapprima impercettibilmente e poi sempre più freneticamente, aveva messo in discussio-

19. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 8, seduta del 21.3.1920, e sedute del comitato direttivo del 27.5.1920 e 28.5.1920.

ne tutti i valori. L'ostilità lungamente covata da una parte e dall'altra poteva tramutarsi in odio ed esplodere dunque da un momento all'altro. Comizio e processione costituirono dunque solo la miccia casuale di una situazione da tempo pronta ad esplodere²⁰.

La vittoria dei socialisti alle elezioni amministrative del novembre successivo e la conquista del comune di Abbadia San Salvatore costituiscono l'ultima, effimera propaggine di un ciclo di lotte ormai chiuso. Il processo per i fatti d'agosto e la fermezza sempre maggiore della Monte Amiata nei confronti dei minatori avevano cambiato radicalmente il clima. Le spedizioni delle squadracce fasciste nei primi mesi del 1921 trovarono un movimento operaio, se non rassegnato, ormai ai limiti della resa. E che tali spedizioni fossero favorite (se non promosse) dalla società è confermato da un episodio secondario, ma significativo e certamente più inequivocabile di molti altri segnali o indizi contraddittori che gli storici che si sono occupati di questo periodo hanno individuato nell'intricato rapporto tra industriali e fascismo. Verso la fine del 1922 la direzione di Abbadia, d'accordo con il presidente Luzzatti, decise infatti di aiutare finanziariamente alcuni squadristi fascisti in carcere da circa un anno con l'accusa di aver ucciso un militante del Partito comunista. Tuttavia, per non destare sospetti, l'intervento non venne effettuato sui diretti interessati, bensì sulle loro famiglie.

La crisi economica generale e le sue conseguenze sul settore mercurifero completarono il quadro, offrendo l'opportunità alla società di ricostituire pienamente il suo potere sui lavoratori. I magazzini pieni di bombole invendute richiedevano, secondo la direzione della Monte Amiata, una decisa riduzione della produzione. In realtà, a ben vedere, proprio gli scioperi del 1919-20 aveva favorito oggettivamente l'azienda, diminuendo il numero di bombole fabbricate e contenendo quindi in parte la gravità di una situazione che comunque restava difficile. Nel 1921 la miniera restò praticamente inattiva per circa sette mesi. In maggio la direzione comunicò il licenziamento di circa 800 dei 937 operai in forza a quella data, mentre garantì la conservazione del posto di lavoro ai soli minatori effettivi necessari per la manutenzione degli impianti e per la lavorazione del minerale già estratto. Nelle settimane successive la direzione e la commissione interna discussero

20. Acs, Min. int., Divisione generale di pubblica sicurezza, Divisione affari generali riservati, 1920, b. 104, questore di Siena a ministero dell'interno, agosto 1920; Meniconi, 1989-90, vol. II, pp. 499-512; Orlandini, 1976, pp. 18-22; Serafini, 1981, pp. 82 e 177-178; Avanzati, 1989, pp. 45-68.

le modalità dei licenziamenti e il numero di operai da mantenere in forza. Nessuna protesta o incidente turbò la trattativa, a riprova del fatto che ormai il movimento dei minatori era stato piegato. Fu così abbastanza agevole arrivare a un accordo che prevedeva la riassunzione di 480 operai, che avrebbero lavorato secondo una turnazione mensile che interessava il 50 per cento degli addetti. L'esperimento dei turni non venne però giudicato positivamente dalla direzione. In ottobre in miniera lavoravano di nuovo poco più di 700 operai, ma le paghe erano state drasticamente ridotte per poter contenere il costo delle bombole di mercurio entro le 600 lire (nel 1920-21 era vicino alle 680 lire). La direzione si riservò tuttavia il diritto di individuare una settantina di minatori da licenziare a titolo definitivo, scegliendoli ovviamente tra quelli che si erano maggiormente messi in evidenza nel corso delle lotte del 1919-20.

Non è dato sapere esattamente chi fossero questi settanta, ma molto probabilmente per una parte essi erano membri del Partito comunista d'Italia, costituito a Livorno nel gennaio precedente, il quale nelle elezioni politiche del 15 maggio 1921, pur in piena fase recessiva e con l'annuncio dei massicci licenziamenti, riuscì ad ottenere il 17 per cento dei voti ad Abbadia San Salvatore. Si trattava di un risultato molto positivo che, unito al 34,5 per cento dei voti andati al Partito socialista, indicava una presenza pur sempre molto significativa delle forze del movimento operaio, ancora in grado, nei suoi nuclei d'avanguardia più combattivi — e lo avrebbero dimostrato anche durante il ventennio fascista —, di rappresentare un punto di riferimento politico ed organizzativo per parecchi lavoratori. Una conferma, come vedremo più avanti, si ebbe nel caso degli scioperi del 1929 e nelle iniziative di lotta avviate sul finire degli anni trenta.

Certo, il tessuto connettivo del movimento dei lavoratori era in gran parte lacerato; fenomeni di disgregazione, di disorientamento e di confusione politica non mancarono tra le file dei minatori. Lo prova, tra l'altro, la presenza di minatori dell'Amiata tra i manipoli di fascisti che diedero vita alla marcia su Roma. Un episodio, quest'ultimo, che venne ricordato con molta enfasi dallo stesso Mussolini nel discorso pronunciato ad Abbadia il 31 agosto 1924, in uno dei momenti più delicati della lotta politica di quegli anni, tra la crisi provocata dal delitto Matteotti e l'Aventino. Nella retorica e nei miti economici del regime fascista il metallo estratto dalle viscere dell'Amiata costituiva un punto di riferimento di sicura presa: un po' perché era una delle poche materie prime largamente disponibili in Italia e un po' perché, in virtù dei suoi usi bellici, conferiva sicurezza e prestigio al paese

sulla scena internazionale. Non è un caso, dunque, che quel discorso tanto minaccioso nei confronti delle opposizioni — una autentica prova di forza di Mussolini — fosse stato tenuto ad Abbadia; né che il governo riservasse in seguito un'attenzione particolare ai problemi economici e sociali della zona nei periodi di crisi del settore: in quali forme e con quali strumenti vedremo più avanti²¹.

3. Il cartello del mercurio

L'uomo che sostituì Umberto Savoia alla carica di amministratore delegato non era un ingegnere minerario, ma, a differenza del suo predecessore, possedeva una grossa esperienza di amministratore di società. Riccardo Salvadori era un ingegnere civile che, dopo un periodo di insegnamento nella Regia scuola fisica tecnica ed elettrotecnica di Roma, era emigrato in Spagna, dove era diventato dapprima direttore della Compañía madrileña de alumbrado y calefacción por gas e successivamente consigliere delegato della Compañía general madrileña de electricidad, una carica che ricoprì per sette anni. La sua scarsa preparazione sotto il profilo tecnico-minerario non era un ostacolo. La nuova struttura organizzativa della Monte Amiata, messa a punto tra il 1920 e il 1922, rendeva in parte inessenziale quel requisito. Già nel corso degli ultimi mesi della gestione Savoia si era infatti stabilito di separare le funzioni di amministratore delegato e direttore generale, ricoperte dal 1915 dal professore del Politecnico milanese. Successivamente fu predisposto un organigramma più complesso che permetteva di differenziare meglio responsabilità e funzioni. Vennero così istituite la figura del direttore tecnico con funzioni di coordinamento generale e di controllo della produzione (l'incarico fu affidato nel 1921 all'ingegner Cesare Martelli) e quella del direttore amministrativo, mentre per ogni miniera fu nominato un direttore locale (fig. 2). Si trattava di una struttura decisamente più rispondente alle dimensioni tecnico-produttive e amministrative della società, che si avvicina-

21. Asma, n. 539, Sappa a Luzzatti, dicembre 1922; Acs, Min. int., Divisione generale di pubblica sicurezza, Divisione affari generali riservati, 1921, b. 74, prefettura di Siena a ministero dell'interno, direzione generale della pubblica sicurezza, 20.6.1921 e 5.7.1921; ivi, Asiri, serie rossa, b. 520, «Notizie generali, ecc.», cit.; Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 8, seduta del 4.10.1921; Meniconi, 1989-90, vol. II, pp. 523-528. Il discorso pronunciato da Mussolini ad Abbadia San Salvatore è riprodotto in *Opera omnia di Mussolini*, a cura di Edoardo e Duilio Susmel, vol. XXI, *Dal delitto Matteotti all'attentato Zamboni*, Firenze, 1956, pp. 56-59. Sull'importanza di tale discorso ed il quadro politico all'interno del quale venne a cadere vedi De Felice, 1975, pp. 619-730 (il riferimento al discorso si trova a p. 674); Avanzati, 1989, pp. 100-105.

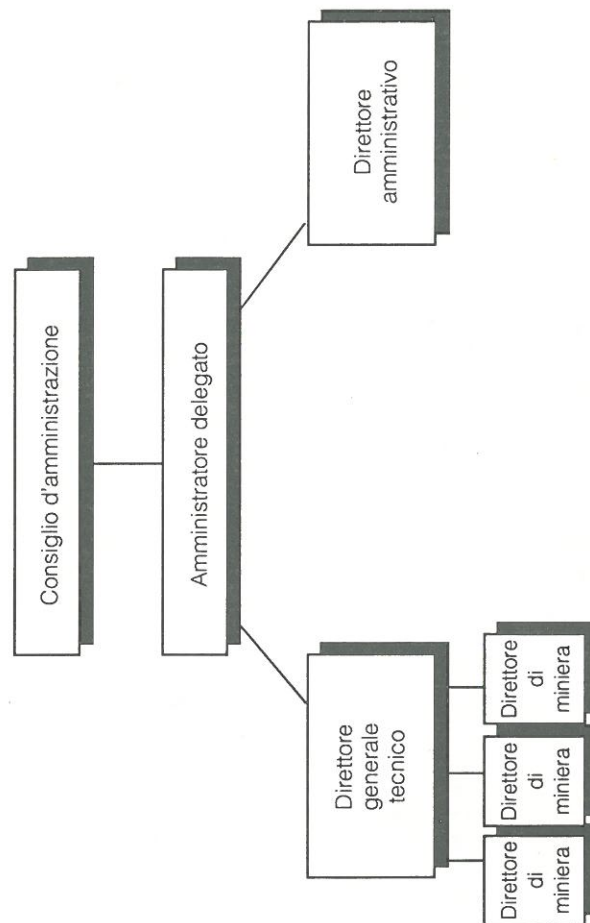


Fig. 2 — Organigramma della Monte Amiata (1922)

nava a quella più diffusa nel settore minerario (una organizzazione analoga era stata adottata, ad esempio, dalla Montecatini nel 1910).

Un organigramma del genere non comportava un'espropriazione del consiglio d'amministrazione di tutte le questioni più prettamente tecnico-minerarie, ma semplicemente una loro migliore selezione. Del resto in tale organismo sedeva un esperto minerario di prim'ordine, a livello nazionale ed internazionale, l'ingegner Elvino Mezzena, subentrato all'ingegner Nogara nel novembre del 1921 e subito eletto vice-presidente della società. Personaggio di spiccate qualità nel campo minerario, da diversi anni legato da rapporti personali e professionali alla Montecatini, Mezzena restò per quasi un ventennio l'autentico ispiratore della politica mineraria della società. Salvadori poté perciò curare da vicino la messa a punto della nuova strategia economico-commerciale della Monte Amiata, una strategia che passava prima di tutto attraverso un'intensificazione dei rapporti con la Spagna. In questo scenario inedito, la lunga e preziosa esperienza accumulata in quel paese da Salvadori e i suoi contatti personali con gli ambienti economici e politici madrileni giocarono un ruolo decisivo e spiegano anche la sua nomina ad amministratore delegato della società²².

Non fu solo la nuova struttura a facilitare il compito iniziale di Salvadori; anche la favorevole congiuntura economica internazionale instauratasi nel 1922 favorì una rapida ripresa della Monte Amiata, che per il 1921-22 aveva presentato un bilancio — ed era la prima volta in venticinque anni di attività — con una perdita netta superiore ai 3,6 milioni di lire. La produzione di bombole riprese dunque a crescere molto rapidamente, accompagnata da un analogo andamen-

22. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 8, sedute del comitato direttivo del 30.4.1921, 25.11.1921 e del 23.6.1922. Un «curriculum vitae» di Salvadori, aggiornato al 17 ottobre 1928, si trova in Ass, Gabinetto di prefettura, b. 216, inserto 11 (dal documento risulta che egli fu anche ingegnere capo della Società generale dei telefoni, consigliere delegato della Società italiana brevetti, consigliere della Società del gas di Milano, dell'Ilva e dell'Unione cinematografica). Sulla figura di Elvino Mezzena, assunto nel 1910 dalla Montecatini come consulente tecnico con qualifica di direttore generale (pur mantenendo i precedenti incarichi nella Société des phosphates e nella Société des mines de fer de Nèbeur), vedi Am, vca della Montecatini, vol. 6, seduta del 24.5.1910; Mori, *Materiali*, cit., in Mori, 1977, pp. 338 e 410; Bezza (a cura di), *I dirigenti della Montecatini: carattere, profili e organizzazione interna 1920-1940*, in Amatori e Bezza, 1990. Per un punto di vista coevo su criteri organizzativi ed amministrativi che dovevano reggere una società mineraria vedi Rota, 1923, un'opera celebre, pubblicata nella Biblioteca di ragioneria applicata (che porta il titolo di «Enciclopedia metodica di amministrazione e contabilità diretta dal prof. rag. Giovanni Rota»), ma scritta trentacinque anni prima, come premette l'autore nell'avvertenza per i lettori.

to delle vendite e da un aumento dei prezzi sul mercato di Londra: il prezzo medio della bombola salì infatti tra il 1921 e il 1928 da 11 a 22 sterline. L'economia internazionale stava conoscendo uno dei suoi periodi più effervescenti dopo le difficoltà della riconversione post-bellica, benché per alcuni paesi (Italia compresa) le prospettive di lungo periodo, gravate soprattutto dal pesante fardello dei debiti di guerra e da bilanci statali tutt'altro che floridi, non lasciassero spazi per eccessivi entusiasmi. Ad ogni modo le condizioni di salute del settore mercurifero a livello mondiale seguirono di pari passo l'andamento dei principali indicatori economici, confermandosi — metafora nella metafora — un ideale misuratore dello stato più o meno febbrile dell'economia internazionale.

Tab. 3 - Produzione, vendita e stock di bombole di mercurio. 1918-1934

| Esercizio | Produzione | Vendite | Stock |
|-----------|------------|---------|--------|
| 1918-19 | 24.340 | 24.140 | 200 |
| 1919-20 | 9.880 | 7.181 | 2.899 |
| 1920-21 | 18.980 | 18.686 | 3.193 |
| 1921-22 | 12.434 | 11.560 | 4.067 |
| 1922-23 | 24.707 | 28.741 | 33 |
| 1923-24 | 25.299 | 22.371 | 2.961 |
| 1924-25 | 23.817 | 25.200 | 1.578 |
| 1925-26 | 27.449 | 22.761 | 6.266 |
| 1926-27 | 28.026 | 31.574 | 2.718 |
| 1927-28 | 27.939 | 12.416 | 18.241 |
| 1928-29 | 25.475 | 30.729 | 12.987 |
| 1929-30 | 28.351 | 10.989 | 30.349 |
| 1930-31 | 22.759 | 8.994 | 44.114 |
| 1931-32 | 12.550 | 7.813 | 48.851 |
| 1932-33 | 5.650 | 13.170 | 41.331 |
| 1933-34 | 1.725 | 21.287 | 21.769 |

Fonte: Acs, Asiri, serie rossa, b. 520, «Notizie generali. Precedenti economici della Monte Amiata S.A. Mineraria e determinazione delle tendenze del mercato del mercurio»

La novità più marcata di questo periodo, quella che lo differenziò dal ciclo chiusosi nel 1921 (alla scadenza del contratto di esclusiva tra i Rothschild e il governo spagnolo), consiste nel tentativo, solo in parte riuscito, portato avanti dai grandi produttori mondiali, di prendere in mano i destini del mercato del mercurio. Una fase quasi secolare iniziata nel 1835 col primo contratto commerciale e finanzia-

rio tra i Rothschild e la corona spagnola si era chiusa e se ne apriva un'altra. La fase precedente era stata caratterizzata dal dominio incontrastato degli intermediari, grandi case bancarie con affinate tradizioni commerciali in campo minerario e società specializzate nella commercializzazione di minerali e metalli. Il periodo che si inaugurò con gli anni venti, e che sarebbe durato fino alla fine degli anni quaranta, segna dunque una svolta di grande rilevanza nella storia del settore. In un mercato che, pur essendo in fase di espansione, mostrava segni preoccupanti di irregolarità (in rapporto certamente anche a mutamenti avvenuti nella composizione della domanda di mercurio)²³, i produttori cercarono di fare a meno dell'intermediazione, da una parte, attrezzandosi in proprio per la vendita diretta ai consumatori; dall'altra, avviando i contatti in vista della creazione di un ufficio comune di vendita e poi di un vero e proprio cartello, all'interno del quale risolvere tutte le questioni riguardanti prezzi e quote di produzione.

La relativa semplificazione del quadro internazionale dei produttori di mercurio sembrava favorire questi propositi. Dopo la guerra gli industriali minerari americani e messicani avevano notevolmente diminuito la produzione, chiudendo non poche miniere marginali. Inoltre il passaggio di Idria all'Italia concentrò nella penisola due delle tre zone mercurifere più ricche del mondo. Tra i vari protagonisti in campo, la Monte Amiata era quella che disponeva delle carte migliori sul piano imprenditoriale e tecnologico. Un'organizzazione tecnico-produttiva all'avanguardia nel settore (nel 1925 ad Abbadia erano installati tre forni rotativi, sette forni Spirek e quattordici a torre, capaci di lavorare da 250 a 300 tonnellate di minerale al giorno, mentre altri quattro forni Spirek e uno a torre erano installati presso la miniera del Morone) si univa ad una solida situazione finanziaria e, soprattutto, ad una notevole abilità nelle trattative economiche a livello internazionale garantita dagli uomini della Banca commerciale. Tutto ciò consentiva alla società di sopportare più agevolmente due fattori negativi che continuavano a pesare sulla sua attività: il tenore relativamente

23. Nel corso degli anni venti il sublimato corrosivo impiegato nella conservazione del legno venne progressivamente sostituito dal creosato, mentre la cromazione prese definitivamente il posto dell'amalgama nell'estrazione dell'oro e l'arsenico sostituì il mercurio ed i suoi composti in varie prestazioni dell'industria farmaceutica e chimica. Per contro in quello stesso periodo il crescente consumo di rayon determinò un aumento della richiesta di soda caustica pura e quindi si estese l'uso delle celle elettrolitiche a catodo di mercurio; inoltre si diffusero sempre più i raddrizzatori elettrici e le pompe per i vuoti spinti (Acs, Asiri, serie rossa, b. 520, «Notizie generali, ecc.», cit., pp. 22-23).

basso del minerale e un costo di produzione complessivamente superiore a quello spagnolo, in parte imputabile proprio al tenore del minerale e in parte connesso ad un costo del lavoro più elevato che in Spagna.

Il minerale di Almaden aveva infatti un tenore decisamente più elevato, aggirandosi in media sul 7-8 per cento, con punte al di sopra del 10 per cento, dieci volte superiore mediamente a quello registrabile sull'Amiata. L'organizzazione della produzione presentava invece molti elementi contraddittori, poggianti alcuni su antiche consuetudini minerarie e altri difesi rigorosamente dai minatori come privilegi intoccabili. Innanzitutto nei mesi più caldi, da giugno ad agosto, l'attività veniva quasi completamente interrotta. Negli altri periodi dell'anno i lavoratori restavano in galleria al massimo otto giorni al mese non consecutivi e per non più di sei ore al giorno per evitare di essere intossicati dal mercurio, una precauzione che peraltro non riusciva ad impedire che all'inizio degli anni trenta ci fosse regolarmente un 30 per cento degli operai ricoverati in ospedale per disintossicarsi. I salari, pur corrisposti sulla base di 25 giornate lavorative al mese, erano ritenuti ugualmente molto bassi. Nello stabilimento metallurgico erano in funzione 18 forni moderni di vario tipo. La miniera, di proprietà dello Stato, era gestita da un consiglio di amministrazione composto da un presidente, un ingegnere minerario, un funzionario del ministero delle finanze, un medico, un rappresentante degli operai e un avvocato, tutti nominati dal ministero delle finanze.

Molto diversa era la situazione in Slovenia. Pur essendo geologicamente più antiche rispetto a quelle dell'Amiata e quindi prive di sorgenti termo-minerali che spesso potevano causare qualche inconveniente, le miniere di Idria offrivano un minerale all'incirca dello stesso tenore di quello amiatino. L'amministrazione italiana ereditò una struttura tecnologicamente molto progredita. Ad Idria erano stati infatti impiantati i primi forni Čermak-Spirek e anche in seguito la direzione non aveva mai smesso di effettuare esperimenti e di introdurre miglioramenti nello stabilimento metallurgico, nemmeno durante la guerra. L'unico elemento strutturalmente negativo era costituito da una cattiva dislocazione dei vari centri di attività. Pozzi minerari, asciugatoi e forni erano distanti tra loro, il che comportava spesso disordine e rendeva difficile una riduzione dei costi di produzione. Il punto più debole della situazione creatasi all'indomani del conflitto era però di carattere politico. La miniera era diventata proprietà del demanio dello Stato, che la amministrava attraverso un regio commissario, mentre la parte commerciale era affidata all'ufficio del marchio di Trieste. Problemi d'ordine politico-sociale, linguistico e militare (Idria era in

una zona a maggioranza slovena e a pochi chilometri dalla frontiera jugoslava) sovrastavano perciò le eventuali preoccupazioni di carattere economico. In sostanza, se si eccettuano le imprese italiane più piccole (Siele, Menicanti, Mercurifera italiana, Argus), quella di Abbadia era l'unica guidata con criteri imprenditoriali avanzati. Non deve dunque sorprendere che da qui partissero le spinte più forti tendenti a creare un organismo unitario fra tutti i produttori di mercurio²⁴.

Le valutazioni su cui si fondò dagli anni venti la nuova strategia della Monte Amiata furono di ordine geologico ed economico. «La miniera di mercurio ha le sue peculiarità che la rendono molto difficile sia nelle ricerche come nel trattamento — affermava Salvadori nel 1923 in una riunione del consiglio d'amministrazione — non essendo possibile, come in molte altre miniere, uno studio preliminare che ne determini con sicurezza i confini ed il tenore e perciò fissi il quantitativo del minerale utile e stabilisca le modalità del suo sfruttamento». Questa valutazione si adattava ovviamente solo al giacimento di Abbadia San Salvatore, dove il tenore del minerale si era ormai assestato (ma con una inesorabile, seppur leggera tendenza ad abbassarsi ancora) sotto all'1 per cento. Cominciava insomma a porsi sin d'allora, benché in maniera forse non pienamente cosciente, il problema del tenore limite, al di sotto del quale le riserve del minerale accertate non sono economicamente coltivabili, perché insufficienti a coprire le spese di abbattimento, trattamento ed estrazione. Già allora, comunque, in base alle condizioni vigenti il prezzo del mercurio prodotto in Italia avrebbe dovuto essere sei volte superiore a quello spagnolo; solo un'organizzazione migliore della produzione faceva sì che esso fosse «solo» di tre volte superiore. Ad Almaden le cose stavano evidentemente in maniera diversa. Il tenore più elevato e la massa accertata di mercurio offrivano un piedistallo pressoché inattaccabile. In sostanza, se lo avessero voluto — questo fu il punto su cui insistettero di continuo i dirigenti della Monte Amiata nel corso degli anni venti —, gli spagnoli sarebbero stati in grado di produrre da soli l'intero fabbisogno mondiale, stimato all'epoca in 100-110 mila bombole all'anno, mettendo fuori mercato tutti gli altri produttori²⁵.

24. Rsm 1919, pp. 251-257; Rsm 1925, pp. 123-132; Acs, Asiri, serie rossa, b. 518, «Rapport de notre visite à Almaden», firmato P. Collet, in data maggio 1932; ma vedi anche Puigarnau, 1925, pp. 456-457; Simoncelli, 1928, pp. 17-18 e la voce «cinabro» in *Enciclopedia universal ilustrada europeo-americana*, tomo III (*Apéndice*), Madrid, 1931, pp. 84-85.

25. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 9, seduta del 22.5.1923; Ass, Gabinetto di prefettura, b. 216, fasc. 11, memoriale dell'ingegner Salvadori in data 7.3.1928 inviato al prefetto di Siena. Sul concetto di «tenore limite» vedi D'Alessandro, 1961, vol. I, pp. 653-655.

Queste preoccupazioni si comprendono tuttavia appieno solo alla luce delle profonde novità maturate in Spagna, all'indomani del primo conflitto mondiale, nel settore mercurifero. In effetti, nel 1921 si era aperta «una nuova era», come affermò il console americano a Madrid, rappresentante di uno dei maggiori paesi consumatori di mercurio, per definire la fine del monopolio dei Rothschild sul commercio del mercurio spagnolo. Il mancato rinnovo dell'accordo si inseriva nella lunga serie di scelte e provvedimenti economici e legislativi decisi durante il conflitto e negli anni immediatamente successivi e miranti a diminuire la dipendenza della Spagna dai centri di potere economico stranieri. I più lesti a sfruttare l'ondata nazionalistica che investì la Spagna, in virtù di una capacità di iniziativa e di una allenata abilità politico-diplomatica e finanziaria, furono proprio i rappresentanti della Monte Amiata. Non appena fu chiaro che il contratto con la antica e potentissima casa bancaria londinese non sarebbe più stato rinnovato, essi si misero in contatto con gli amministratori di Almaden. Facendo leva su vere o presunte «affinità elettive» (la comune lotta per l'indipendenza economica contro lo straniero, depredatore delle ricchezze nazionali), ottennero un primo concreto risultato nel rialzo dei prezzi, una manovra che contribuì a riempire di nuovo le casse della società, rimaste quasi a secco con la crisi del 1921²⁶.

Se lo scopo strategico della Monte Amiata era evidente, le vie per raggiungerlo prevedevano una complessa articolazione. Tra il 1922 e il 1928 la società operò infatti contemporaneamente su diversi piani. In Italia lanciò l'idea di creare un ufficio vendite comune a tutti i produttori nazionali, Idria compresa, trovando per molti anni una dura resistenza principalmente proprio nell'amministrazione statale. Al governo, evidentemente, non condividevano le previsioni a fosche tinte espresse da Luzzatti e Salvadori. «Una crisi del mercurio attualmente non esiste», si affermava nella primavera del 1928 al ministero degli interni, nelle stesse settimane in cui gli inviati della Monte Amiata stavano mettendo a punto l'intesa finale con gli spagnoli. Anzi, se si fosse seguita subito la proposta della società mercurifera, continuava la nota governativa, l'erario non avrebbe potuto beneficiare del rial-

26. Sulla fine del monopolio dei Rothschild sul mercurio spagnolo vedi Nadal, 1975, pp. 114-115 e Martin Martin, 1980, pp. 435-436. Il quadro politico-economico con forti tinte nazionalistiche all'interno del quale venne presa tale decisione è bene illustrato in Roldan e Garcia Delgado, 1980, tomo I, pp. 325-393. Per la valutazione americana vedi Naw, Department of State, Roll 32, console Keith Merrill a Segretario di Stato, 10.1.1922 (ringrazio Peter Hertner per avermi segnalato il documento).

zo dei prezzi successivo al 1921, lanciando indirettamente l'accusa alla Monte Amiata di essersi mossa per tutelare solo i suoi interessi e non quelli generali del paese. Un piccolo segnale in più del clima non proprio idilliaco esistente tra il potere esecutivo e il padrone assoluto dell'azienda mineraria, la Comit.

All'estero, intanto, mentre si infittivano i contatti con la Spagna (e nel 1925 la Banca commerciale acquisì anche una quota della Sociedad española del mercurio, l'impresa alla quale il governo spagnolo aveva affidato la vendita del metallo), vennero avviate trattative anche con i grandi mercanti-finanzieri, i Rothschild e i Lazard Brothers, che continuavano ad operare sul mercato internazionale del mercurio. Un accordo con tali gruppi era del resto necessario in quanto essi agivano ormai apertamente come puri speculatori, acquistando grosse partite di bombole che rivendevano, a seconda dei casi, a prezzi più alti o più bassi rispetto a quelli praticati dai produttori, sfruttando abilmente scarsezze di metallo, incertezza e disorganizzazione nella rete commerciale dei principali produttori, tra i quali, comunque, la Monte Amiata era quella che si muoveva meglio pure in campo commerciale, riuscendo non di rado a battere la concorrenza malgrado i prezzi più elevati e arrivando talvolta a dover impegnare anche la produzione futura²⁷.

Assorbita senza gravi difficoltà la rivalutazione della lira e risolte infine le lunghe e dispendiose dispute con i proprietari dei terreni dell'Amiata grazie all'approvazione della nuova legge mineraria nazionale del 1927, nel 1928 la Monte Amiata riuscì a coronare anche il progetto pazientemente preparato negli anni precedenti. Nell'aprile di quell'anno, mentre si cominciavano ad avvertire alcune tensioni sui mercati internazionali, che preannunciavano tempi non facili per le miniere italiane, a Madrid venne raggiunto l'accordo tra italiani e spagnoli per la costituzione di un consorzio tra i produttori. Nel cartello, denominato Mercurio europeo, entrarono le miniere di Almaden e, per l'Italia, la Monte Amiata, la miniera di Idria, lo Stabilimen-

27. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 8, sedute del comitato direttivo del 7.4.1922 e 9.11.1922; seduta del consiglio del 19.12.1922; vol. 10, sedute del consiglio del 18.6.1926 e 23.6.1926 (nel corso di questa riunione si discusse anche dell'eventualità di acquisire un quarto del capitale dello Stabilimento del Siele, ma la proposta venne bocciata da Toeplitz, da un anno vice-presidente della società, poiché si sarebbe trattato di una partecipazione di minoranza); Ascomit, vca della Banca commerciale, vol. 8, seduta del 30.6.1925. Le opinioni governative si trovano espresse in una lunga lettera del ministero degli interni al prefetto di Siena del 13 aprile 1928 conservata in Ass, Gabinetto di prefettura, b. 216, fasc. 11.

to minerario del Siele e la Società mercurifera italiana (che peraltro aveva da tempo cessato ogni attività). La sua durata venne fissata in sei anni e a dirigerlo venne chiamato un comitato paritetico italo-spagnolo di dieci membri, presieduto ad anni alterni da un rappresentante di Almaden e da uno della società Monte Amiata. Il cartello del mercurio venne così ad affiancarsi ad altri organismi analoghi costituiti dopo il 1924 (i più importanti erano quelli dell'acciaio, della potassa, della seta artificiale, delle lampade, dell'alluminio, del rame e dei superfosfati). Fu l'unico però ad essere promosso dall'Italia e certamente quello nel quale il peso specifico dell'industria nazionale contava veramente molto (l'altro importante consorzio in cui era presente un'impresa italiana — il cartello della seta artificiale, con la Snia Viscosa — era di fatto controllato dalla Courtauld di Londra).

L'attività principale svolta dal consorzio consisteva nello stabilire i prezzi e le quote di vendita spettanti ai due gruppi al di fuori dei due paesi di appartenenza, dove le vendite erano invece libere, salvo altri accordi nazionali. Per i primi tre anni fu stabilita una quota del 55 per cento per la Spagna e del 45 per cento per l'Italia, quota che per gli anni seguenti sarebbe stata rispettivamente del 60 e del 40 per cento. In Svizzera, a Losanna, venne fissata la sede degli uffici vendita del consorzio, il quale, a sua volta, affidò ad alcune società specializzate la cessione delle bombole sui vari mercati internazionali: alla Aron Hirsch & Sohn di Berlino fu affidata la commercializzazione per la Germania e per l'Europa centro-orientale, alla Roura y Forgas di Londra per l'Inghilterra e i Dominions inglesi, alla René Weil di Parigi per la Francia e le colonie e alla Ag Erz und Metall Handel di Zurigo per la Svizzera. Non si trattava però di un ritorno al passato, perché queste imprese avevano unicamente il ruolo di sub-agenti, tenuti a vendere il mercurio al prezzo stabilito da Mercurio europeo.

Qualche problema sorse all'interno del gruppo italiano al momento della ripartizione della quota spettante all'Italia. L'intesa definitiva venne raggiunta solo dopo uno scontro durissimo, sconfinato in sede governativa con l'intervento di gerarchi locali e nazionali e con la minaccia agitata dal Siele di richiedere l'applicazione della legge sul consorzio obbligatorio. Alla fine l'accordo venne sottoscritto sulla base di questa suddivisione: Monte Amiata, 51,03 per cento; Idria, 25,67 per cento, Siele 23,30 per cento²⁸.

28. Sulla costituzione ed il funzionamento del consorzio vedi Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 10, seduta del comitato direttivo del 15.5.1928 e, vol. 11, seduta del 6.11.1928; Acs, Asiri, serie rossa, b. 520; «Notizie generali, ecc.», cit., pp. 30 e 39 e «Allega-

4. La grande crisi dei primi anni trenta

Interpellato nel 1929 dalla Società delle nazioni in merito alle caratteristiche del nuovo cartello industriale, il presidente della Confindustria, Antonio Stefano Benni, affermò che «in seguito agli accordi conclusi l'industria del mercurio si è assicurata, con un lungo periodo di tranquillità, i mezzi per proseguire la propria crescita»²⁹. Ma questa previsione, come del resto molte altre fatte al tempo da politici, industriali ed economisti, risultò di lì a poco errata e involontariamente quasi ridicola, se rapportata a quanto successe tra il 1929 e il 1932, quando anche il settore del mercurio in Italia, non diversamente dagli altri, sprofondò in un'acutissima crisi dalla quale riemerse completamente solo nel 1934-35. Tuttavia, prima ancora di conoscere la parte che gli sarebbe toccata in questo dramma che sarebbe andato in scena sul palcoscenico internazionale, il nostro attore allestì per il pubblico di casa una sorta di prova generale. Fuor di metafora teatrale, prima di essere travolte dalla grande crisi, le miniere di mercurio dell'Amiata conobbero una crisi indotta dalle scelte dei loro proprietari.

Già nei mesi immediatamente antecedenti la firma degli accordi di Madrid apparve chiaro che il precedente indirizzo dell'impresa, mirante ad un'ininterrotta crescita della produzione, doveva essere abbandonato. La creazione del consorzio con i suoi precisi vincoli e qualche nube minacciosa sul mercato mondiale resero inevitabile una decisa revisione di quella strategia. Incaricati di mettere a punto un nuovo piano, Mezzena e Martelli furono estremamente chiari e drastici. Le ricerche avviate a Bagni San Filippo, Cortevicchia e Solforate dovevano essere interrotte, mentre bisognava avviarne di nuove al Morone

to n. 5: *Règlement de Mercurio Europeo*; ma vedi anche Simoncelli, 1928, pp. 34-36; Zarraluqui, 1934, pp. 748-753; Hess, 1940, pp. 71-76. Sui contrasti tra le miniere italiane, in particolare si veda Ascomit, Segreteria Toeplitz, categoria 47, Salvadori a Patretti, direttore generale industrie e miniere del ministero dell'economia nazionale, 13.8.1928; Salvadori a Toeplitz, 14.8.1928. Sui cartelli industriali costituiti negli anni venti vedi Dagnino, 1928; Vito, 1930; Lador Lederer, 1959. Un elenco dettagliato di tutti i cartelli industriali in vigore all'epoca del secondo conflitto mondiale, delle loro caratteristiche e dei loro aderenti, venne preparato per il Board of Trade da due famosi economisti, Allen e Gaitskell. Il documento, rimasto allo stadio di dattiloscritto, si trova in originale presso la Library of University College di Londra. Una copia con un'introduzione di J.D. Gribbin, *senior economic adviser*, dell'Office of Fair Trading del Board of Trade, anch'essa dattiloscritta, è stata pubblicata nel 1976 (vedi Board of Trade, 1976). Sui consorzi obbligatori e volontari costituiti in Italia dopo il 1927 vedi Cianci, 1977, pp. 209-217.

29. Asdn, Fonds du Secrétariat, R. 2857, d. 12557, *Mémoire sur le consortium du mercure européen présenté par M. Benni* (ringrazio Barbara Curli per avermi segnalato il documento).

e ad Abbadia, sperando di incontrare zone con una mineralizzazione superiore. Il capitolo riguardante i costi di produzione aveva toni particolarmente severi: si trattava di effettuare grosse economie, sia per quanto riguardava la manodopera (eliminando senza *turn over* il personale più anziano o poco produttivo, ridimensionando il salario con l'abolizione di alcune sue componenti ereditate dal passato), sia per quanto concerneva i materiali (puntando essenzialmente sulla nafta e non più sul legno e sul carbone come combustibile). Il programma di riduzione dell'occupazione venne quantificato in 450 licenziamenti ad Abbadia San Salvatore e 150 al Morone: in tutto, dunque, 600 persone sulle oltre mille occupate nel 1928.

I primi provvedimenti interessarono 280 minatori, allontanati all'inizio di luglio in base ad una lista di licenziamenti scaglionati, messa a punto dalla direzione insieme con i rappresentanti sindacali. In realtà le cose non andarono lisce come sperava la Monte Amiata. Fin dalle settimane successive e con un crescendo continuo che avrà il suo culmine all'inizio del 1929, si mise in moto un movimento di protesta dai contorni alquanto contraddittori. Se alla sua base c'era un diffuso malcontento per le difficoltà economiche, accresciuto ora dalle prospettive della disoccupazione, non vanno dimenticati altri elementi che lo caratterizzarono: l'accesa rivalità campanilistica tra minatori delle province di Siena e Grosseto (i senesi disoccupati o licenziati dalle miniere del senese chiedevano che fossero mandati via prima i minatori grossetani, i quali avrebbero dovuto arrangiarsi a trovare lavoro sul «loro» versante della montagna; viceversa volevano i grossetani); l'intervento di personaggi locali come Angelo Baiocchi, podestà di Abbadia, preoccupato di creare un consenso attorno alla propria persona, prima e quasi più che alle istituzioni politiche e di partito locali dalle quali traeva forza e prestigio il potere dell'intera famiglia (il figlio di Baiocchi, Adolfo, era segretario del Pnf di Siena); le preoccupazioni delle autorità politiche centrali, interessate ad evitare tensioni incontrollabili in un'area priva di sbocchi lavorativi alternativi; la presenza di un piccolo nucleo di militanti del Partito comunista (che contava in Toscana uno dei centri più importanti della sua rete clandestina), i quali vedevano in quel moto sorto spontaneamente dopo l'annuncio dei licenziamenti il primo momento per cercare di riemergere politicamente dopo anni di forzata inattività.

La Monte Amiata non gradì molto l'interessamento e poi l'intervento delle autorità politiche in una questione, a suo parere, puramente interna all'azienda. Si può dire, anzi, che in quella occasione cominciò ad incrinarsi un rapporto tra impresa e governo che neppure in segui-

to, neanche con il passaggio all'Iri, venne mai pienamente recuperato. Giocando sui contrasti tra i minatori delle due province che si dividevano l'Amiata, e sollecitata dagli interventi di organizzazioni fiancheggiatrici come quella degli ex-combattenti (presieduta da Angelo Baiocchi), la prefettura di Siena e il podestà, pur muovendosi apparentemente in maniera contraddittoria, ebbero un ruolo determinante nel pilotare vicende che, ai primi del 1929, conobbero una svolta clamorosa. A seguito del licenziamento di alcuni operai e della riassunzione di altri al loro posto solo in base a benemerienze di guerra, un provvedimento deciso a Siena, ad Abbadia gli operai scesero in sciopero. Le dimostrazioni di protesta portarono all'arresto di cinquanta operai, di alcuni capi officina e dello stesso podestà, messi alla testa degli scioperanti. La guerra tra poveri combattuta sotto l'occhio interessato delle autorità politiche locali e nazionali non ebbe autentici vincitori (caso mai, ci fu un vinto, la famiglia Baiocchi, che il regime privò di molte delle cariche che ricoprivano i suoi membri, cogliendo al volo questa occasione per «normalizzare» una situazione anomala, che faceva assomigliare ad una satrapia la proteiforme gestione del potere da parte di questa potente famiglia). La costituzione di una commissione per coordinare i licenziamenti tra le due società, Monte Amiata e Siele, che operavano in due province diverse, in modo da limitare l'impatto dei provvedimenti con parziali riassunzioni «incrociate» (i senesi che lavoravano presso il Siele potevano eventualmente essere riassunti dalla Monte Amiata e viceversa per quanto riguardava i grossetani occupati dalla Monte Amiata) e l'aver affidato ad una commissione mista operai-azienda sotto la tutela del Pnf di Abbadia le decisioni circa i licenziamenti definitivi alla Monte Amiata finirono per tamponare appena una falla che si allargava ogni giorno di più³⁰.

Malgrado i licenziamenti, inferiori per numero a quelli auspicati, la produzione continuò a restare troppo elevata in rapporto sia alla

30. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 10, sedute del comitato direttivo del 14.1.1928 e del 3.2.1928; seduta del consiglio dell'8.6.1928; vol. 11, seduta del comitato direttivo del 23.1.1929; Acs, Spd, Co, 553-448, prefetto di Siena Francioni a segreteria particolare del duce, 13.7.1928: appunti per Mussolini sulla riunione tenutasi il 19.7.1928 riguardo al licenziamento operai Amiata; Ass, Gabinetto di prefettura, b. 216, fasc. 17, Baiocchi a prefetto di Siena, 3.9.1928. Sui licenziamenti del 1928-29 vedi anche Serafini, 1981, pp. 58-60. Sulla famiglia Baiocchi, detentrica di un importante pacchetto di azioni della Monte Amiata, qualche accenno nei ricordi autobiografici di Fortunato Avanzati, comandante della Brigata Garibaldi «Spartaco Lavagnini», in Avanzati, 1989, pp. 113-126, e in Aa.Vv. 1976, pp. 10-11; Palla, 1986, pp. 483-489 e 495. Indizi sulla presenza di una cellula comunista attiva nelle agitazioni di quei mesi in Aa.Vv., 1976, p. 324. Per un inquadramento di questa ripresa d'iniziativa politica dei comunisti tra il 1929 e il 1930 vedi Spriano, 1969, vol. II, pp. 287-307.

quota assegnata, sia allo stock giacente nei magazzini, soprattutto rispetto ad una domanda internazionale che, lungi dal riprendersi, mostrava una netta tendenza a contrarsi ulteriormente. Ridimensionate infatti le speranze legate ad un massiccio impiego del mercurio nelle centrali termoelettriche (l'andamento degli esperimenti in corso presso la General Electric non consentiva di essere molto ottimisti al riguardo)³¹, già verso la fine del 1929 furono preparate le pratiche per licenziare progressivamente circa 200 operai. Inoltre, nel maggio del 1930, la settimana lavorativa venne ridotta a cinque giorni. Ma questa volta, ammaestrata dall'esperienza dell'anno precedente, la società concordò le varie tappe dell'operazione con le autorità politiche, accettando persino di rimandare i licenziamenti all'estate, quando era relativamente più semplice un riassorbimento di manodopera in lavori agricoli. Dal canto suo la società si trovava in un autentico *cul de sac*. Per un verso sarebbe stato necessario chiudere i cantieri, ma in tal modo le coltivazioni sarebbero andate perdute e, per riprenderle, si sarebbero dovute affrontare spese molto elevate; neppure limitarsi ai semplici lavori di manutenzione costituiva un autentico risparmio, perché la scarsa mineralizzazione della miniera imponeva comunque il mantenimento al lavoro di un numero molto elevato di minatori; problemi analoghi si presentavano anche riducendo il numero delle giornate lavorative, perché alla ripresa del lavoro, mancando la continuità lavorativa, si dovevano sopportare carichi supplementari di spesa per riprendere il regime normale. La scorciatoia dei licenziamenti, lungi dal costituire una svolta positiva, per quanto traumatica, non era facilmente praticabile. I 200 posti in meno previsti all'inizio del 1930 finirono per ridursi a 120. Inoltre la tensione tra direzione e rappresentanti dei lavoratori non accennò a diminuire: a farne le spese furono i dirigenti sindacali fascisti, ritenuti incapaci di controllare la massa operaia, un'accusa che provocò lo scioglimento del direttorio del sindacato dei minatori di Abbadia, un'ulteriore prova questa del potere assoluto esercitato dalla società nella regione³². Eppure, in quegli stessi mesi, nonostante le enormi difficoltà del settore a livello internazionale e le gravi tensioni in sede locale, la Monte Amiata si stava muovendo fuori d'Italia per acquisire nuovi giacimenti di mercurio. Ricerche da-

31. Una descrizione degli esperimenti condotti dalla General Electric si trova in Monte Amiata, 1936, p. 14 e in Novarese, 1939, pp. 256-257.

32. Asma, n. 188, Sappa a Salvadori, 19.2.1929; Sappa a Salvadori, 10.5.1930; Asifa, vcd della Monte Amiata, vol. 11, seduta del 3.5.1930; vca della Monte Amiata, vol. 11, seduta del 4.5.1930; vcd della Monte Amiata, vol. 11, seduta del 5.7.1930.

gli esiti incoraggianti furono svolte sul finire del 1930 in Turchia, dove tra l'altro vi era — si leggeva in una lettera dell'inviato della società — una «popolazione mite e laboriosa», quasi a sottolineare il fatto che ad Abbadia San Salvatore era ormai un sogno poter contare su una manodopera con tali caratteristiche³³.

Sul mercato internazionale le difficoltà non diminuirono d'intensità. L'ufficio vendite di Mercurio europeo appariva lento e goffo nella sua attività, appesantito da adempimenti burocratici esasperati da una sfiducia reciproca di fondo tra italiani e spagnoli. Ne era una prova diretta il calo delle vendite, ben superiore, in proporzione, non solo alle vendite realizzate separatamente nel 1927, ma anche alla diminuzione generale degli affari. Infatti i grandi speculatori si muovevano in tale situazione con molta spregiudicatezza, riuscendo a piazzare anche grosse partite di bombole, mentre gli *outsider* (i produttori esterni al cartello, concentrati in Messico e negli Stati Uniti, ma tra essi figuravano anche la Società Argus, di proprietà di Carlo Feltrinelli, e la Siam) erano riusciti a riprendersi e a rientrare in gioco grazie alla decisione del consorzio di mantenere inalterato il prezzo di 21 sterline e 15 scellini stabilito nel 1928. Nel gruppo italiano, poi, le tensioni non erano minori, dato che la crisi aveva spinto Siele e Idria a richiedere una profonda revisione dei contingenti loro assegnati³⁴. Il problema vero, però, come sottolineò Salvadori, era che le miniere italiane e spagnole continuavano a produrre più di quanto avrebbero potuto vendere anche in tempi normali. E le ragioni di tale politica suicida andavano cercate nei vincoli di tipo extraeconomico che condizionavano specialmente le aziende italiane.

Per cercare di dare un po' d'ossigeno alle casse aziendali ormai vuote, nella primavera del 1930 venne deciso un aumento del capitale da 32,4 a 48,6 milioni mediante l'emissione di 320 mila azioni, un quarto delle quali dotato di voto plurimo. Il mercato finanziario sembrò accogliere senza eccessiva difficoltà la nuova emissione, ma nella seconda parte dell'anno il titolo azionario della Monte Amiata cominciò a denunciare qualche perdita preoccupante, in linea del resto con l'andamento generale della borsa. Calate dalle 280-300 lire dell'inizio del 1930 alle 190 lire dopo l'aumento di capitale, le azioni Amiata verso la fine dell'anno venivano ormai trattate a 140-150 lire³⁵. Quella

33. Asma, n. 189, Sappa a Salvadori, 22.9.1930 e 13.11.1930.

34. Asifa, vca della Monte Amiata, seduta del 26.11.1929 e Hess, 1940, pp. 76-80.

35. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 11, sedute del 20.2.1930 e 30.5.1930; Acs, Asiri, serie rossa, b. 520, «Mercurio europeo, Considerazioni sull'esercizio 1930», Roma, 16.1.1931, siglato R.S.. La decisione di creare azioni con voto plurimo (5 voti) ven-

che poteva apparire una discesa in qualche modo controllata, divenne una frana inarrestabile a partire dalla primavera del 1931. Mentre in Europa si andavano diffondendo voci sempre più insistenti sulle crescenti difficoltà di molte banche (e il crollo della Österreichische Credit Anstalt alla fine di maggio costituì solo la conferma più eclatante di quelle previsioni), le azioni Monte Amiata sfondarono all'ingiù la barriera delle 100 lire proprio in quel mese e a fine anno erano quotate attorno alle 70 lire. Si era ormai in piena crisi economica. Lo stock di mercurio ormai toccava livelli eccezionali (50 mila bombole solo ad Abbadia e più di 85 mila ad Almaden) e non accennava a scendere. Mentre nel marzo del 1931 lo stabilimento di Siele riduceva a tre sole giornate la settimana lavorativa, alla Monte Amiata si cercava di non percorrere la stessa strada, giudicandola molto costosa, benché fosse autorevolmente caldeggiata anche dal governo. Le preferenze della società andavano infatti ad una riduzione dei salari concordata con i sindacati, una strategia per il momento ancora impraticabile, ma che di lì a qualche tempo sarebbe diventata, con l'avallo dell'esecutivo, una scelta obbligata per tutta l'industria italiana. La resistenza della Monte Amiata fu ben presto vinta. L'esigenza di mantenere la pace sociale in un'area a monocultura industriale prevalse sulle mere valutazioni economiche, tanto che alla fine del 1931 erano occupati ancora 930 operai ad Abbadia e 120 al Morone: all'incirca gli stessi di tre anni prima e malgrado licenziamenti e prepensionamenti, segno che vi erano state addirittura delle nuove assunzioni, magari pilotate dal Pnf e dalle autorità politiche locali³⁶.

L'unico serio tentativo per cercare di uscire da una crisi di cui non si vedeva la fine fu l'acquisto di un terzo del capitale della Chemische Fabrik Marktredwitz, un'azienda bavarese considerata la più importante produttrice di sali di mercurio del mondo e, grazie ad un consumo medio annuo di 15 mila bombole, certamente uno dei migliori clienti della Monte Amiata. Apparentemente, dunque, si riproponeva

ne motivata con la necessità di garantire la conservazione del carattere nazionale della società, segno forse che una quota non irrilevante di azioni era stata venduta fuori d'Italia nel corso degli anni venti. Qualche indizio in tal senso (dal quale sembrerebbe che i più interessati acquirenti di azioni Monte Amiata si trovassero in Svizzera) si trova in Ascomit, Segreteria Toeplitz, cartella 58/1. I valori di borsa delle azioni Amiata sono tratti dalla «Rivista della Banca commerciale» di quegli anni. In occasione dell'aumento del capitale venne anche deciso di trasferire la sede sociale della società da Abbadia San Salvatore a Roma.

36. Asifa, vca della Monte Amiata, seduta del comitato direttivo del 2.2.1931; seduta del consiglio del 6.3.1931; vol. 12, sedute del comitato direttivo del 2.5.1931 e 1.10.1931.

la scelta di dieci anni prima, cioè la verticalizzazione della produzione. In realtà mancava stavolta un disegno coerente, seppure in gran parte errato, come quello che era stato concepito nei primi anni del dopoguerra. La scelta era ora tesa a garantire alla società uno sbocco commerciale sicuro almeno per una certa quota della produzione. Si trattava però di un investimento rivolto al futuro, essendo legato ad una generale ripresa dell'economia internazionale, prospettiva che appariva ancora lontana nel 1931. Infatti i problemi si aggravarono ulteriormente nel corso del 1932, quando la crisi toccò il suo punto più acuto.

Mentre lo stock faceva fatica a smuoversi dalle 50 mila bombole (la tendenza era anzi ad un leggero aumento), e la domanda internazionale non mostrava segni di ripresa, all'orizzonte apparvero nuove difficoltà di ordine monetario. Le incertezze valutarie spingevano i governi a controllare di più la circolazione delle monete tra gli Stati, così che anche gli acquisti di mercurio diminuirono ulteriormente, riducendosi a coprire le strette necessità. Il tracollo della sterlina nella seconda metà del 1931, dopo l'abbandono del Gold Bullion Standard (l'incoraggiamento all'oro entrato in vigore nel 1925), consigliò alle imprese mercurifere di adottare il dollaro-oro nelle contrattazioni. Le poche operazioni di compra-vendita del metallo furono eseguite dalla ditta Roura y Forgas di Londra, divenuta all'inizio del 1932, dopo la soppressione dell'ufficio di Losanna, l'unica rappresentante di Mercurio europeo. Il nuovo sistema di vendite alleggeriva le imprese del consorzio da numerosi problemi, dato che non solo Roura y Forgas si assumeva il rischio di vendere al minimo 30 mila bombole, ma aveva anche la struttura e la solidità finanziaria per dilazionare i pagamenti dei clienti, pur garantendo l'anticipo alle miniere³⁷.

L'avvio di una fase nuova dell'attività di Mercurio europeo coincise per tutto il 1932 e parte del 1933 con gravi divergenze all'interno del gruppo dirigente della Monte Amiata, profondamente diviso circa la strada da imboccare per uscire dalla crisi, situazione questa aggravata dal potere politico, con le sue contraddittorie prese di posizione. Alla Monte Amiata erano d'accordo solo su di un punto: la chiusura della miniera era l'unico provvedimento da prendere per smaltire lo stock. Dai sondaggi effettuati in sede politica erano venuti segnali

37. Sulla nuova organizzazione commerciale di Mercurio europeo, si veda Acs, Asiri, serie rossa, b. 520, «Mercurio europeo, considerazioni sull'esercizio 1931», documento in data 25.2.1932, ma vedi anche Hess, 1940, pp. 80-81, che ricorda come nel 1931 il consorzio avesse indetto un concorso internazionale per l'individuazione di nuove applicazioni del mercurio nel tentativo di trovare nuovi sbocchi di mercato.

diversi. Mentre il governo e il prefetto di Siena si dichiaravano apertamente contrari a tale eventualità, Bottai, ministro delle corporazioni, appariva più possibilista, non ostile in linea di principio, a patto che la società offrisse un robusto contributo per assistere i disoccupati, formula, questa, che richiedeva un grosso impegno finanziario per l'impresa e che quindi venne respinta. Analogo esito ebbe anche la proposta della società di ridurre drasticamente l'occupazione e i costi del lavoro o attraverso massicci licenziamenti o tramite turni settimanali di quattro-cinque giorni con salari ridotti del 50 per cento. Ma anche su questo terreno prevalsero i vincoli extraeconomici: il governo avrebbe consentito solo una semplice riduzione delle giornate lavorative senza toccare i livelli occupazionali e salariali, la soluzione migliore sotto il profilo politico-sociale, ma anche la più costosa per la società. Una possibile alternativa avrebbe potuto essere un massiccio intervento finanziario da parte dello Stato attraverso l'acquisto dell'intero stock di bombole. L'idea che avrebbe risolto tutti i problemi con un colpo di bacchetta magica rimase tuttavia nel libro dei sogni della Monte Amiata.

E' sorprendente, anche se in parte comprensibile, che in fondo, malgrado l'attenzione con cui venne seguita la crisi economica nella zona, il governo non abbia concesso nemmeno una lira per risolvere i problemi delle società mercurifere. In effetti un intervento teso ad alleggerire il peso dello stock avrebbe costituito un pericoloso precedente, anche se facilmente giustificabile con la necessità di formare una riserva strategica di materiale per uso bellico. In linea con la politica economica e sociale adottata in quegli anni, l'apporto governativo alla soluzione della crisi passò invece attraverso stanziamenti a favore dei lavori pubblici. Molti dei lavoratori licenziati dalle società mercurifere furono infatti utilizzati nei lavori di bonifica della Val d'Orcia e del Grossetano e in lavori forestali. Non è possibile escludere a priori che la parsimonia negli aiuti statali avesse anche qualche altra origine. Non è detto infatti che il clima di sostanziale freddezza tra i vertici della Monte Amiata e il governo non fosse in parte condizionato dal gelo e dai sospetti nutriti da Mussolini verso la Banca commerciale e verso Toeplitz, un atteggiamento che il duce non modificò sostanzialmente mai nei primi dieci anni di vita del regime e che venne, per così dire, eliminato solo con il passaggio all'Iri delle banche miste.

Riguardo alla politica commerciale, ai rapporti con il consorzio e la Spagna, le differenze interne al gruppo dirigente erano molto evidenti. Il presidente Luzzatti, più sensibile forse alle esigenze del maggior azionista e creditore della società, la Commerciale, era convinto

che un forte ribasso del prezzo del mercurio avrebbe spiazzato *outsider* e speculatori: così sarebbe stato più semplice tornare a riempire le casse della società, la cui esposizione debitoria verso la banca nel 1931-32 aveva superato i 15 milioni. Questa strategia aggressiva partiva dal presupposto che le miniere italiane fossero meglio organizzate sotto tutti i punti di vista, compreso quello commerciale, rispetto ad Almaden. Il consorzio e l'ufficio vendite comune (prima di essere soppresso) erano ormai considerati organi burocratici e non commerciali, che impedivano all'Italia di mettere pienamente a frutto tutte le sue potenzialità. La conclusione di Luzzatti era che Mercurio europeo dovesse essere sciolto, poiché solo così la Monte Amiata avrebbe potuto conquistare il controllo sostanziale della produzione mondiale. Su tutt'altra linea erano invece schierati Salvadori e Mezzena, secondo i quali, una consistente riduzione del prezzo, oltre ad essere una scelta anti-commerciale, non avrebbe migliorato la situazione tanto rapidamente. Cogliendo meglio di Luzzatti le tendenze del mercato del mercurio, i due dirigenti erano convinti che la stasi del mercato andasse addebitata alla diminuzione del consumo e non al prezzo del mercurio. Alla base, tuttavia, stava in realtà una diversa valutazione delle miniere spagnole. Amministratore delegato e vice-presidente della Monte Amiata non smisero mai di agitare lo spauracchio di un'Almaden in grado di diventare l'unica produttrice mondiale di mercurio, dopo aver posto fuori mercato tutte le altre miniere. I rapporti con la Spagna andavano quindi mantenuti, anche se dovevano passare attraverso una profonda revisione. Un punto, questo, sul quale Mezzena e Salvadori trovavano al loro fianco il governo, contrario ad una denuncia del consorzio: più per motivi politico-diplomatici, tuttavia, che per ragioni economiche. La conclusione era alquanto drastica: nell'attesa di tempi migliori la società andava sciolta, e si può facilmente immaginare quale potesse essere l'opinione al riguardo del maggior azionista.

La complessa partita a scacchi, giocata a turno da più giocatori, non tutti peraltro distintamente riconoscibili (Toeplitz e la sua banca non uscirono mai allo scoperto e anche il governo fu parco nei suoi interventi), ebbe momenti incerti e contraddittori. Le ricerche svolte presso l'archivio della Comit non hanno consentito di chiarire se e come si mosse l'istituto milanese nella vicenda, e neppure tra i documenti conservati presso l'Archivio centrale dello Stato vi è traccia evidente di un intervento diretto del governo, se non la segnalazione, peraltro molto importante, di un incontro tra Mussolini, Bottai e il prefetto di Siena nell'aprile del 1932 per discutere la situazione dell'Amiata. Da tale complesso, ma imprecisabile quadro scaturì una decisio-

ne traumatica. Ad un certo punto, nel secondo semestre del 1932, la società riuscì anche a chiudere completamente la miniera e a licenziare tutti i dipendenti, ma il grave provvedimento fu mantenuto solo per una decina di giorni: la Monte Amiata fu costretta a riaprire gli impianti a seguito di un decreto prefettizio che le ingiunse di riassumere subito 200 operai, da impiegare in due turni, per la semplice manutenzione della miniera.

Nel contempo il prezzo praticato da Roura y Forgas veniva diminuito da 21 a 16 sterline e più tardi a 10 sterline, mentre si avviavano le pratiche per lo scioglimento del consorzio, pur tra molti tentennamenti e senza molta convinzione. Il punto più basso era stato toccato e da lì, in base ai segnali economici che giungevano dai principali mercati, non si poteva che risalire. Apparentemente sembrava avere la meglio la linea di condotta proposta da Luzzatti. Quest'ultimo, all'inizio del 1933, lanciò l'idea di un mutuo di quindici anni garantito dallo stock, un'operazione che avrebbe consentito di riprendere la produzione ad un livello (5-600 bombole al mese) capace di coprire le spese e gli interessi del prestito. Salvadori avviò trattative con i sindacati per definire il nuovo contratto di lavoro, accettando gran parte delle loro richieste. Mezzena, intanto, visitava Almaden, torlandone con la convinzione che le miniere spagnole avrebbero potuto produrre 60-65 mila bombole ad un prezzo molto competitivo, batte-re la concorrenza ed escluderla dal mercato, e ciò solo operando alcune modifiche nel sistema lavorativo e pochi interventi nello stabilimento metallurgico: un «programma abbastanza semplice — concludeva Mezzena in una sua relazione — che però non mi pare abbia possibilità alcuna di essere realizzato almeno per un lunghissimo periodo di tempo». Le prospettive di ripresa non sembravano più un miraggio³⁸.

Mezzena fu tuttavia l'unico dirigente della società allora in carica a vederla realizzata. In quei mesi si stava infatti giocando un'altra

38. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 12, sedute del comitato direttivo dell'1.10.1931, 18.1.1932 e 9.4.1932; sedute del consiglio del 2.6.1932 e 28.6.1932; sedute del comitato direttivo del 30.1.1932 e 30.11.1932; sedute del consiglio del 30.11.1932; sedute del comitato direttivo del 16.2.1933 e del consiglio del 25.4.1933; Ascomit, Fondo Società commerciale d'Oriente, b. 84, fasc. 2, Mezzena a Salvadori, 15.4.1932; Acs, Pcm 1931-33, fasc. 3.1-4.4766; ivi, Asiri, serie rossa, b. 518, Relazione dell'ingegner Mezzena sul viaggio ad Almaden in data 14.4.1933 (il testo completo è riportato nell'Appendice documentaria, documento n. 4). Sui lavori pubblici eseguiti in quegli anni nella zona vedi anche Serafini, 1981, pp. 61-71 e Aa.Vv., 1976, pp. 10-11 e 146-147.

partita, ben più importante di quella mercurifera, che aveva in palio una completa ridefinizione dei rapporti tra Stato ed economia. Sarebbero stati gli uomini dell'Iri a compiere le scelte per il rilancio della Monte Amiata. Per vedere in quali condizioni economiche e finanziarie trovarono la società e per capire quindi meglio le decisioni che furono prese dal 1935 in poi occorre compiere un passo indietro.

5. Artifici di bilancio e vincoli extraeconomici

Sofindit, l'organismo che rilevò i pacchetti azionari detenuti dalla Banca commerciale e che dall'ottobre del 1931 era diventata formalmente il nuovo azionista di maggioranza della Monte Amiata, si trovò nel 1932 a gestire un'impresa che non distribuiva dividendi da tre anni e che negli ultimi due esercizi aveva denunciato una perdita complessiva di oltre 14 milioni di lire rispetto ad un capitale di 48,4 milioni. Il suo indebitamento nei confronti della banca milanese era vicino ai 21 milioni di lire (e nell'agosto del 1932 aveva toccato i 25 milioni), mentre nei magazzini giaceva uno stock di bombole per un valore di poco inferiore ai 20 milioni. Il passaggio del pacchetto di controllo dalla Commerciale a Sofindit non comportò dapprima alcun cambiamento nella strategia, nelle vicende quotidiane e nel gruppo dirigente della Monte Amiata. Per oltre un anno e mezzo, stando alle varie fonti consultate, la presenza del nuovo azionista si era limitata ad una verifica notarile dei bilanci e di alcuni indicatori correnti dell'attività della società (essenzialmente la consistenza dello stock e l'andamento delle vendite). Per tutto il 1932, un anno nero per l'economia, non vi furono segni inequivocabili circa gli orientamenti del governo riguardo alle imprese che ora controllava attraverso Sofindit. Solo con il gennaio 1933 divenne più chiara la scelta di Mussolini. La nascita dell'Iri stava infatti a significare che lo smobilizzo delle banche miste dell'ottobre 1931 era ormai un punto di non ritorno, che necessitava solo di solide strutture giuridiche ed organizzative per mostrare tutta la sua carica innovativa.

Il nucleo di intraprendenti tecnici riuniti in Sofindit prese effettivamente in mano la situazione della Monte Amiata nella primavera del 1933. Pochi mesi dopo i dirigenti dell'Iri disponevano di tutti gli elementi per capire innanzitutto i motivi di fondo della crisi della società e non solo quelli legati alla cattiva congiuntura internazionale. L'anonimo estensore di un lungo rapporto sulla situazione della Monte Amiata all'inizio del 1934 esaminò l'andamento degli esercizi dal 1919 al 1933,

traendone alcune considerazioni che suonavano come un gravissimo atto d'accusa verso i metodi di gestione imperanti nella società e, implicitamente, verso chi ne aveva tenuto saldamente le redini dal 1915, la Banca commerciale italiana. Purtroppo la documentazione conservata presso l'archivio storico della Monte Amiata ad Abbadia San Salvatore consente solo in parte di verificare l'attendibilità dei dati e perciò la fondatezza delle critiche rivolte al gruppo dirigente della società. Ciò non deve tuttavia precludere un esame critico del documento su cui si basò l'Iri per preparare il rilancio dell'azienda.

Vediamo dunque quali furono i punti salienti su cui si concentrò l'analisi degli ispettori di Sofindit. Le critiche riguardarono sia la gestione industriale che quella finanziaria.

Per quanto concerne la prima, l'accusa principale investì il problema dei costi di produzione. Nonostante la produzione annua nel corso degli anni venti avesse conosciuto forzatamente forti oscillazioni, il costo del mercurio in miniera avrebbe dovuto restare all'incirca entro gli stessi limiti. Invece esso era aumentato ogni anno del 10-15 per cento fino al 1928, segnando una tenue contrazione solo nel 1932. L'anno in cui il costo in miniera aveva toccato il punto più elevato (995 lire per bombola), il 1928, era stato anche quello in cui il costo complessivo aveva raggiunto il livello più alto, 1.170 lire, mentre il prezzo di mercato era vicino alle 1.870 lire. Il volume delle vendite aveva subito un tracollo rispetto al 1927, con un calo da 31.574 a 12.416 bombole. La Monte Amiata era stata perciò costretta a ricorrere al finanziamento bancario e infatti la voce «banche» del bilancio era passata da un attivo di 27,5 milioni nel 1926-27 ad un passivo di 5,8 milioni nel 1927-28. Nella relazione dell'assemblea degli azionisti di quell'anno — secondo il documento Sofindit — erano state messe in rilievo le difficoltà in cui si muoveva il mercato mondiale del mercurio e quindi era stata indicata «la necessità di proseguire ed intensificare il programma di severa economia». Ma le scelte degli amministratori erano andate in tutt'altra direzione. Il conto economico del 1928 si era chiuso con un attivo di quasi 16 milioni e, in maniera del tutto incoerente con l'analisi tratteggiata nella relazione, si era deciso di distribuire un dividendo complessivo di quasi 14,6 milioni, 22 lire per azione, pari al 45 per cento sul valore nominale del titolo. Non solo. L'ammontare dell'utile, uno dei più elevati nella storia della società, era stato conseguito attraverso l'utilizzazione di parte del «fondo imposte e tasse», calato di ben 5,5 milioni rispetto all'esercizio precedente. Questa operazione di dubbia validità spinse l'ignoto estensore del documento a verificare meglio la consistenza effettiva degli utili di

esercizio nel periodo successivo al 1928 e alla decisione (solo formale, come si è visto) di gestire la società secondo un programma di «severa economia». Il risultato di questo accurato riesame fu che gli utili di esercizio riportati in bilancio non corrispondevano all'effettivo andamento industriale e commerciale della società. Grazie ad una serie di valutazioni di comodo di molte poste del bilancio (ammortamenti, valore degli stock, vari fondi di accantonamento) nel periodo compreso tra gli esercizi 1928-1929 e 1933-1934 erano stati indicati complessivamente utili per 19.555.000 lire (pur conteggiando le perdite di 19,7 milioni iscritte negli ultimi tre bilanci), mentre in realtà si era di fronte ad una perdita totale di 21,4 milioni, con una differenza algebrica negativa di circa 40 milioni³⁹.

Il tono freddo, distaccato di questa lucida e severa analisi rappresenta una sorta di marchio di fabbrica riscontrabile in molti analoghi documenti prodotti nel periodo in cui prese avvio l'esperienza Iri. In tal senso esso costituisce solo un esempio ulteriore del modo in cui operò quel nucleo di personalità di primissimo piano del mondo industriale e finanziario che si trovò a lavorare in quei mesi a Sofindit. Il richiamo ad una razionalità superiore dell'imprenditore, ad una limpida gestione economica e finanziaria, al rispetto per gli interessi strategici dell'azienda e degli azionisti (specie se l'azionista di riferimento era lo Stato) dominò le menti di uomini come Beneduce, Menichella, Sinigaglia, Rocca, Di Veroli, Ara e altri e li guidò nelle scelte che furono chiamati ad effettuare. E' possibile, tuttavia, che questa visione dell'universo economico, nel quale dominava — sovrano incontrastato — l'imprenditore, sottovalutasse l'altra componente del processo produttivo, la forza lavoro, che, al più, veniva considerata unicamente all'interno di un quadro politico-ideologico più generale, il corporativismo interclassista predicato dal fascismo, al quale molti degli uomini di Sofindit, pur avendo matrici culturali diverse, parvero sinceramente credere. Molti di loro, animati da un fervente nazionalismo militante, della prima ora, convinti assertori di un ruolo *super partes* dello Stato, individuavano nella fabbrica, nell'organismo creatore di una nuova ricchezza — il discorso vale evidentemente di più per quanti furono a diretto contatto con questa dimensione professionale e umana —

39. Acs, Asiri, serie rossa, b. 520, «Notizie generali, ecc.», cit.. Sulla costituzione di Sofindit e dell'Iri vedi Cianci, 1977, pp. 170-180 e 241-260; Mori, *Nuovi documenti sulle origini dello «Stato imprenditore» in Italia. Di un episodio ignorato (e forse non irrilevante) nello smobilizzo pubblico delle «banche miste» (1930-31)*, in Mori, 1977, pp. 251-272.

il luogo d'elezione di un indistinto «produttore», che avrebbe reso più forte il paese, sollevandolo dall'incomoda posizione di subalternità economica e, in ultima istanza, anche politica nei confronti delle nazioni maggiormente sviluppate.

Il problema del costo e della produttività del lavoro era evidentemente noto ai dirigenti della Monte Amiata. Nel 1927 Luzzatti e Salvadori, sollecitati da Mezzena a valutare meglio l'incidenza delle paghe e degli altri oneri che concorrevano a determinare il salario, affermavano a chiare lettere che «le speciali circostanze non permettono alla nostra azienda di stabilire le paghe esclusivamente in base alle generali condizioni del mercato della mano d'opera». Ciò significava almeno due cose: innanzitutto, di fatto sull'Amiata non esisteva un autentico mercato del lavoro al quale attingere liberamente secondo le convenienze e le esigenze della società; in secondo luogo, malgrado la sconfitta storica del movimento operaio e malgrado l'avvento del fascismo, la situazione politica e sociale della zona restava tale da impedire un più marcato ridimensionamento delle richieste dei minatori sul piano economico e, in un certo senso, politico (il controllo e l'organizzazione dell'attività mineraria e il rendimento del lavoro). Questo era il motivo per cui i salari ad Abbadia, per quanto bassi, restavano più alti che nelle altre miniere della regione e per cui, come già detto, alla fine del 1931 lavorava ancora presso la società all'incirca il medesimo numero di minatori del 1929. Ed era forse pure la ragione che aveva spinto la società a lasciare in vita un magazzino viveri che le causava 2,5 milioni di lire di perdita l'anno, a finanziare opere assistenziali, come asili per bambini, case di riposo, colonie marine e montane, e a non rifiutare aiuti economici al comune e alla chiesa, secondo una strategia adottata anche da altre imprese in quegli anni, ma con una estensione ed una originalità del tutto inediti. Il calcolo del puro costo in miniera e del costo complessivo della bombola, per quanto corretto, non costituiva evidentemente l'unico parametro da considerare. Vi erano altri vincoli che si potrebbero definire, con una formula ad effetto, il «fattore Amiata»: l'insieme cioè dei condizionamenti esistenti in un'area economicamente arretrata, ma compatta sotto il profilo sociale, politico e culturale. In un quadro politico in cui lo Stato faceva del controllo sociale uno degli assi portanti della propria forza e del proprio consenso, i fattori che in epoche precedenti erano stati elementi di debolezza per l'Amiata e le sue popolazioni (l'isolamento, la mancanza di serie alternative economiche) erano divenuti i punti centrali su cui si fondava lo scambio politico tra potere centrale e comunità locale. Ed il soggetto economico che operava in quella

realtà da assoluto, se non unico protagonista, non poteva non conformarsi a quella logica⁴⁰.

Se si prescinde da questi aspetti, l'analisi compiuta dagli uomini di Sofindit non si presta ad essere facilmente smontata. L'aumento di capitale da 16,2 a 32,4 milioni deciso tra il 1924 e il 1925 per «consolidare l'attuale indirizzo e per permettere alla società di affrontare il futuro» — questa la motivazione ufficiale addotta da Luzzatti all'assemblea degli azionisti per suffragare la richiesta — non venne affatto impiegato in maniera proficua. L'unico mutamento apparente nel bilancio successivo era stato l'aumento della disponibilità presso le banche, salito da 3,8 milioni (cifra già cospicua peraltro) a 13,8 milioni nel 1926 e a 27,5 nel 1927. Nel corso della seconda metà degli anni venti non erano infatti stati realizzati investimenti di qualche rilievo in attrezzature, se si eccettua la costruzione di un quarto forno rotativo, dato che non si possono considerare tali l'impianto di un argano elettrico e di gabbie per il sollevamento del materiale. Gli scarsi investimenti non giustificavano però l'inconsistenza degli ammortamenti effettuati nel corso della gestione Comit: mai più del 3,8 per cento, con una media vicina al 2,5 per cento, ben al di sotto di quel 10 per cento comunemente in uso nel settore minerario e che in effetti era stato applicato dai tedeschi fino al 1914. A tale proposito Oscar Sinigaglia, commentando nella sua qualità di consulente di Sofindit gli anni della gestione Comit della Monte Amiata, parlò apertamente di «artifici di bilancio» usati normalmente dai dirigenti della società per redigere il documento contabile fondamentale dell'impresa⁴¹.

40. L'affermazione di Luzzatti e Salvadori venne fatta nel corso della riunione del comitato direttivo del 10 ottobre 1927 (Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 10). Per una descrizione delle varie opere di carattere assistenziale promosse dalla Monte Amiata negli anni venti, oltre a varie puntuali citazioni nei verbali degli organismi dirigenti, si veda Acs, Spd, Co, 553.448, «Metodi, vantaggi e organizzazione della dispensa viveri» (documento in data luglio 1926); sulle varie attività assistenziali della società vedi Asma, n. 3219, «Promemoria sulle attività che la Monte Amiata ha svolto e sta svolgendo a complemento di quelle minerarie industriali in favore dei dipendenti e della comunità di Abbadia San Salvatore» (s.d. ma del 1943-44), ma vedi anche Rsm 1925, pp. CLVI-CLXVIII e *Le opere assistenziali della Società anon. mineraria Monte Amiata*, in «L'industria mineraria», a. III, 1929, pp. 90-96. Per un primo confronto con iniziative analoghe vedi Degrazia, 1977, in particolare tutto il capitolo III. Per qualche iniziale valutazione sugli uomini che lavorarono a Sofindit vedi Rugafiori, 1982, pp. 337-343 e le biografie di Agostino Rocca e Oscar Sinigaglia, redatte rispettivamente da Paride Rugafiori e Gianni Toniolo, apparse una prima volta in «Economia pubblica» e poi ripubblicate in Mortara (a cura di), 1984, pp. 389-391 e 417-418.

41. Si vedano in proposito i bilanci relativi agli anni 1925-27, oltre ad Acs, Asiri, serie rossa, b. 520, «Notizie generali, ecc.», cit.; b. 521, appunto di Oscar Sinigaglia

Mentre la politica di alti dividendi venne perseguita fino al 1930 (quando fu confermato il dividendo del 45 per cento dell'anno precedente), non si pensò minimamente all'eventualità di creare una riserva straordinaria che permettesse all'impresa di resistere ad un prevedibile, sensibile ed ormai incombente peggioramento della situazione. Anzi, se la situazione all'inizio del 1932 era già abbastanza preoccupante, ci pensò la Banca commerciale a renderla — se possibile — ancora più pesante. Malgrado il forte indebitamento nei suoi confronti (anzi, il segretario del Pnf di Siena, Adolfo Baiocchi, scrisse a Beneduce proprio come strumento di «ricatto per il prestito») e malgrado la banca non fosse più l'azionista di maggioranza della società, l'istituto di credito riuscì a far partecipare la Monte Amiata all'aumento del capitale del Consorzio mobiliare finanziario (Comofin), il sindacato di controllo della banca, un'operazione che comportò un impegno di quasi 8 milioni. Quella che due anni più tardi all'Iri verrà definita «l'ingerenza negativa della Comit» nella Monte Amiata (che nel caso specifico causò alla fine una perdita ulteriore di 6 milioni) era solo l'ultimo anello di una catena di atti di subordinazione dell'impresa mercurifera⁴², la cui spiegazione va cercata nell'intricato, contraddittorio e non di rado perverso rapporto banca-industria creatosi in Italia tra la fine dell'ottocento e gli anni trenta. Un rapporto che finì talvolta per trasformarsi in un abbraccio letale.

Se si guarda nel complesso all'intero periodo durante il quale la Monte Amiata fece parte dell'impero industriale e finanziario domi-

in data 8.6.1934; per i mutamenti negli immobilizzi tecnici vedi Rsm 1927, p. 133 e Rsm 1929, p. 141.

42. Asifa, vca della Monte Amiata, seduta del comitato direttivo del 18.1.1932; Acs, Asiri, serie rossa, b. 518, «Relazione sulla Monte Amiata Soc. An. Mineraria», in data 22.7.1933, siglata «V.F.» (Vincenzo Faggioli); Baiocchi a Beneduce, 10.5.1933; b. 521, «Appunti sulla sistemazione della Monte Amiata» in data 31.10.1934. L'operazione sull'aumento di capitale di Comofin, decisa in base alla convenzione del 31 ottobre 1931 firmata dal governo, dalla Banca d'Italia e dalla Comit, è illustrata in tutti i suoi dettagli da Mori, *Nuovi documenti*, cit., in Mori, 1977, p. 257, che pubblica in appendice il testo della convenzione (pp. 295-299), nella quale era previsto, tra l'altro, che 240 mila delle 840 mila nuove azioni Comofin sarebbero state rilevate «da un sindacato che si andrà a costituire tra enti e persone amiche della Comit». La Monte Amiata assunse 13.016 azioni Comofin al prezzo di 550 lire (il loro valore nominale era di 500 lire), ma con un costo per azione di lire 608,80, pagandole quindi in totale lire 7.924.140. L'operazione, manco a dirlo, fu resa possibile grazie ad un ulteriore aumento del debito verso la Comit poiché la società non aveva nelle proprie casse la cifra richiesta (vedi Ascomit, Fondo società commerciale d'Oriente, b. 84, fasc. 3, Luzzatti a Marcenaro, 11.1.1932). Interrogato in proposito da un'azionista all'assemblea generale del 27 giugno 1933, Luzzatti affermò che quella partecipazione «fu assunta per ottenere un importante finanziamento», rovesciando così il rapporto causa-effetto che stava alla base di tale decisione (Asifa, verbali delle assemblee della Monte Amiata, vol. 5, p. 24 bis).

nato dalla Comit colpiscono diversi fattori, molti dei quali in contraddizione tra di loro. L'istituto milanese aveva puntato ad ottenere il controllo di un'impresa che aveva alle spalle una lunga serie di esercizi durante i quali, a più riprese, erano stati battuti i record del fatturato e dei dividendi distribuiti. La Monte Amiata appariva, insomma, in termini metaforici, una autentica miniera d'oro. Eppure, nel giro di pochi anni, la società, da una situazione florida, sprofondò in una gravissima crisi. Le difficoltà dell'economia mondiale aiutano a capire le cause, ma non riescono a spiegare tutto. Né possono essere evocati complessi ed irrisolti problemi tecnico-economici di fondo, come ad esempio il ciclo integrale nel caso dell'industria siderurgica, autentico responsabile della crisi cronica di questo settore negli anni venti⁴³, poiché sotto questo profilo la situazione della Monte Amiata mostrava una tranquillità assoluta: nessun vincolo o nodo tecnologico ne poteva impedire o appesantire i movimenti. Abbandonati nei primi anni venti i progetti di verticalizzazione e diversificazione della produzione, la strada degli accordi tra i maggiori produttori avrebbe dovuto garantire alla società un'esistenza più che serena. Certo, puntare quasi esclusivamente sulla politica commerciale costituiva una scelta aziendale di profilo più basso rispetto ai programmi abbozzati e poi abbandonati, ma era pur sempre il coerente frutto di un'analisi corretta delle varie forze in campo. Sul piano teorico, infatti, la costituzione di un potente organismo oligopolistico poteva garantire il ritorno o il mantenimento di risultati economici favorevoli. Eppure tutto ciò non accadde. Qual è dunque il giudizio sul ruolo della Comit come azionista di maggioranza, coinvolto ai massimi livelli nella gestione dell'impresa mineraria? I casi finora studiati di aziende controllate dalla banca milanese poi passate all'Iri sono ancora troppo pochi per poterne desumere chiare linee di comportamento comuni a tutte le imprese industriali gravitanti nella sua area né, d'altra parte, è disponibile, allo stato attuale, uno studio sulla Comit negli anni tra la grande guerra e il salvataggio bancario dei primi anni trenta che prosegua idealmente la trilogia di Antonio Confalonieri, ferma per il momento all'agosto 1914⁴⁴.

Il caso della Monte Amiata da solo potrà spiegare forse poco da tale punto di vista. Cionondimeno esso consente di evidenziare certi tratti di fondo del modo di operare della banca milanese in un periodo cruciale per la storia economica italiana. Sembra appurato che ne-

43. Carparelli, 1982, pp. 5-158.

44. Ci riferiamo ai lavori di Bonelli, 1975; Aa.Vv., 1986; Bottiglieri, 1987.

gli anni della gestione Comit si dimenticarono progressivamente le norme più elementari di una corretta gestione aziendale; gli ammortamenti risultarono ampiamente insufficienti; non venne prevista una riserva speciale per il caso di una crisi del settore; cospicui capitali (richiesti agli azionisti o ricavati dalle vendite nelle annate migliori) non furono adeguatamente impiegati, né in investimenti produttivi, né in attività finanziarie, malgrado le numerose opportunità offerte dal mercato. Per contro, altri vincoli, alcuni di natura extraeconomica, sui quali ci siamo già soffermati, ed altri di carattere economico generale gravarono sulle scelte operate dalla Comit. Il peso dei condizionamenti politici e sociali, locali e nazionali, impedirono un uso spregiudicato del fattore lavoro, mentre preoccupazioni finanziarie, legate alla tenuta del titolo in borsa, spinsero i dirigenti della società a distribuire comunque un dividendo, anche quando non esistevano le condizioni per farlo.

Questi due ultimi elementi, astraendo dal caso in esame, costituiscono probabilmente i due capisaldi della politica economica della banca negli anni venti. Il ruolo ricoperto nel tessuto economico del paese imponeva alla Comit un senso di responsabilità, quasi da «governo-ombra», tanto verso i dipendenti delle varie imprese controllate, quanto verso i piccoli risparmiatori, azionisti di imprese collegate all'istituto milanese. Incrinare o, peggio, eliminare un tassello, per quanto minuto, dalla complessa ed instabile piramide economica e finanziaria costruita in oltre trent'anni rischiava di produrre conseguenze non tutte e non sempre controllabili. Questa era, in un certo senso, l'altra faccia della medaglia di quel «circolo vizioso», come si è espresso un protagonista delle vicende di quegli anni, Giovanni Malagodi, che aveva consentito alla Comit di controllare una larga fetta delle imprese industriali e a queste ultime di controllare la Comit attraverso il Consorzio mobiliare finanziario (Comofin).

Quale fra questi molti «vizi» convinse prioritariamente e definitivamente Mussolini a varare il programma Iri — se il crescente fastidio per il «governo-ombra» esercitato dalla banca sull'economia italiana o l'oramai insopportabile intreccio di difficoltà finanziarie ed industriali acuite dalla crisi del 1929 — non è stato ancora chiarito in maniera convincente⁴⁵.

45. Malagodi, 1978, pp. 270-283, la citazione si trova a pagina 276 (ma tutto il libro è utile per inquadrare il problema); Cianci, 1977.

3. IL PASSAGGIO ALL'IRI

1. Il salvataggio della Monte Amiata

Il consiglio di amministrazione eletto dall'assemblea generale del 30 giugno 1933 era il prodotto di una mediazione tra il vecchio e il nuovo azionista di maggioranza, tra la Comit e Iri-Sofindit. I rappresentanti della precedente gestione erano Luzzatti (destinato ad uscire di scena l'anno dopo), Mugnai e Mezzena. Al loro fianco figuravano Carlo Daulo Angeli, della direzione centrale della banca milanese, sindaco di numerose società (la stessa Sofindit, Bastogi, Italgas e numerose altre ancora) e il professor Vincenzo Fagioli, eletto presidente nella seduta del consiglio tenuta il giorno stesso¹. Legato da una profonda amicizia con Alberto De Stefani, amico di Oscar Sinigaglia, in buoni rapporti con Dino Grandi e con Felice Guarneri, Fagioli poteva considerarsi una sorta di «grand commis d'état» *ante litteram*. Insediato dal ministro delle finanze alla testa della Società egiziana fosfati-Sef al momento in cui questa società passò nelle mani dello Stato dopo il salvataggio del Banco di Roma, Fagioli divenne così uno dei primi manager pubblici. Quando venne chiamato alla testa della Monte Amiata era infatti anche direttore generale della Società anonima fertilizzanti d'Italia-Safni e consigliere delegato della Azienda industria commercio sali italiani, entrambe controllate dalla Sef. Non sorprende quindi che, quando si trattò di trovare un personaggio in grado di guidare un'impresa che operava essenzialmente sui mercati esteri, gli uomini di punta dell'Iri, Ara e Di Veroli, si rivolgesse-

1. A conferma di una presenza ancora qualificata di esponenti del vecchio gruppo di comando va osservato che Ettore Marcenaro, anch'egli nella direzione centrale della banca; fu eletto presidente del collegio sindacale della società (Asifa, verbali delle assemblee degli azionisti, vol. 5, p. 25 bis).

ro ad un manager (peraltro *sui generis*, dotato com'era di una vasta e raffinata cultura umanistica) che proprio sulla grande abilità nel trattare le relazioni economiche internazionali aveva costruito la propria immagine².

Tutto il potere venne concentrato nelle mani di Fagioli. Uscirono perciò ridimensionate le figure dei direttori tecnico e amministrativo, ereditate dalla struttura precedente. Come molti altri nuovi manager posti dall'Iri a capo delle imprese passate allo Stato, il nuovo presidente prese alla lettera la solenne investitura, agendo fin dal maggio del 1933 (prima ancora di essere formalmente insediato in carica) da autentico responsabile unico, insofferente della benché minima ingerenza da parte dei funzionari dell'ente pubblico³. Una certa risolutezza, venata da qualche rugosità del personaggio, ebbe certamente un peso nella determinazione delle scelte che portarono al salvataggio e poi al risanamento della Monte Amiata e ne impedirono infine la retrocessione ai privati, una eventualità, come vedremo più avanti, che fu scartata definitivamente solo nel 1935.

Fagioli predispose un proprio progetto per il salvataggio della società nel gennaio 1934. Il suo programma, suddiviso in due parti, era molto diverso, per certi versi antitetico, rispetto a quello al quale avevano cominciato a lavorare Luzzatti e Salvadori fra il 1932 e il 1933. Esso prevedeva, nella prima fase, il rinnovo del cartello internazionale del mercurio e la revisione della sua organizzazione commerciale, il realizzo dello stock di bombole a condizioni vantaggiose e la definizione di una serie di problemi riguardanti gli usi civici gravan-

2. I rapporti tra De Stefani e Fagioli, entrambi veronesi, risalivano per lo meno agli anni venti, quando il futuro presidente della Monte Amiata fungeva da segretario particolare del ministro, curando per lui il collegio elettorale (Asbi, Carte De Stefani, pratica 2, fasc. 172). Sugli incarichi alla Sef e nelle altre società controllate vedi *Guida Monaci 1932*, pp. 353 e 377; sull'attività della Sef e della Safni vedi Gangemi, 1932, pp. 165-167; Cianci, 1977, pp. 52-53. Nell'aprile del 1933 Di Veroli, prima di affidare l'incarico a Fagioli, sondò Luzzatti per appurare se quest'ultimo fosse disponibile a restare presidente di una Monte Amiata «irizzata». Non è chiaro, tuttavia, quale sarebbe stato il ruolo di Fagioli (avvicinato più di un mese prima da Ara e Di Veroli), nel caso in cui il vecchio presidente avesse accettato di restare al suo posto. E' però verosimile ipotizzare che Fagioli avrebbe ugualmente gestito il potere reale nella società, magari con la carica di amministratore delegato, incarico che in effetti divenne superfluo nella nuova configurazione degli organismi dirigenti (Acs, Asiri, serie rossa, b. 521, appunto di Di Veroli, senza data, ma sicuramente successivo al 27 aprile 1933; Af, Nota di Fagioli per il ministro delle finanze in data 18.3.1943). Notizie utilissime per delineare la figura di Vincenzo Fagioli mi sono state fornite dal professor Ernesto Cianci in un colloquio avvenuto a Roma il 23 febbraio 1988.

3. Acs, Asiri, serie rossa, b. 518, trascrizione di una telefonata di Angeli a un interlocutore sconosciuto, probabilmente Ara, in data 4.5.1933.

ti sulle proprietà della società; per la seconda fase si trattava di adeguare i valori attribuiti alle consistenze patrimoniali dell'azienda e di operare quindi un intervento finanziario sul capitale, mentre nel contempo si potevano riaprire le miniere, puntando ad una riduzione del prezzo di costo del metallo di almeno il 50 per cento.

L'Iri lasciò agire Fagioli per quanto riguardava la prima fase del programma, riservandosi invece di definire i vari aspetti concernenti il risanamento finanziario e il rilancio produttivo dell'impresa. In effetti nel giugno del 1934 venne rinnovato l'accordo italo-spagnolo, in base al convincimento che una rottura in un periodo di crisi sarebbe stata fatale per le miniere italiane. Pur riducendo la quota delle vendite italiane al 40 per cento per le prime 60 mila bombole (per quantitativi superiori la quota sarebbe scesa di un punto percentuale ogni 10 mila bombole vendute in più fino a 80 mila e di altri due punti fino a 100 mila), l'intesa garantiva perlomeno alcuni anni di quiete, durante i quali esaminare meglio le possibilità concrete di produrre ad un prezzo di costo competitivo, in grado di permettere un'effettiva concorrenza alle miniere spagnole. La ridefinizione dei rapporti con Roura y Forgas diede subito ottimi risultati. La ditta londinese si impegnava a vendere un minimo di 60 mila bombole l'anno con una commissione del 3 per cento, ma il prezzo di vendita sarebbe stato fissato dal consorzio, lasciando all'agente un certo margine di elasticità. Nel corso del 1934, sfruttando la ripresa generale dell'economia mondiale, Roura y Forgas riuscì infatti a vendere 88 mila bombole ad un prezzo medio di 670 lire contro le 550 lire delle quotazioni spuntate negli ultimi anni. Il successo dell'operazione venne confermato anche dal notevole e rapidissimo calo dello stock ad Abbadia San Salvatore, sceso dalle 42 mila bombole del luglio del 1933 a 22 mila un anno più tardi e ridotto a sole mille bombole nel novembre del 1934, nonostante ne fossero state prodotte 15 mila nei primi undici mesi dell'anno. In circa 18 mesi erano perciò state vendute 55 mila bombole ad un prezzo medio di 620 lire, incassando così oltre 34 milioni di lire. La quota maggiore di tali entrate venne impiegata per ridurre il debito nei confronti della Banca commerciale e di Comofin, ammontante nel luglio del 1933 a 30,7 milioni; a novembre del 1934 era stato annullato quello di 8,7 milioni nei confronti della società finanziaria e abbassato a 10 milioni quello verso la Comit⁴.

4. Acs, Asiri, serie rossa, b. 521, «Cenni sulla sistemazione della S.A. Monte Amiata», Roma, 12.12.1935 (il documento, riprodotto in Appendice documentaria, documento n. 6, è anonimo, ma in realtà venne steso da Fagioli; una copia firmata dal presidente della Monte Amiata si trova infatti in Atr, 22.41); Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 13, seduta del 10.9.1934.

Per la questione della riapertura della miniera, Fagioli ottenne il pieno appoggio dell'Iri al proprio programma di severo contenimento dei costi. In verità la variabile principale su cui egli operò fu il salario. Confortato dall'autorevole intervento di Di Veroli, che lo invitò a resistere «a tutte le pressioni» del ministero delle corporazioni, Fagioli strappò ai sindacati la firma per un nuovo contratto di lavoro che prevedeva la riduzione del 45 per cento delle paghe precedenti, nonostante i rappresentanti sindacali fossero inizialmente disponibili ad una decurtazione solo del 15 per cento. Sulla base del nuovo costo e della riduzione della manodopera, accompagnati da un contenimento di altri costi (spese generali, impiego di nafta meno costosa, revisione delle tariffe elettriche praticate dalla Società elettrica del Valdarno, che riforniva di elettricità la Monte Amiata), Fagioli e i tecnici dell'Iri calcolarono che l'azienda avrebbe potuto produrre 15 mila bombole l'anno ad un costo compreso fra le 250 e le 320 lire, il che avrebbe consentito un utile di 2,5-3 milioni. Tali previsioni risultarono fin troppo caute, dato che nel corso del 1935 il costo industriale venne mantenuto addirittura sotto le 200 lire.

Chi sopportò l'onere maggiore della spettacolare ripresa furono evidentemente i minatori, i quali, in cambio della garanzia di evitare nuovi licenziamenti, si adeguarono ad un'intensificazione dei ritmi di lavoro, rinunciando anche ai sussidi e alle elargizioni della società ricevuti in passato⁵. L'azienda poté inoltre agire a propria completa discrezione sulla variabile lavoro, facendo assunzioni mirate (alcuni minatori noti come comunisti furono a lungo tenuti fuori) o licenziando di nuovo, a seconda della necessità. L'occupazione tornò mediamente a salire, senza però mai raggiungere i livelli pre-crisi. E in assenza (o per l'insufficienza) di interventi di supporto da parte del governo riprese forza l'emigrazione. Non mancarono del tutto episodi di protesta da parte dei disoccupati, che rimasero tutto sommato contenuti rispetto al decennio precedente. Del resto, per i fortunati che riuscivano a mantenere il posto di lavoro, le condizioni economiche a poco a poco migliorarono, pur restando nel complesso difficili.

In questo periodo la politica sociale della Monte Amiata si arricchì di non poche novità. Oltre a proseguire nella costruzione di alloggi per gli operai (sebbene non nei tempi e nella quantità desiderati da-

5. Acs, Asiri, serie rossa, b. 518, Di Veroli a Fagioli, 17.2.1934; Fagioli a Iri, 21.9.1934; Fagioli a Di Veroli, 16.10.1934, e il documento intitolato «Miniera di Abbadia San Salvatore», anonimo e senza data, presumibilmente di Fagioli, contenente i suoi calcoli e quelli dell'Iri sul prevedibile costo della bombola, una volta ripreso il lavoro.

gli interessati) e nella realizzazione o nel potenziamento di altre strutture assistenziali (colonie montane, un nuovo asilo, miglioramenti delle strutture ospedaliere), a partire dal 1937 la società cominciò a distribuire una quota degli utili ai dipendenti. A parte l'entità complessiva delle cifre (peraltro non indifferenti: in totale 500 o 800 mila distribuite agli operai in rapporto all'età e 300 mila in quota fissa agli impiegati), tale scelta aveva una forte valenza politica. La compartecipazione agli utili era infatti uno dei cardini della politica corporativa, anche se raramente venne messa in atto. I dirigenti della Monte Amiata invece seppero spendere bene questa carta (che li poneva all'avanguardia certamente fra le imprese statali e forse anche in assoluto) sia nei confronti del potere esecutivo che verso il Pnf: nei riguardi del primo, quando fu necessario rivendicare qualche forma di aiuto negli scontri, spesso aspri, sostenuti con gli altri produttori italiani di mercurio per determinare le quote di vendita; nei confronti del secondo, quando si trattava di respingere le insistenti richieste di finanziamenti provenienti dal federale di Siena. A ben guardare, però, il risultato di tali mosse fini per ritorcersi quasi sempre contro la società ed il suo presidente, considerati fin troppo autonomi rispetto ai margini consentiti dal regime⁶.

Sulla parte finanziaria del programma di salvataggio messo a punto dal presidente della Monte Amiata ci furono invece profonde divergenze di opinioni. Fagioli proponeva una consistente riduzione del capitale e una successiva, immediata ricapitalizzazione che consentisse alla società di ripagare i debiti e riprendere l'attività produttiva senza gravami finanziari. L'Iri non sembrava invece disposto a sacrifici (investire cioè denaro fresco), né pareva intenzionato a proporre l'emissione di obbligazioni convertibili, una formula che avrebbe incontrato un discreto successo nel caso di altre aziende «irizzate»: in sostanza, vi fu un atteggiamento dell'Iri diverso da quello che nello stesso periodo stava mostrando verso le altre imprese ereditate dalle banche, appesantite anch'esse da enormi deficit.

Il progetto preparato da Fagioli non era certo un piano di ardita ingegneria finanziaria. Esso prevedeva una riduzione del capitale da 48,6 a 10 milione per coprire le perdite del bilancio 1934-35 (22 milioni) e le svalutazioni di beni stabili, miniere e fabbricati, e macchi-

6. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 13, sedute del 21.10.1936; 19.12.1936; vol. 14, sedute del 14.1.1937, 28.5.1937 e 4.6.1937; vcd della Monte Amiata, vol. 1, seduta del 10.1.1940. Sulle condizioni di vita ad Abbadia San Salvatore negli anni trenta vedi Serafini, 1981, pp. 67-68 e Avanzati, 1989, pp. 197-213. Sulla presenza di una piccola cellula di comunisti attivi nella seconda metà degli anni trenta si veda Gasparri, 1976, p. 16 e Aa.Vv., 1976, pp. 12 e 21.

nari (16,6 milioni). Successivamente il capitale avrebbe dovuto essere nuovamente aumentato a 25 milioni, con un apporto di denaro fresco che avrebbe consentito alla società di coprire i debiti residui verso la Banca commerciale. Lo sforzo maggiore dell'operazione sarebbe ricaduto sull'Iri, detentore del 36,2 per cento del capitale. A conti fatti la cifra era in realtà irrisoria in assoluto (poco più di 5 milioni) e soprattutto lo era rispetto alle centinaia di milioni che in quei mesi venivano spesi per risanare le banche, la Terni, i cantieri navali, le imprese meccaniche, la Sip e le altre società telefoniche. Ma il programma di Fagioli venne giudicato negativamente dall'Iri. Gli fu fatto notare che l'unico punto di vista considerato era quello degli amministratori (che dovevano essere messi nelle condizioni di riprendere l'attività entro il più breve tempo possibile), mentre quello degli azionisti risultava alquanto sacrificato: sia per l'ingente riduzione del capitale, sia per la richiesta (non espressa a chiare lettere da Fagioli, ma lasciata sottintesa) di sollevare la società dal peso delle azioni Comofin, sia infine per l'aumento di capitale suggerito, superiore al capitale residuo. L'ispettorato tecnico dell'Iri concepì allora un controprogetto, più articolato, che riprendeva, tra l'altro, anche alcune idee avanzate da Luzzatti nell'ultima fase della sua presidenza. Esso prevedeva una riduzione del capitale da 48,6 a 17,1 milioni e il successivo aumento a 22,68 milioni, un mutuo ventennale di 10 milioni al tasso del 6 per cento e l'apertura di un credito ordinario di 5,8 milioni con anticipazioni sullo stock di mercurio.

Su questo programma dell'ispettorato tecnico si espresse favorevolmente la dirigenza Iri che non vedeva di buon occhio le intenzioni di Fagioli, il quale, tenendo conto dei danni commessi nelle gestioni precedenti, intendeva cancellarli immediatamente senza alcun riguardo per gli azionisti. Al contrario, l'ispettorato tecnico era più sensibile agli interessi dell'ente pubblico, ma non considerava a sufficienza i guasti precedenti. L'ipotesi di un mutuo e di un credito ordinario insieme era considerata infatti inadeguata a sostenere l'attività corrente della società, di cui evidentemente veniva sottostimata la capacità di rapida ripresa che invece essa avrebbe dimostrato.

La vicenda riguardante il salvataggio della Monte Amiata si presta a qualche considerazione più generale, che porta in primo piano alcuni problemi di fondo relativi all'esperienza dell'impresa pubblica in Italia. In un certo senso, in tale occasione si delineò, *in nuce*, uno dei classici dilemmi che attanagliarono in seguito (e continuano ad attanagliare) le imprese pubbliche. Quale deve essere la scala delle priorità: porre l'azienda al più presto possibile nelle condizioni di riprendere

a produrre utili, ripianando rapidamente l'eventuale deficit con apporti, più o meno consistenti, di denaro fresco; oppure rispettare di più le esigenze e le preoccupazioni degli azionisti e prima di tutto dell'azionista pubblico, e perciò procedere con maggiore cautela sotto il profilo degli impegni diretti di spesa. Letto in altri termini, tale dilemma ripropone, in astratto, la più classica delle questioni che si affrontano quando si fa storia d'impresa: il rapporto tra il manager (il quale desidererebbe essere posto nelle condizioni ottimali per operare) e la proprietà (la quale, chiamata a sostenere sforzi finanziari, esige garanzie precise, pone vincoli e richiede costanti verifiche). Nel caso delle imprese pubbliche italiane, perlomeno fino agli anni del centro sinistra (comprendiamo dunque in questo ragionamento tanto il periodo fascista quanto il primo quindicennio repubblicano, poiché da quel momento altre logiche, scaturite dall'appartenenza del manager a questo o quel partito di governo hanno preso il sopravvento), tale rapporto ha talvolta finito per assumere toni conflittuali, poiché i due soggetti economici hanno inteso in maniera specularmente difforme obiettivi e strumenti. Se per la proprietà l'obiettivo è teoricamente il profitto, la crescita dell'impresa e dell'economia nazionale e/o — anzi, in realtà sempre più —, in determinate condizioni storiche ed in presenza di precisi vincoli extraeconomici (sovente manifestatisi nel caso delle aziende pubbliche), la pace sociale in una certa area del paese, e gli strumenti sono una corretta gestione aziendale, affidata a manager capaci, ma controllati e revocabili, per questi ultimi, invece, l'obiettivo si è trasformato nel potere manageriale, nell'autonomia dalla proprietà, mentre gli strumenti per raggiungerlo sono diventati gli utili e la prosperità aziendali e/o, in determinate condizioni, una accorta politica (non di rado finalizzata al raggiungimento o al mantenimento dell'obiettivo) nei confronti della manodopera e delle forze sociali e politiche interne ed esterne all'azienda. Le vicende della Monte Amiata «irizzata», fin dagli anni della gestione Fagioli ed anche in seguito, appaiono esemplari nel riproporre tale confronto-scontro di prospettive⁷.

Per tornare agli aspetti operativi dell'operazione di salvataggio dell'azienda mercurifera, il programma varato alla fine di ottobre del 1934 dall'Iri valutava in 38,3 milioni le perdite complessive della

7. Non esistono in campo storiografico studi specifici che tentino una lettura del rapporto tra manager e impresa pubblica come quello proposto. Le riflessioni svolte sono debitorie di alcuni lavori che hanno iniziato a porre problematicamente, ma con molta efficacia, tale questione. Ci riferiamo a Becchi Collidà, 1975, pp. 495-525; Ruga-fiori, 1982, pp. 337-368; Bottiglieri, 1987.

Monte Amiata, perdite che sarebbero state coperte con la riduzione del capitale da 48,6 a 17,01 milioni e con l'utilizzazione delle riserve statutarie per 6,7 milioni. Per rendere tecnicamente possibile l'operazione fu deciso di ridurre il valore nominale delle azioni da 50 a 17,5 lire. Al fine di consentire alla società di riprendere regolarmente le sue attività, venne inoltre stabilito di concederle un mutuo ventennale (poi corretto in uno di 15 anni) del valore di 18 milioni al 5 per cento. Una decisione, quest'ultima, che si presta ad una duplice lettura, una prima in positivo ed una seconda in negativo. In un certo senso, infatti, essa va considerata una robusta spinta al rilancio dell'azienda, dato che la consistenza prevista per le quote annue di ammortamento del prestito offriva ampie garanzie di ripresa; in un altro senso, tuttavia, la durata del mutuo, specie se posta in relazione al suo ammontare, sembrerebbe far trasparire più di una preoccupazione negli ambienti Iri circa le effettive possibilità di ripresa del settore. Basti pensare che, ad esempio, la Terni ottenne un mutuo di 200 milioni da rimborsare in soli dieci anni e riesce difficile credere che il governo avesse intenti punitivi nei confronti di un'impresa strategicamente ben più importante per lo Stato come la società polisetoriale siderurgica umbra⁸.

Gli adempimenti formali concernenti la riduzione del capitale vennero stabiliti dall'assemblea straordinaria del dicembre del 1934, durante la quale si procedette anche ad un profondo rinnovamento del consiglio di amministrazione. Accanto a Fagioli e Mezzena (più che mai vicino alla Montecatini, eppure confermato vice-presidente) vennero eletti il vecchio avvocato Mugnai (che sarebbe morto nel 1936), l'onorevole Barnaba di Buia, il professor Dalla Volta (consigliere Iri e docente di economia politica alla facoltà di economia e commercio di Firenze), il generale Raffaldi e l'ingegner Raffo (consigliere di diverse società, tra cui la Sip e la Società mineraria del Valdarno). Il mu-

8. Acs, Asiri, serie rossa, b. 518, Fagioli a Di Veroli, 29.1.1934 e il documento «Sistemazione Monte Amiata», in data 31.10.1934. All'assemblea del 24.11.1934 l'Iri intervenne con 314 mila azioni A e 38 mila azioni B (ciascuna delle quali valeva cinque voti in caso di votazione) su un totale di 891 mila azioni A e 81 mila B. Rispetto al pacchetto ricevuto dalla Comit nel 1931 composto da 316 mila azioni A e 31.626 azioni B (Mori, *Nuovi documenti*, cit., in Mori, 1977, p. 279) l'ente aveva dunque già rastrellato circa sei mila azioni B. Una direttiva in tal senso venne ribadita anche negli anni immediatamente seguenti: l'obiettivo era quello di raggiungere la maggioranza assoluta delle azioni e non solo quella dei voti (vedi Acs, Asiri, serie rossa, b. 521, delibera del presidente dell'Iri, 27.1.1939). Sui salvataggi effettuati in quegli anni vedi Cianci, 1977, pp. 283-307; dettagli maggiori su alcuni casi specifici in Bonelli, 1975, pp. 203-210; Castagnoli, 1976, pp. 321-346; Bottiglieri, 1987, pp. 93-133; Idem, 1990, pp. 160-225.

tuo ventennale non venne invece mai stipulato, perché la società riuscì in pochissimo tempo a ridurre fortemente la propria esposizione fino ad annullarla nel 1936⁹.

Un'impresa in grado di riprendersi tanto in fretta da una grave crisi non poteva non attirare l'attenzione di eventuali acquirenti. La situazione generale non era del resto ancora stabilizzata. Nel 1935 le sorti dell'Iri erano ancora incerte, mentre era in atto una politica mirata di retrocessione ai privati di alcune aziende o di quote rilevanti di pacchetti azionari detenuti dall'ente. L'operazione aveva avuto successo con la Breda, la Edison e la Bastogi, mentre si era scontrata con problemi insormontabili nel caso dell'Ilva, della Sip e della Terni. I tentativi di cedere la Monte Amiata ai privati durarono praticamente tutto l'anno. A quanto risulta da un appunto conservato nelle carte Iri depositate all'Archivio centrale dello Stato, dapprima fu lo stesso ente ad offrire ai privati la società mineraria. Nel febbraio del 1935 l'Iri fece una proposta in tal senso a Carlo Feltrinelli, con una scelta non casuale sotto tanti punti di vista. Presidente del Credito italiano, consigliere di società come la Edison, l'Ansaldo, la Smi, la Falck, la Snia Viscosa, Feltrinelli era uno dei personaggi di spicco del firmamento economico italiano. Lo smobilizzo delle banche miste e la nascita dell'Iri gli avevano certamente imposto pesanti sacrifici; tuttavia, insieme a Borletti, Motta e Pirelli era riuscito a salvare e persino a consolidare le posizioni più rilevanti del gruppo (la Edison, la Centrale e la Bastogi), utilizzando le molte pieghe di una situazione ancora per molti aspetti fluida e mettendo a frutto legami e amicizie con i massimi vertici politici e dell'Iri. Inoltre, Feltrinelli aveva in mano la carta migliore per sperare in una soluzione positiva anche della questione Monte Amiata. Come presidente e maggiore azionista della società Argus (un'impresa costituita nel 1925 per sfruttare una miniera di mercurio a Piancastagnaio) poteva garantire un interesse strategico e non speculativo all'affare. Molti aspetti della vicenda non sono affatto chiari. Infatti tre mesi più tardi fu Feltrinelli a chiedere ufficialmente di rilevare la società e sulla base della sua offerta di acquisto (la

9. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 13, sedute dell'1.11.1934, 1.12.1934 e 2.7.1936; per le cariche ricoperte dai consiglieri della Monte Amiata in altre imprese vedi *Biografia finanziaria italiana. Guida degli amministratori e dei sindaci delle società anonime. Edizione 1933-1934*, Roma, s.d., pp. 239, 290, 497 e 622. In particolare Elvino Mezzana era amministratore di una quindicina di società quasi tutte appartenenti al gruppo Montecatini: era infatti presidente della Petroli d'Italia e della Società piemontese lavorazione zolfi, vice-presidente della Solfifera siciliana, della San Giovannello e della Società carbonifera dell'Arsa, e consigliere, tra l'altro, di Rhodiacta, Montevecchio, Marmi Carrara e della Finanziaria meridionale per lo sviluppo.

cifra non è nota) vennero avviate le trattative, di cui peraltro non è rimasta traccia nella documentazione conservata¹⁰.

Mentre all'Iri, dunque, c'era chi era disponibile a cedere la Monte Amiata ai privati, al governo c'era invece chi pensava di tenerla sempre più saldamente in mani statali, valutando anzi l'opportunità di cedere all'azienda anche le miniere d'Idria. Con ogni probabilità chi tirava le fila di questo programma era il responsabile della politica economica dell'epoca, il ministro delle finanze Thaon di Revel. Fiutando meglio di chiunque altro l'aria che tirava nel governo, con i preparativi per il conflitto con l'Abissinia ormai sempre più incalzanti, Thaon di Revel era ovviamente impegnato di persona nel predisporre tutti i mezzi necessari per lo sforzo bellico. Nell'estate del 1935, mentre erano ancora in corso le discussioni con Feltrinelli, il ministro delle finanze fece preparare all'Iri uno studio tecnico-economico per valutare una possibile acquisizione di Idria da parte della società mercurifera. Beneduce, rispondendo alla richiesta di Thaon di Revel, non mostrò alcun entusiasmo per questa prospettiva. Le miniere di Idria avevano un costo di produzione molto elevato (superiore a 620 lire per bombola) ed un enorme stock (38 mila bombole) corrispondente a sei anni di vendita. Tuttavia — concludeva il presidente dell'Iri —, «qualora si ritenesse veramente rispondente ad un superiore interesse lo studio della possibilità di fusione delle due miniere», allora l'ente avrebbe cercato di appurare le possibilità di eliminare le cause che mantenevano tanto elevato il costo di produzione¹¹.

E' probabile che anche Fagioli considerasse antieconomico (oltre che un'imposizione agli azionisti privati della Monte Amiata) l'assorbimento di Idria. Tuttavia nelle manovre in corso in quei mesi egli intravede anche la possibilità per un rafforzamento del proprio potere personale. Considerata ormai risanata l'azienda che presiedeva dal 1933 e ritenendo perciò concluso positivamente il periodo di «ricostruzione» sotto la gestione Iri, Fagioli propose allora non la cessione ai privati, bensì che la quota azionaria detenuta dall'ente di Stato venisse rilevata da un'altra azienda parastatale, la Sef, di cui era direttore generale. La risposta di Thaon di Revel non è nota. Molti elementi, alcuni con-

10. All'epoca la Monte Amiata aveva ancora un debito di 18 milioni nei confronti dell'Iri; non è escluso che proprio tale situazione abbia avuto un peso nel far fallire la trattativa (vedi Acs, Asiri, serie rossa, b. 521). Su Feltrinelli e il gruppo Edison-La Centrale vedi Mori, 1978, pp. 264-268.

11. Atr, 22.40, Beneduce a Thaon di Revel, 27.7.1935. Per il quadro politico all'interno del quale vennero prese tali decisioni vedi Cianci, 1977, pp. 307-308.

giunturali, altri più intimamente e strutturalmente connessi alle modalità di funzionamento dei vari centri di potere del regime, concorsero ad impedire una soluzione della vicenda nel senso voluto dal presidente della Monte Amiata. Certamente l'effervescenza che si registrava in quei mesi in borsa attorno al titolo della società destava una certa preoccupazione, dato che l'Iri deteneva all'epoca solo il 38 per cento delle azioni. Per contrastare tali manovre (dietro alle quali si vociferava ci fosse addirittura Toeplitz) venne fatta circolare la voce che la società non avrebbe distribuito alcun dividendo per il 1935 (cosa che puntualmente venne confermata all'assemblea del marzo 1936). Più che taluni fatti specifici è probabile però che fosse la preoccupazione di rafforzare eccessivamente Fagioli la causa vera del naufragio di quel progetto. Nel delicato equilibrio di forze, nella intricata ragnatela di veti incrociati, di invidie e di sospetti gonfiati ad arte tra gerarchi politici, alti funzionari statali e manager pubblici, su cui Mussolini edificò lo Stato imprenditore nella seconda metà degli anni trenta, non c'era spazio per un'accumulazione eccessiva di potere. Ogni mossa, ogni proposta andava preparata con cura e controllata e ricontrollata più volte prima di essere davvero effettuata: e Fagioli sembra non cogliere le molte novità di quella situazione, forse anche per ragioni temperamentali. Di lì a qualche anno, in piena guerra mondiale, come vedremo più avanti, avrebbe imparato a proprie spese quali fossero le leggi non scritte su cui si basava il regime, specie poi se in una fase preagonica nella quale quel clima torbido assomigliava sempre più ad una lotta per la sopravvivenza personale¹².

La momentanea, mancata fusione tra Monte Amiata e Idria (ci si sarebbe arrivati ugualmente tre anni più tardi tra molte recriminazioni)¹³ mette in rilievo anche problemi di ordine più generale, riguardanti la politica mineraria del governo fascista nella seconda metà degli anni trenta. Con la trasformazione dell'Iri in ente permanente e l'avvio di una politica economica ispirata ai principi dell'autarchia il governo avviò una riorganizzazione delle varie e vaste interessenze statali nel settore minerario. Lo Stato era infatti presente quasi in

12. Atr, 22.40, Fagioli a Thaon di Revel, 8.8.1935; ivi, 22.43, «Azioni società Monte Amiata», nota firmata V. Fagioli in data 14.12.1935; Acs, Asiri, serie rossa, b. 521, appunto di G.M. (Giovanni Malvezzi?) per Di Veroli, in data 8.8.1935.

13. Due studi tecnici sulle miniere di Idria, preparati da Fagioli e dalla ragioneria generale dello Stato tra il dicembre del 1935 e il gennaio del 1936, convinsero Thaon di Revel a fermare il programma di fusione (Atr. 22.40, Fagioli a Thaon di Revel, 18.12.1935; ivi, 22.45, Promemoria per S.E. il ministro della Ragioneria generale dello Stato, 28.1.1936).

tutti i rami estrattivo-minerari, in parte grazie all'assorbimento delle imprese controllate in precedenza dalle banche miste o per averle ricevute in occasione di altri salvataggi industriali nel corso degli anni venti, e in parte in virtù di alcune iniziative originali avviate in quello stesso decennio in campo petrolifero.

Il processo di razionalizzazione del settore minerario non imboccò tuttavia la strada scelta nel caso della siderurgia e della navigazione marittima con la creazione di una società finanziaria per il coordinamento di un intero settore, secondo il modello Stet, Finmare e Finsider (costituite tra il 1933 e il 1937), che sarebbe poi stato ripreso per la meccanica (per la verità non con la stessa linearità d'intenti e con non pochi problemi, derivanti, tra l'altro, forse anche dal fatto che in questo settore le imprese pubbliche dovevano confrontarsi con un'agguerritissima concorrenza privata), le ricerche petrolifere e l'industria elettrica nel secondo dopoguerra. L'Ufficio prodotti minerari, formato nel 1935 presso il ministero delle corporazioni, che avrebbe potuto rappresentare la struttura tecnico-amministrativa di una ipotetica finanziaria del settore, non ebbe un grande avvenire. La strada prescelta fu invece quella di una integrazione orizzontale. Accanto alla Azienda generale italiana petroli, creata nel 1925, fecero la loro comparsa, tra il 1936 e il 1939, l'Azienda carboni italiani (che controllava l'Arsa, la Società anonima carbonifera Trieste e la Società mineraria carbonifera sarda Bacu Abis), l'Azienda ligniti italiane, la Società anonima mineraria siderurgica Ferromin (che assorbì le miniere di ferro appartenenti alle società siderurgiche passate alla Finsider) e l'Azienda minerali metallici italiani-Ammi (che si occupava delle miniere di stagno e manganese appartenenti alla Società anonima Monte Valerio, di quelle sarde di antimonio della Società miniere e fonderie di antimonio, di quelle d'oro della Società anonima di Lavanchetto, di quelle di vanadio e nichelio della Società anonima nichelio e metalli nobili ed infine di quelle di rame della Società anonima rame italiano).

Questa moltiplicazione di enti parastatali si spiega innanzitutto con il carattere molto particolare che rivestivano le ricerche minerarie. Le condizioni geologiche, diverse da regione a regione e da miniera a miniera, costituivano un forte vincolo posto dalla natura ad ogni tentativo di razionalizzazione dell'attività che puntasse ad omogeneizzare strutture e processi minerari e metallurgici nettamente distinti. Dal punto di vista del regime, inoltre, a parte ogni considerazione di carattere tecnico, quel tipo di organizzazione permetteva di soddisfare adeguatamente le esigenze del programma autarchico. Non va comunque perduto di vista un altro fattore, più squisitamente legato ai rapporti

tra privati e Stato in quel periodo. I settori minerari passati all'Iri e coinvolti da quel processo di riorganizzazione erano anzitutto poco redditizi, se si esclude per l'appunto il mercurio. Quelli più interessanti sotto il profilo economico facevano tutti capo, direttamente o indirettamente, alla Montecatini di Guido Donegani. E' perciò quantomai verosimile che la scelta di lasciare il settore minerario sostanzialmente privo di una guida unitaria sia stato il risultato dei condizionamenti (se non di vere e proprie pressioni) scaturiti dalla grande azienda chimico-mineraria milanese. Per quanto minima, un'eventuale minaccia allo strapotere della società di Donegani poteva venire solo da un'azienda economicamente attiva, ben attrezzata sul piano tecnico-produttivo, finanziariamente solida e guidata da qualcuno abituato a muoversi in campo internazionale e che sapesse coltivare amicizie e alleanze. Molto probabilmente, per restare sul piano delle ipotesi, in una eventuale finanziaria per il coordinamento delle attività minerarie, sarebbe toccato alla Monte Amiata e a Fagioli giocare uno dei ruoli principali. Lo scenario è solo ipotetico in questo caso. Uno più storicamente concreto, e qualche indizio più serio, li troveremo più avanti. E se nel primo dopoguerra erano stati alcuni errori di valutazione ad impedire alla società mercurifera di diventare una seconda Montecatini, seppure di dimensioni inferiori, negli ultimi anni del regime sarebbero stati alcuni condizionamenti di carattere politico a bloccare un nuovo tentativo di evoluzione in quella stessa direzione¹⁴.

2. Gli anni della ripresa (1936-1942)

All'inizio del 1936 il risanamento della Monte Amiata poteva considerarsi raggiunto. I debiti nei confronti della Banca commerciale e dell'Iri erano stati coperti, mentre già nel 1935 erano riapparsi gli utili in un bilancio preparato con criteri molto prudenziali; ma, come già ricordato, si era preferito mandarli a nuovo per scoraggiare manovre di borsa attorno al titolo. Lo scoppio della guerra civile in Spagna costituì senza dubbio un grosso vantaggio per l'insieme delle miniere mercurifere italiane. I programmi di crescita contenuta della produ-

14. Scagnetti, 1942, pp. 34-38; Grifone, 1945, p. 146; Rollandi, 1981, pp. 109-133; Are e Costa, 1989, pp. 43-63. Molto utili riguardo ai vincoli geologico-tecnologici di una eventuale creazione di una holding di settore sono state le osservazioni del professor Ciani riferitemi nel colloquio del 23 febbraio 1988.

zione, predisposti tra il 1934 e il 1935 (si parlava di 15-18 mila bombole l'anno per la Monte Amiata) dovettero essere rivisti: nel 1937, in alcuni mesi la produzione ad Abbadia raggiunse le tre mila bombole e l'anno successivo talvolta superò quella soglia.

Tab. 4 - Produzione di bombole di mercurio. 1935-1942

| <i>Esercizi</i> | <i>Bombole</i> |
|-----------------|----------------|
| 1934-35 | 14.860 |
| 1935-36 | 21.170 |
| 1936-37 | 36.200 |
| 1937-38 | 36.000 |
| 1938-39 | 30.500 |
| 1939-40 | 36.500 |
| 1940-41 | 36.000 |
| 1941-42 | 32.400 |

Nella prima fase di ripresa dell'attività la direzione della società puntò su filoni ricchi di minerale per recuperare rapidamente le perdite precedenti, mentre successivamente si decise di tornare a scavare in zone più povere. L'abbassamento del costo di produzione facilitò indubbiamente tale scelta, ma certamente anche altre considerazioni, ispirate non più ad uno sfruttamento di rapina, spingevano in tal senso. Tenace assertore di questa linea, delineatasi meglio a partire dal 1936, fu il vice-presidente Mezzena, vera e propria eminenza grigia della società non solo per tutte le questioni strettamente minerarie, ma anche per ogni scelta di respiro strategico capace di prolungare nel tempo la vita dell'impresa. In tal senso vanno lette le sue indicazioni, prontamente accolte da Fagioli, di investire somme importanti (un paio di milioni di lire subito) per nuove ricerche in zone inesplorate. Si trattava di una decisione molto rilevante sul piano economico, che metteva in evidenza una nuova filosofia, se così si può dire, dell'attività mineraria. Questa nuova strategia troverà una trasparente indicazione contabile attraverso l'inserimento nel bilancio di una apposita posta, «fondo per lavori di ricerche minerarie», per la quale furono stanziati ben cinque milioni di lire nel 1937, una cifra pari ad un sesto del reddito industriale conseguito in quell'anno. Il concetto moderno di «ricerca e sviluppo» era ancora lontano. Tuttavia era stato compiuto un passo decisivo in direzione di una impostazione più equi-

librata e matura dei problemi di lungo periodo dell'impresa¹⁵.

Nessun investimento venne invece effettuato nello stabilimento metallurgico, il cui funzionamento era rimasto invariato dal punto di vista tecnologico. I quattro essiccatoi, i sette forni Spirek per il minerale minuto e i dieci forni a torre per quello di grossa pezzatura erano considerati sufficienti anche per i livelli più elevati di produzione, mentre la prospettiva di aumentare il numero dei forni per il trattamento del minerale fino veniva respinta perché, come si legge in una relazione preparata dal direttore tecnico, l'ingegner Sappa (subentrato nel 1928 all'ingegner Martelli), per un'operazione del genere si sarebbero dovute mettere in preventivo spese piuttosto elevate, giudicate allora evidentemente superiori ai vantaggi che l'azienda avrebbe potuto ricavare. Quando poi, alla vigilia dell'entrata in guerra, si porrà nuovamente il problema di un potenziamento degli impianti, l'idea verrà abbandonata principalmente per problemi di spazio. Tuttavia era soprattutto il timore — più che giustificato — di trovarsi nel dopoguerra con uno stabilimento sovradimensionato e senza sostanziali ammodernamenti tecnico-produttivi ad avere un peso determinante nella decisione di evitare nuovi immobilizzi tecnici.

Durante la presidenza di Fagioli, che copre il decennio 1933-1943, dopo aver risanato le perdite precedenti, la Monte Amiata cominciò a distribuire dividendi di una certa consistenza. Gli utili netti salirono ininterrottamente fino al 1941, quando superarono i 15 milioni, per poi scendere a 12,2 e 10,6 milioni nei due anni successivi, quando si fecero sentire maggiormente le difficoltà causate dalla guerra (i costi del combustibile, dei materiali e della manodopera cominciarono a salire con più vigore dal 1941). Gli utili distribuiti remuneravano le azioni tra il 10,3 e il 14 per cento del loro valore nominale. Del resto le disposizioni di legge impedivano il pagamento di dividendi più elevati. E se queste cifre possono non sembrare alte, occorre pensare che nel 1940 il governo impose una tassa di due mila lire su ogni bombola venduta. Nei primi quattro anni di applicazione del provvedimento (di cui le aziende del settore chiesero a lungo e invano l'annullamento) la Monte Amiata versò tra i 69 e gli 85 milioni di lire nelle casse dello Stato. Ma, al di là delle cifre ufficiali, in realtà, specie a partire dal 1938, per la Monte Amiata si pose il problema di come impiegare proficuamente l'enorme liquidità che riusciva a costituire ogni anno.

15. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 13, sedute del 31.3.1936 e 17.7.1936; vcd della Monte Amiata, vol. 1, sedute del 20.3.1937 e del 26.10.1937; Monte Amiata, *Bilancio 1935*, p. 11; Monte Amiata, *Bilancio 1937*, pp. 5 e 8.

La prudente politica di bilancio della società, in linea per quegli anni con quella delle altre aziende Iri, si manifestava in una generosa determinazione degli ammortamenti (oscillanti tra il 10,4 e il 12,9 per cento tra il 1936 e il 1943) e si materializzava nella costituzione (ovviamente non ufficiale) di importanti riserve occulte, previste se non addirittura consigliate dagli esperti dell'epoca¹⁶.

Queste erano tuttavia solo misure prudenziali. Restava ugualmente il problema del reinvestimento dei profitti. Scegliendo una strada indicata dall'Iri a tutte le sue imprese in quel periodo, dapprima l'azienda acquistò obbligazioni pubbliche o altri titoli dello stesso tipo emessi dallo Stato, generalmente caratterizzati da rendimenti stabili e certi. Nel luglio del 1940 la Monte Amiata aveva in portafoglio azioni e obbligazioni — stimate in bilancio con criteri molto prudenziali — per una ventina di milioni, emesse da Finsider, Ilva, Terni, Bastogi, Edison e Sade. Tale cifra ebbe una autentica impennata nei tre anni seguenti, a conferma che gli eventi bellici non avevano intaccato l'ottimo stato di salute dell'impresa; 77 milioni nel 1941, 82 milioni nel 1942 e quasi 90 milioni nel 1943 (suddivisi tra titoli di Stato e obbligazioni per 31,2 milioni e titoli industriali per 59,7 milioni).

Un'altra linea di condotta prescelta fu quella di un aumento gratuito di capitale. Un decreto del settembre 1935 consentiva la creazione di un «fondo di rivalutazione per conguaglio monetario», mentre un nuovo decreto emanato nell'ottobre del 1937, lo stesso che stabiliva un'imposta straordinaria sul capitale e sulle riserve ordinarie e straordinarie, offriva l'opportunità di rivalutare i beni patrimoniali e di aumentare di conseguenza il capitale mediante emissione di azioni gratuite. L'operazione, che serviva in generale allo Stato per compensare in qualche maniera i grossi sacrifici patiti dagli azionisti tra il 1931 e il 1933, venne realizzata dalla Monte Amiata nel 1938, quando il capitale fu aumentato da 16,2 milioni a 34,4 milioni (era stato ridotto a 16,2 da 17,01 milioni nel 1937 mediante il cambio del numero del-

16. Asma, n. 540, «Possibilità massime di produzione per la miniera di Abbadia San Salvatore» (24.10.1937). Nel febbraio del 1939 le riserve occulte erano pari a lire 2.150.000, un anno più tardi erano superiori a 2,5 milioni e nel febbraio del 1941 avevano raggiunto i 5 milioni (Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 15, seduta dell'1.2.1939; vol. 16, sedute del 13.3.1940 e del 27.2.1941). Per i dati concernenti gli utili, i dividendi e gli ammortamenti (mie elaborazioni), come pure per la vicenda della tassa erariale, si vedano i bilanci relativi a quegli anni. Che la politica di ampi ammortamenti fosse una caratteristica delle imprese «irizzate» è confermato dalle scelte dello stesso tipo operate dalla Terni tra il 1934 e il 1941, come mette in luce Bonelli, 1975, pp. 240-241.

le azioni e del loro valore nominale, portato da 17,50 a 100 lire). Furono così messe momentaneamente a tacere anche le critiche (neppure troppo velate) provenienti dalla Società del Siele, secondo le quali la Monte Amiata aveva un capitale e consistenze patrimoniali inadeguati rispetto alla quota di vendite che le era stata assegnata. L'argomento era in realtà solo un pretesto, dato che in quel periodo si stava combattendo una feroce battaglia tra le due aziende, su cui si dovrà tornare nel paragrafo conclusivo di questo capitolo.

Il progetto e l'esecuzione dell'aumento di capitale vennero probabilmente subiti da Fagioli. Nell'estate del 1938 egli aveva infatti lanciato l'idea di rimborsare l'intero capitale agli azionisti quale manovra tecnica per allocare la grossa disponibilità di cassa. Non sappiamo quale eco raccolse all'Iri la proposta. Certo è che due anni più tardi il presidente della Monte Amiata tornò alla carica, illustrando al comitato direttivo della società un progetto ben più dettagliato. Le disponibilità finanziarie dell'impresa (sommando titoli e liquidità) superavano i 104 milioni di lire. Rimborsando i 61,5 milioni di capitale (l'aumento a tale cifra era stato deciso nel 1939 a seguito della incorporazione delle miniere di Idria) ed anche considerando una certa somma per le spese dell'operazione, alla società sarebbe ugualmente rimasto un residuo di 42,2 milioni. Successivamente la società avrebbe potuto emettere azioni di godimento all'8 per cento, sempre che gli utili fossero rimasti elevati. Stavolta l'intervento dell'Iri non si fece attendere. Nel giro di una decina di giorni l'ente rispose seccamente di no ad un programma che, seppure allettante sotto il profilo finanziario, avrebbe in realtà privato la holding pubblica di qualsiasi controllo sull'impresa ed avrebbe trasformato il suo presidente in un manager-padrone di se stesso. In alternativa, molto parziale peraltro, venne invece data via libera all'acquisto di un terreno edificabile nel centro di Roma del valore di 3 milioni di lire. Si completava così il ventaglio della diversificazione degli investimenti in aree sicure, spegnendo sul nascere il nuovo, audace tentativo di Fagioli di rendersi autonomo dall'ente di Stato¹⁷.

3. I limiti politici all'autonomia di un manager

Due soli eventi offuscarono in parte gli anni della gestione Fagioli, l'assorbimento delle miniere di Idria e la mancata acquisizione del-

17. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 15, seduta del 12.7.1938; vol. 16, seduta del 30.5.1940; vcd della Monte Amiata, vol. 1, sedute del 18.4.1940 e 1.5.1940.

la Società mineraria e metallurgica di Pertusola. Vediamoli uno per uno, perché nella loro diversità presentano tratti comuni che esemplificano molto chiaramente la costante tendenza di Fagioli a muoversi con spregiudicata autonomia nei confronti della proprietà e del governo.

La Monte Amiata rilevò l'Azienda mineraria erariale di Idria, proprietaria delle miniere slovene, nell'ottobre del 1939. Tecnicamente l'operazione venne perfezionata attraverso un primo aumento del capitale sociale da 32,4 a 48,6 milioni mediante l'aumento del valore nominale delle azioni da 100 a 150 lire e un secondo aumento da 48,6 a 61,5 milioni attraverso l'emissione di 86 mila nuove azioni da 150 lire con un sovrapprezzo di 200 lire (il valore di borsa delle azioni Monte Amiata da 100 lire era di 340 lire) per un valore di 30,1 milioni. Tali azioni furono cedute al ministero delle finanze quale corrispettivo per il conferimento dell'azienda di Idria. Al termine di questa complessa manovra i rapporti di forza all'interno dell'azionariato della Monte Amiata uscirono radicalmente cambiati. In precedenza l'Iri deteneva il 42 per cento del capitale ed il 52 per cento dei voti (essendo l'ente riuscito a rastrellare un bel pacchetto di azioni a voto plurimo), mentre i privati possedevano il 58 per cento delle azioni, ma ormai solo il 48 per cento dei voti. Dopo l'incorporazione di Idria, l'Iri aveva una quota del 21 per cento, il ministero delle finanze il 33 per cento, mentre i privati avevano visto scendere la propria al 46 per cento.

La Monte Amiata era ormai più che saldamente nelle mani dello Stato. Eppure la delicata transazione non fu indolore. Anzi, dietro la facciata di un unanimità, si celava uno scontro molto duro. Fagioli non aveva certo cambiato idea riguardo alla valutazione delle miniere di Idria espressa tre anni prima e, probabilmente, nemmeno all'Iri dovevano essere particolarmente entusiasti della prospettiva. E' evidente che fu il governo, il ministero delle finanze, ad imporre questa soluzione, per ragioni probabilmente più di ordine politico e militare che economico. Le voci di una guerra sempre più vicina spingevano infatti in direzione di un rafforzamento delle strutture produttive più legate alle necessità belliche, anche se mancava ancora un organo di riferimento organizzativo (sarebbe arrivato solo un anno più tardi, a guerra ormai iniziata da qualche mese). Non è inverosimile, tuttavia, che anche alcune valutazioni di carattere tecnico-economico (la generale tendenza ad una sempre maggiore concentrazione delle attività produttive e la possibilità che Idria potesse diventare più competitiva, se sottoposta ad una gestione meno politico-burocratica e più economico-aziendale) avessero un loro peso in quella decisione. La possibilità infine di assicurare allo Stato il controllo assoluto della Monte Amiata

attraverso l'operazione tecnico-finanziaria del conferimento di Idria spostò forse in maniera decisiva l'ago della bilancia a favore della fusione.

Raggiunta l'intesa di massima nel febbraio del 1939, sfruttando tra l'altro l'assenza dall'Italia di Fagioli¹⁸, nei mesi successivi Iri e ministero delle finanze discussero nei dettagli il programma di fusione. E in tale circostanza l'ente di Stato riuscì a prendersi più di una rivincita per l'imposizione subita all'inizio dell'anno. Giocando abilmente la carta del rispetto degli azionisti privati (una scelta che in generale i dirigenti delle imprese Iri compiranno spesso, anche nel secondo dopoguerra, per strappare migliori condizioni nelle trattative con l'esecutivo), la holding pubblica e la dirigenza della Monte Amiata ottennero il «regalo» dell'aumento di capitale gratuito attraverso l'incremento del valore nominale delle azioni. Si trattava di un provvedimento — scrissero in un documento che servì da base per la discussione nella trattativa — che poteva essere «molto gradito agli azionisti della Monte Amiata» e che avrebbe contribuito a «galvanizzare borsisticamente un eventuale apprezzamento sfavorevole della combinazione».

Il demanio chiedeva infatti che Idria fosse valutata al 50 per cento della Monte Amiata, in ragione del fatto che la sua quota di vendite nel cartello era la metà circa di quella dell'azienda Iri. L'aspetto finanziario venne risolto in base ad una valutazione della società Iri vicina a 60 milioni (110 milioni di capitalizzazione di borsa meno le attività liquide o liquidabili). Il valore di 30 milioni assegnato ad Idria stava in realtà tutto e solo nella quota di mercurio vendibile: l'azienda era «un osso» — ricordò, ancora chiaramente seccato, Fagioli qualche anno dopo. Il prezzo di costo di una bombola era di 700-750 lire contro le 200-225 lire della Monte Amiata; i suoi utili erano più sulla carta che effettivi, grazie a una politica di ammortamenti praticamente inesistente, alle esenzioni fiscali di cui aveva lungamente goduto e

18. Fagioli era stato mandato in Egitto in qualità di inviato speciale di Ciano per discutere con Paul Baudouin, funzionario del ministero delle finanze di Parigi e presidente della Société italo-française pour le commerce du sel (nel cui consiglio d'amministrazione sedeva lo stesso Fagioli), i termini dell'accordo per una eventuale neutralità italiana in caso di guerra. I francesi sembravano infatti propensi ad offrire una serie di sostanziose contropartite in Africa Orientale (zona franca e Gibuti, partecipazione italiana alla ferrovia Addis Abeba-Gibuti, appoggio alle rivendicazioni italiane circa l'amministrazione del canale di Suez e revisione degli accordi del 1935 per gli italiani della Tunisia) in cambio di una scelta neutralista italiana (Acs, Asiri, serie rossa, Fagioli a Menichella, 24.3.1939; Ciano, 1968, pp. 33 e 68-70; Serra, 1985, pp. 72-73).

al fatto di aver addossato allo Stato tutta una serie di oneri (pensioni, liquidazioni, ecc.) in virtù del fatto di considerare gli addetti personale statale. Il costo della manodopera (che raggiungeva quasi le mille unità, una cifra molto vicina a quella dei dipendenti della Monte Amiata) incideva circa per il 50 per cento sul totale delle spese, mentre ad Abbadia arrivava al 40 per cento. L'aumento di capitale in forma gratuita non fu però l'unica concessione che l'Iri riuscì ad ottenere. Il ministero delle finanze poté nominare alcuni amministratori e un membro del consiglio sindacale, ma nel nuovo consiglio di amministrazione (elevato a dieci membri) entrarono però solo due consiglieri designati dal ministero, una quota ben al di sotto di quella teoricamente possibile in base ad una stretta ripartizione dei posti in rapporto alle azioni possedute (è superfluo ricordare che in tale organismo non sedeva alcun consigliere espresso dalla minoranza privata degli azionisti dell'azienda)¹⁹.

I risultati della nuova gestione a Idria si videro subito. Svecchiando la mano d'opera e assumendo al lavoro dei giovani, riorganizzando più razionalmente l'attività produttiva e quella amministrativa, in pochi mesi la produzione aumentò e si abbassarono notevolmente i costi: dalle 620 bombole a 860 lire di gennaio si passò alle mille a 535 lire di aprile, mentre a fine anno si giunse a 1.500 bombole al mese ad un costo medio di 550 lire. Difficoltà maggiori vennero invece incontrate nel cercare di ridurre le perdite di lavorazione, che si aggiravano sul 15-18 per cento, una cifra che tradotta in termini economici significava due mila bombole in meno. Un miglioramento del sistema per calcolare la campionatura del minerale al momento di essere inforato fece diminuire le perdite del 7 per cento, un risultato che, pur non esaltando i nuovi dirigenti di Idria, consentiva di guardare con minor apprensione ai pur necessari interventi nello stabilimento metallurgico in vista di una ulteriore riduzione di tali inconvenienti. Sul piano sociale invece l'intervento degli uomini della Monte Amiata fu traumatico, poiché andò ad incidere nel tessuto stesso della comunità della zona. Fagioli puntò su una massiccia italianizzazione della manodopera, un provvedimento che era stato portato avanti con scarsa convinzione dalla precedente amministrazione, più attenta della nuova a non urtare i delicati equilibri etnici e politici dell'area. Nel contempo, come già era stato fatto in quegli anni ad Abbadia, Fagioli pun-

19. Acs, Asiri, Serie rossa, «Fusione Monte Amiata-Idria» (riprodotto integralmente in Appendice documentaria, documento n. 7); Af, Fagioli ad Acerbo, 18.3.1943; Asma, n. 4351; Monte Amiata, *Assemblea generale straordinaria del 4 ottobre 1939-XVII*, Roma, s.d..

tò ad ampliare l'intervento sociale dell'impresa, realizzando alcune abitazioni per gli operai e altre strutture assistenziali²⁰.

Esito decisamente negativo ebbe la vicenda riguardante il tentativo di rilevare la Società mineraria e metallurgica di Pertusola. L'iniziativa si inquadrava in quei progetti di espansione — una versione ridotta del più ambizioso e pericoloso *Lebensraum* tedesco — accarezzati da molte imprese nazionali con l'entrata in guerra del paese. Anche la Monte Amiata tentò qualche sortita all'estero, sia in Africa che in Europa, nell'area finita sotto l'occupazione italiana e tedesca, ma senza fortuna e forse anche senza eccessiva convinzione²¹. L'affare certamente più grosso riguardò la Pertusola. Principale filiale italiana del gruppo francese Peñarroya (presente in Italia anche attraverso la Société des minières de Malfidano), la società era proprietaria di quattro miniere di piombo e zinco in Sardegna e di due stabilimenti metallurgici a La Spezia e Crotone, mentre controllava la Società commerciale anonima minerali e metalli di Milano e la Fabbrica derivati di piombo con impianti a Milano e La Spezia per la produzione di ossido di piombo e carbonato di zinco. Con un capitale di 77,5 milioni di lire e poco meno di 4 mila occupati la Pertusola era la principale concorrente della Montecatini in questo strategico comparto minerario e industriale, nel quale la potente impresa milanese era presente dal 1933, dopo aver rilevato le attività della Monteponi e della Monteverchio, e attraverso la Società italiana del piombo e dello zinco.

Con l'entrata in guerra, nel giugno del 1940, la Pertusola venne posta sotto sequestro, essendo di proprietà nemica. Alla sua testa fu nominato un commissario governativo, l'onorevole Giovan Battista Bibolini. L'affare venne fiutato da molti, persino da chi, come la Edison (che avanzò un'offerta per lo stabilimento di Crotone, uno dei meglio attrezzati all'epoca per la produzione di zinco elettrolitico), non vantava importanti interessenze nel settore. Il più abile di tutti si rivelò tuttavia Fagioli. Battendo gli avversari sul tempo (già nel mese di maggio aveva cominciato ad occuparsi attivamente della que-

20. Acs, Asiri, serie rossa, b. 521, «Visita all'azienda mineraria di Idria», 10.6.1940; Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 16, sedute del 18.11.1939, 18.7.1940 e del 16.1.1941; Asma, n. 4346, Sappa a direzione generale della società, 30.11.1941.

21. Tra il 1940 e il 1942 furono avviate ricerche e sondaggi minerari in Africa Orientale, Slovacchia, Croazia (in collaborazione con la Fiat) ed in Albania (Acs, Asiri, serie rossa, b. 522, appunto riservato per il sig. direttore generale, 8.11.1941; Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 16, seduta del 6.11.1941; vcd della Monte Amiata, vol. 1, seduta del 19.8.1940. Per l'interessamento della Fiat ad alcuni di tali progetti vedi Castronovo, 1977, pp. 459-460.

stione) il presidente della Monte Amiata riuscì a farsi affidare la gestione corrente della società nell'estate del 1940. Nel contempo, d'intesa con il commissario governativo, predispose un programma per l'acquisizione formale della Pertusola. La valutazione della consistenza patrimoniale dell'azienda, e soprattutto delle prospettive economiche delle miniere sarde, affidata ad una commissione ministeriale con rappresentanti della Monte Amiata, portò via parecchi mesi, durante i quali furono avviati anche contatti con il gruppo francese. L'affare era di sicuro molto rilevante, dato che avrebbe offerto alla società la possibilità di compiere un autentico salto di qualità. I costi non erano però bassi. C'era da mettere in preventivo una spesa di 35-40 milioni per un nuovo programma di ricerche e per il completamento degli impianti, che al momento in cui erano in corso le trattative producevano perdite valutate in oltre 2,6 milioni l'anno. Questo ritardo permise all'Ammi di avanzare a sua volta la proposta di rilevare la Pertusola al 50 per cento con la Monte Amiata. Tale intervento complicò non poco la situazione, anche se per qualche mese i dirigenti della società mercurifera rimasero convinti di essere molto vicini al traguardo.

Negli archivi consultati non è rimasta traccia della conclusione delle trattative, finite negativamente per la Monte Amiata: stando alla testimonianza di un protagonista della vicenda, all'epoca direttore generale dell'Ammi, fu il ministro Thaon di Revel in persona a bloccare l'affare²². Dopo il tentativo di far rilevare la Monte Amiata dalla Sef e il progetto di rimborsare l'intero capitale, l'affare Pertusola era il terzo scacco subito da Fagioli, un personaggio che, insieme a tanta ammirazione per la flessibilità unita ad una certa risolutezza nell'affrontare i vari problemi, specie in campo internazionale, si era anche guadagnato molta invidia e parecchi nemici a causa della sua ricerca, talvolta spasmodica, di autonomia dai centri di potere politico ed economico. Di lì a qualche mese sarebbe scivolato sul terreno a lui più

22. Asma, n. 4337, «Società Mineraria di Pertusola, relazioni varie»; Acs, Asiri, serie rossa, b. 522, appunto riservato per il sig. direttore generale, 8.11.1941; Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 16, seduta del 6.11.1941; vcd della Monte Amiata, vol. 1, seduta del 3.7.1941. Il testimone citato nel testo è il professor Cianci, il quale mi ha fornito alcuni particolari importanti sulla vicenda nel corso del già ricordato incontro del 23 febbraio 1988. Sulla Società di Pertusola vedi Rollandi, 1981, *passim*; Luini, 1979, pp. 41-54 e il recente volume commemorativo *Peñarroya 1881-1981. Histoire d'une société*, Parigi, 1981, che fornisce molte notizie utili sulla storia degli impianti italiani del gruppo ed accenna pure (ivi, p. 108) al tentativo della Monte Amiata del 1940-41.

congeniale, quello dei rapporti economici a livello internazionale, su cui aveva costruito in quegli anni la fortuna sua e quella della Monte Amiata.

4. Conflitti internazionali e intrighi nazionali

La capacità di vincere il confronto con la concorrenza spagnola fu indubbiamente uno dei meriti maggiori della nuova dirigenza Monte Amiata. L'abilità diplomatica e la superiore preparazione in campo commerciale di Fagioli ebbero un ruolo decisivo nell'assegnare alla società italiana il controllo *de facto* del mercato mondiale a partire dalla seconda metà degli anni trenta. Il nuovo accordo firmato con la Spagna nel 1934 e la nuova convenzione con Roura y Forgas (scelta tra i partecipanti ad un'asta fra società commerciali) mettevano i produttori nelle condizioni migliori, perché in base all'intesa erano loro a determinare i prezzi in rapporto alle condizioni del mercato. L'unica preoccupazione, mai eccessiva però, che potevano avere i dirigenti della Monte Amiata sorgeva dai rapporti privilegiati esistenti tra la Spagna e la ditta Roura y Forgas di Londra, tanto che venne costituita anche una impresa italiana, la Società per il commercio internazionale dei metalli, nel tentativo di contrastare la casa commerciale anglo-spagnola (inutilmente, peraltro, perché essa riuscì sempre ad assicurarsi l'asta nel corso degli anni trenta). Lo scoppio della guerra civile in Spagna provocò lo scioglimento formale del cartello (una clausola dell'accordo prevedeva infatti l'annullamento automatico dell'accordo nel caso in cui uno dei due paesi fosse coinvolto in un conflitto). Sul piano sostanziale, esso continuò a funzionare. Mentre Roura y Forgas restava l'unico agente per la vendita del mercurio spagnolo, la Monte Amiata si rivolse ad un'altra compagnia commerciale londinese, l'Amalgamated Merchants Ltd, il cui amministratore unico, Cesareo Sanz (uno spagnolo naturalizzato inglese), era anche direttore generale di Roura y Forgas. La situazione precedente venne ristabilita nell'aprile del 1939, quando quest'ultima società tornò ad essere l'agente unico del cartello ricostituitosi automaticamente con la fine della guerra civile in Spagna.

In questi anni molto difficili la linea alla quale si ispirò Fagioli era quella di far vendere gli spagnoli quando i prezzi erano in fase discendente, e di recuperare la quota italiana quando i prezzi erano al rialzo. L'*escamotage* era non solo utile, ma necessario, perché malgrado la forte riduzione del prezzo d'asta nelle miniere dell'Amiata,

il mercurio spagnolo continuava a costare di meno²³. La grande abilità italiana nel pilotare il mercato internazionale si vide tra il 1936 e il 1939, proprio durante la guerra civile spagnola. Le miniere dell'Almaden, situate nell'estremità settentrionale della Sierra Morena, nella provincia di Ciudad Real, non furono interessate direttamente dal conflitto, essendo piuttosto lontane dal fronte. Durante questi tre anni, la Monte Amiata si preparò a tutte le possibili eventualità. In linea con la politica governativa italiana d'appoggio agli insorti, fin dal dicembre del 1936 Fagioli raggiunse un accordo con Franco (il quale era corteggiato anche dal governo tedesco che intendeva mettere le mani su Almaden) per evitare che i nazionalisti cedessero tutto lo stock non appena fossero entrati in possesso delle miniere, così come poi fecero con le pirite delle miniere di Rio Tinto. La trattativa ebbe un corollario molto importante. Non solo Franco accettò di riconoscere l'accordo in atto tra Italia e Spagna, ma Fagioli riuscì anche a strappargli una revisione delle quote di vendita, che sarebbero tornate, nel caso di vittoria dei nazionalisti, rispettivamente al 55 e al 45 per cento, le medesime quote del 1928. Nel contempo il presidente della Monte Amiata mantenne buoni rapporti anche con l'amministrazione di Almaden e il governo repubblicano, con l'obiettivo di evitare che a loro volta questi ultimi accelerassero la diminuzione dello stock per drenare valuta pregiata sui mercati internazionali. Il capolavoro o, se si vuole, la doppiezza politico-diplomatica di questa strategia si ebbe nei primi mesi del 1939, quando Fagioli riuscì a controllare personalmente tutte le vendite spagnole a Londra, manovrando con discrezione in maniera tale da far pervenire parte del ricavato (200 mila sterline) al generale Franco²⁴.

La Monte Amiata era fra le poche imprese italiane che in quegli anni di difficoltà finanziaria a causa delle sanzioni della Società delle nazioni fossero in grado di assicurare allo Stato un continuo e, a volte, persino consistente flusso di valuta pregiata. I maggiori consumatori di mercurio continuavano ad essere infatti Stati Uniti, Ger-

23. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 13, seduta del 21.1.1935; vol. 15, seduta del 12.7.1938; Acs, Asiri, serie rossa, b. 520, Fagioli a Di Veroli, 19.10.1934.

24. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 13, sedute del 19.12.1936 e 27.2.1937; vol. 15, sedute del 30.12.1937 e 6.5.1939; Atr, 22.47, Fagioli a Guarneri, 16.1.1937; Board of Trade, 1976, vol. I, pp. 69-70. Sulla politica di Franco nei confronti delle miniere di Rio Tinto vedi Harvey, 1981, pp. 270-289, dal quale si comprende come il tentativo di intervento del governo tedesco nel caso della miniera di Almaden vada situato all'interno di un più vasto progetto teso a portare sotto l'influenza della Germania hitleriana tutte le principali ricchezze minerarie spagnole.

mania, Giappone, Inghilterra, India e Francia. Benché aumentato, il consumo interno (assorbito in grandissima parte dalla Montecatini) continuava a coprire una quota non superiore al 20 per cento delle vendite realizzate dalle miniere italiane. L'abilità negoziale della dirigenza della Monte Amiata riuscì anche ad evitare a lungo che le trattative sul mercato venissero incluse negli sconti regolati dal *clearing*, divenuto lo strumento fondamentale di regolazione dei traffici commerciali tra l'Italia e gli altri paesi europei a partire dalla fine del 1936, quando la lira subì una svalutazione del 40 per cento.

Il fatto che il mercurio fosse inserito nella lista delle materie prime strategiche non costituiva affatto un problema. Era semmai la conferma concreta (e solo l'ultima in ordine di importanza dopo quella scaturita dalle esportazioni di aerei e materiali bellici di ogni genere tra il 1938 e il 1939) che neppure le preoccupazioni di assicurarsi un'adeguata ed organica riserva di prodotti di immediato uso bellico riuscivano a sopravanzare nella scala delle priorità le drammatiche esigenze finanziarie dello Stato italiano. Una riprova esemplare che la condotta degli affari era ben lungi dall'essere influenzata dagli eventi politico-militari si ebbe nel 1940. Nell'agosto di quell'anno, a due mesi dall'entrata in guerra dell'Italia, Roura y Forgas costituì a Basilea per conto del cartello il Consortium international de mercure s.a., affidandone la direzione all'Unione di banche svizzere. Malgrado alcune clausole di gradimento il nuovo agente poteva vendere bombole a tutti i consumatori di mercurio, mentre spagnoli e italiani si garantivano la possibilità di commerciare direttamente con governi e organizzazioni statali stranieri. E' evidente che, benché nei mesi successivi la Germania fosse divenuta il principale acquirente di mercurio, restavano comunque disponibili alcune quote che direttamente — dalla neutrale Svizzera — o attraverso triangolazioni commerciali potevano benissimo finire nella mani di paesi nemici²⁵.

Non fu dunque sul versante internazionale che Fagioli e la Monte Amiata dovettero combattere più aspramente per riprendere le posizioni precedenti. In quest'ambito, anzi, essi ricevettero solo encomi e attestati di stima, idealmente cementati, nel caso del presidente della

25. Per le direttrici geografiche delle esportazioni di mercurio in quegli anni vedi Squarzina, 1950, pp. 246-247; sui problemi finanziari e monetari dello Stato italiano e i loro rapporti con la preparazione bellica vedi Minniti, 1986, pp. 246-247; Hirschman, 1987, pp. 163-229 e Zani, 1988. Sulla costituzione del Consortium international du mercure s.a. vedi Board of Trade, 1976, vol. I, p. 70. E' molto significativo che di questa operazione non venne data alcuna comunicazione in nessuno degli organismi dirigenti della Monte Amiata.

società, dall'amicizia con Felice Guarneri, sottosegretario e poi ministro per gli scambi e le valute. Era piuttosto sul fronte interno, per usare un'espressione dell'epoca, che lo scontro fu più duro: i colpi che si scambiarono i contendenti furono spesso al di fuori di ogni accezione, anche molto permissiva, delle regole del gioco.

Il confronto tra i produttori italiani era sostanzialmente un confronto a tre, Monte Amiata, Siele e Idria, dato che le altre imprese operanti nel settore avevano un peso ininfluenza, anche perché le loro miniere erano più spesso chiuse che aperte. In realtà, però, la lotta per guadagnare le posizioni migliori (per avere cioè una quota più elevata di produzione e di vendita all'interno del cartello internazionale) era circoscritta alla Monte Amiata e allo Stabilimento minerario del Siele, visti i criteri e i risultati che caratterizzavano la gestione di Idria.

Il tenore medio costantemente più elevato del minerale estratto dal Siele aveva da sempre garantito a questa società rendimenti molto importanti (ai livelli della Monte Amiata) anche a prescindere dalle quantità di bombole prodotte. Come si ricorderà, questa società aveva sottoscritto l'accordo del 1928 per la costituzione del Mercurio europeo e per la ripartizione delle quote tra i produttori italiani (le era toccato circa il 23 per cento). Negli anni della crisi, in occasione delle discussioni per il rinnovo del cartello, fra il 1933 e il 1934, i dirigenti del Siele chiesero un consistente aumento della percentuale a loro carico in virtù del fatto di avere una struttura tecnico-produttiva e un giacimento in grado di assicurare una ripresa immediata che sarebbe andata, secondo loro, a vantaggio di tutto il settore. Malgrado la minaccia di non firmare il nuovo accordo con la Spagna, le loro richieste vennero respinte, dato che la nuova ripartizione prevedeva inizialmente il 39,5 per cento per la Monte Amiata, il 20 per cento per Idria, il 19 per cento per il Siele, il 12,25 per cento per la società Argus, il 6,25 per cento per la Siam e il 2,5 per cento per la Mercurifera. Nella pratica, però, queste percentuali vennero corrette, poiché le miniere delle ultime tre società rimanevano per lunghi periodi inattive. Per un certo periodo ci fu quindi una corsa tra Siele e Monte Amiata a cercare di assorbirle in modo da recuperare anche la loro quota.

Era senza dubbio la società del Siele quella che mostrava una maggiore intraprendenza in queste operazioni. In quel periodo il gruppo dirigente della società e probabilmente anche i rapporti di forza tra i vari azionisti erano in fase di trasformazione. Le famiglie Nathan e Rosselli, saldamente al potere alla fine degli anni venti, dovevano aver cominciato a cedere qualche posizione. Ancora nel 1928 il consi-

glio d'amministrazione rispecchiava fedelmente la preponderanza degli interessi delle due famiglie, poiché comprendeva, oltre a Filippo Nathan, presidente della società, Maurizio Nathan, Emanuele Rosselli, Emanuel Rosselli, Isacco Rosselli Tedesco e l'avvocato Giulio Tomassi, parente dei Rosselli, avendo sposato Ada Rosselli. Tre anni più tardi, nel 1931, alla presidenza del Siele venne eletto il nobile Ezio Visconti, già podestà di Livorno. Nell'occasione entrò a far parte del consiglio d'amministrazione della società Pirro Liguori, direttore della Società elettrica ligure-toscana, consigliere della Società elettrica del Valdarno (entrambe facenti capo a La Centrale, la finanziaria del gruppo Pirelli-Orlando) e di numerose altre società toscane. Restavano al loro posto, insieme a Tomassi, due rappresentanti della ramificatissima famiglia Rosselli e uno dei Nathan. Ma già l'anno dopo tale rappresentanza si riduceva al solo ingegner Emanuele Rosselli. Che tali mutamenti fossero la manifestazione più lampante di più intime trasformazioni dell'assetto azionario della società e non il semplice passaggio di consegne dal proprietario-azionista-manager al manager stipendiato è probabile, anche se non è consentito avanzare affermazioni più certe riguardo a chi si celasse dietro ai nuovi consiglieri. La mappa del potere economico in Toscana si stava ridisegnando in quegli anni attorno ad alcune aree gravitazionali (La Centrale, la Montecatini, alcune famiglie saldamente legate al carro del regime, come i Ciano di Livorno e i Benini di Firenze). Non deve perciò sorprendere che un'azienda potenzialmente molto competitiva e redditizia come il Siele potesse suscitare gli appetiti di molti²⁶.

Malgrado le assidue insistenze, la rivale della Monte Amiata non sembrava tuttavia in grado di ottenere un miglioramento sostanziale della sua posizione. Questo fino al 1937-38. Dalla primavera del 1938 le manovre del Siele si fecero di nuovo pressanti. Poco meno di un anno prima, nel giugno del 1937, i sicari fascisti della Cagoule, un'organizzazione paramilitare della estrema destra francese, avevano assassinato a Bagnoles-sur-l'Orne Carlo e Nello Rosselli, animatori dell'opposizione antifascista in Francia riunitasi attorno a Giustizia e libertà. Se posta in relazione al quasi immediato cambiamento degli or-

26. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 13, sedute del 27.10.1934 e 28.1.1935; vcd della Monte Amiata, vol. I, seduta del 7.7.1937; Acs, Asiri, serie rossa, b. 520, Ezio Visconti a ministero delle corporazioni, 5.12.1933; Fagioli a ministero delle corporazioni, 7.12.1933; Fagioli a Di Veroli, 18.7.1934; Associazione fra le società italiane per azioni, *Notizie statistiche sulle società italiane per azioni, 1928*, Roma, ed. 1929, p. 641; ed. 1932, p. 783; ed. 1934, p. 725. Sui mutamenti nei gruppi di punta dell'economia toscana nel periodo considerato vedi Mori, *Materiali*, cit., in Mori, 1977, pp. 313 segg.

ganismi dirigenti della società del Siele, finita di fatto nelle mani di Zenone Benini (uomo di punta del regime, non solo in Toscana, e intimo amico di Galeazzo Ciano), la loro eliminazione, decisa in alto (certamente con l'avallo, se non l'impulso di Ciano, due condizioni che la storiografia non ha ancora potuto accertare se valgano anche per Mussolini), non può non suscitare nuovi inquietanti interrogativi sull'intricato labirinto di interessi, forse non tutti politici, che condusse alla loro uccisione. E' probabile che la famiglia Rosselli meditatesse da tempo di disfarsi, se non di tutta, certamente del grosso della propria quota azionaria, come del resto stava già facendo da tempo a causa delle spese sostenute da Carlo Rosselli per la sua attività di fuoriuscito in Francia. Non è inverosimile ipotizzare che nei mesi che seguirono la morte dei Rosselli una decisione del genere fosse, in un certo senso, obbligata e non più procrastinabile oltre un certo limite. E non è nemmeno tanto assurdo pensare che, in una situazione drammatica come quella, molti pescecani (specie se dotati del fiuto giusto per l'affare e magari coperti dal prestigio di una posizione di spicco nel regime) decidessero di gettarsi su una preda appetibile strappando magari un prezzo quanto mai favorevole per l'acquisto almeno di parte del pacchetto detenuto dalla famiglia Rosselli.

Fin qui le ipotesi, forse verosimili, ma non comprovabili malgrado le ricerche effettuate. Non mancano tuttavia alcune certezze, che conducono sulla strada — assai nota e molto frequentata in Italia — dell'intreccio tra politica e affari. Tra la fine del 1937 e l'inizio del 1938 le azioni Siele furono al centro di parecchi interessi e interventi, non tutti, o forse solo in parte, coordinati fra loro. Una o forse più cordate di scalatori fecero incetta di titoli sul mercato, provocando un rialzo delle quotazioni di borsa, mentre alcuni membri della famiglia Nathan (e magari anche dei Rosselli) cedettero quote consistenti delle azioni possedute. Chi tirava le fila dell'operazione era Galeazzo Ciano, col quale i vecchi azionisti, *oborto collo*, raggiunsero un accordo per la gestione della società nel dicembre del 1937. Accanto al gruppo «politico» (Ciano si faceva rappresentare da Benini, nonostante i vecchi azionisti avessero fatto di tutto, ma inutilmente, perché questi non entrasse nel consiglio d'amministrazione della società), se ne intravede uno «finanziario», che però poteva anche essere solo il braccio operativo del primo (visto che i suoi rappresentanti apparvero sulla scena in tempi leggermente diversi), e i cui destini saranno legati a quelli del Siele nei decenni successivi, quello cioè facente capo alla Banca nazionale dell'agricoltura del principe Rodolfo Borghese, ma soprattutto del conte Giovanni Armenise, segretario del consiglio

d'amministrazione dell'istituto di credito oltre che proprietario di immense tenute nelle campagne laziali, amministratore di numerose società agricole, agro-alimentari e immobiliari e in quei mesi in trattative per assumere la guida dei gruppi editoriali proprietari del «Giornale d'Italia» e de «La tribuna».

I risultati dell'intesa tra vecchi e nuovi azionisti si videro in occasione delle assemblee generali della società del marzo 1938 e soprattutto del marzo 1939, quando il consiglio d'amministrazione venne largamente rinnovato, venendo a rispecchiare anche nelle nomine degli amministratori i nuovi rapporti di forza nell'azionariato. Accanto ai tre consiglieri espressione del vecchio gruppo di comando, Liguori, Tomassi e Jurgens (legale dei Nathan), furono eletti Zenone Benini, Adolfo Baiocchi (ormai non più federale di Siena), il principe Borghese e il conte Armenise (nominato presidente della società nel 1939). Stranamente però (ma fino ad un certo punto) Armenise non entrò a far parte del comitato direttivo, formato da Benini, Baiocchi e Jurgens, a conferma del carattere (per il momento) onorifico di quell'incarico e certamente a riprova della forte volontà dei consiglieri «politici», e specie di Benini, di guidare in prima persona la società con un obiettivo preciso: attaccare la Monte Amiata e rimettere in discussione il ruolo dominante detenuto storicamente dall'impresa pubblica nel settore mercurifero²⁷.

Il nuovo gruppo dirigente del Siele fece infatti della modifica della ripartizione delle quote tra le miniere italiane il punto essenziale del suo programma di lavoro. Già nell'aprile del 1938 Fagioli riferì al consiglio di amministrazione che la lotta col Siele si era «fatta più acuta» e che perciò era necessario che un consigliere seguisse giornalmente l'affare, tenendosi in contatto col governo e con i ministri interessati. La scelta cadde sul generale Vittorio Raffaldi, capo della milizia ferroviaria, in rapporto di confidenza con molti gerarchi e con

27. La polizia politica tenne sotto controllo la corrispondenza dell'avvocato Carlo Jurgens esattamente nel periodo in cui le azioni Siele furono al centro dell'operazione condotta da Ciano, mettendo in evidenza nelle relazioni riassuntive delle lettere intercettate e fotografate proprio i passaggi relativi alle prese di posizione dei corrispondenti di Jurgens (alcuni membri delle famiglie Nathan e Rosselli) sull'affare Siele (Acs, Min. int., Polizia politica, serie per nominativi, b. 682, fasc. «Jurgens Carlo»). Sull'uccisione dei fratelli Rosselli si rimanda a Salvemini, 1957, pp. 255-304; Ciuffoletti, 1973, pp. 38-39; De Felice, 1981, vol. II, p. 420 e Tombaccini, 1988, pp. 323-324; cenni sparsi sulle continue richieste di denaro da parte di Carlo Rosselli si trovano nell'*Epistolario familiare*, 1979. Sulla figura di Zenone Benini vedi Venturi, 1983, pp. 145-148 e la scheda biografica a p. 307 dello stesso volume; ma vedi inoltre Palla, 1986, pp. 523-527. Su Giovanni Armenise si veda Acs, Spd, Co, 147.633 e *Guida Monaci 1938, ad nomen*.

Mussolini, tanto che di lui Bottai parlò nel 1939 come di uno dei papabili per la successione a Starace. Il Siele stava usando evidentemente tutti gli appoggi che poteva vantare a livello governativo; dall'esecutivo giunsero infatti pesanti pressioni su Fagioli perché accettasse una riduzione della quota a favore dell'impresa concorrente. «La lotta è ogni giorno più dura, non sempre aperta e... in alcuni momenti — avvertì in maggio il presidente della Monte Amiata — [ha assunto] caratteristiche preoccupanti». D'altra parte per Benini, eletto deputato nel 1936, vice-presidente della Corporazione della metallurgia e della meccanica (oltre che direttore generale della Pignone) era in gioco qualcosa di più che qualche punto di percentuale: le autorità politiche, come ricordava Fagioli, volevano evitargli «uno smacco». Non sorprende dunque che alla fine, nell'estate del 1938, venissero accolte in parte le richieste del Siele che si vide assegnate le quote di esportazione che le due più piccole società del settore, Argus e Siam, non fossero state in grado di assicurare²⁸.

Tab. 5 - *Bombole prodotte dalle miniere italiane. 1935-1943*

| Anno | Abbadia | Siele | Idria | Argus e Siam | Totale |
|------|---------|--------|--------|--------------|--------|
| 1935 | 14.860 | 3.900 | 8.087 | 4.300 | 31.147 |
| 1936 | 21.170 | 7.190 | 8.929 | 5.200 | 42.489 |
| 1937 | 36.200 | 17.742 | 8.206 | 4.700 | 66.828 |
| 1938 | 36.000 | 17.600 | 7.942 | 4.500 | 66.042 |
| 1939 | 30.500 | 20.000 | 10.800 | 4.500 | 65.800 |
| 1940 | 36.500 | 24.000 | 13.800 | 5.300 | 79.600 |
| 1941 | 36.000 | 24.000 | 14.600 | 5.300 | 79.900 |
| 1942 | 32.400 | 24.000 | 11.050 | 5.300 | 72.750 |
| 1943 | 29.545 | 20.000 | 8.400 | 4.000 | 61.945 |

Applicando nei confronti del giacimento quello che Mezzena definì una politica di rapina, la società del Siele aumentò considerevolmente la sua produzione. Il tenore del minerale restava elevato (3-4 per cento) e consentiva nel 1939 di produrre due mila bombole al mese con so-

28. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 15, sedute del 20.4.1938 e 12.7.1938; ved della Monte Amiata, vol. 1, seduta del 21.5.1938. Su Raffaldi qualche informazione in Bottai, 1982, p. 164.

li 120 operai. Benini, divenuto nel 1939 sottosegretario agli esteri per gli affari albanesi, continuò a battere la stessa strada: aumento ulteriore della produzione (fino a raggiungere le quattro mila bombole al mese nel 1940 e a mettere insieme uno stock di 50 mila bombole due anni più tardi) e continue richieste di modificare le quote a favore del Siele, anche quando, come nel 1942, la richiesta di mercurio da parte tedesca diminuì notevolmente e si affacciò di nuovo l'eventualità di chiudere le miniere. La lotta era sempre più difficile per la Monte Amiata, che la doveva combattere sul terreno scelto dall'avversario. A poco a poco anch'essa cominciò tuttavia a capire le regole del gioco e ad usare le stesse armi del Siele (appoggi politici ed elargizioni riservate), ma con ben pochi risultati, anche perché nei mesi successivi il quadro mutò completamente, rendendo superate queste schermaglie²⁹.

Nei quattro anni in cui si svolse lo scontro tra Monte Amiata e Siele, uno scontro nel quale si intrecciarono di continuo affari e politica, si misero in movimento funzionari ministeriali e manager dell'Iri, intermediari del sottobosco di regime e gerarchi di partito, il governo non prese mai la benché minima decisione favorevole all'azienda statale, nonostante anche dall'estero (dalla Spagna, dalla Germania, divenuta di gran lunga il principale cliente delle miniere italiane dopo il 1940) venissero sollecitazioni a rimettere ordine nell'organizzazione commerciale italiana che suonavano come un indiretto richiamo a salvaguardare e potenziare il ruolo della Monte Amiata. Sorprende, ma solo fino ad un certo punto, tale comportamento. La scelta di privilegiare i privati rispetto alle imprese pubbliche non costituiva certo una novità in assoluto e, del resto, avrebbe continuato a caratterizzare i rapporti tra aziende statali e aziende private anche nell'Italia repubblicana. Considerate le forze e soprattutto i personaggi in campo, nel caso specifico, sarebbe stato certamente più sorprendente una decisa opzione governativa a favore della Monte Amiata.

Al di là comunque di ogni considerazione di ordine generale, è indubbio che Fagioli e la società da lui diretta si trovarono in una posizione oggettivamente più debole proprio a causa degli intimi rapporti che legavano il Siele e certi suoi dirigenti al potere esecutivo.

29. Asma, n. 540, Sappa a Montagna, 27.11.1940; Asifa, vcd della Monte Amiata, vol. 16, seduta dell'1.2.1939; vol. 16, seduta del 27.2.1942. Nel 1940 e nel 1941 Fagioli si fece autorizzare dal comitato direttivo ad effettuare «spese di carattere riservato e straordinario per combattere la battaglia per la società» (ivi, vcd della Monte Amiata, vol. 1, sedute del 19.8.1940 e del 28.1.1941).

Un peso non indifferente lo ebbero però anche alcuni *atout* di segno negativo dello stesso Fagioli. I diversi infortuni o insuccessi conosciuti da quando era presidente della Monte Amiata erano il segnale che talune sue iniziative non incontravano molti favori. Inoltre, nella battaglia combattuta col Siele, tra il 1938 e l'inizio del 1943, Fagioli si fece probabilmente qualche nemico in più nell'alta gerarchia del regime, presso personaggi che avevano contatti personali e diretti con il duce. L'apertura nel 1942 di un dossier intestato a suo nome nelle carte riservate di Mussolini, a seguito della richiesta di informazioni sollecitata dal capo del governo nel marzo di quell'anno, era il segnale che il clima stava mettendosi al brutto per Fagioli. E' probabile che molti aspettassero solo l'occasione migliore per togliere di mezzo un personaggio scomodo e che aveva alleati politici non certo disposti a tutto per proteggerlo.

E l'occasione in effetti venne. Ad innescarla fu qualcuno sicuramente molto ascoltato da Mussolini, Marcello Petacci, fratello di Claretta. Fu quest'ultimo, infatti, ad ottenere la defenestrazione di Fagioli a seguito delle resistenze del presidente della Monte Amiata ad accogliere certe sue richieste per la conduzione in comune di alcuni affari in Spagna. Nella sua qualità di presidente della Safni, Fagioli aveva ricevuto dal ministro degli scambi e valute, Guarneri, l'incarico di coordinare gli acquisti di merci spagnole, che dovevano servire a finanziare in parte le grosse esportazioni italiane di materiale bellico verso la Spagna a seguito degli accordi del 1937 tra Ciano e Franco. Il presidente della Monte Amiata era dunque il tramite migliore per entrare nel mondo economico spagnolo. Col suo diniego di assecondare Petacci, Fagioli divenne la seconda vittima illustre causata dagli intrighi del clan Petacci. Un anno prima, nel gennaio del 1942, era stato «dimissionato» Arturo Osio, fino ad allora capo incontrastato della Banca nazionale del lavoro (la quale, particolare non insignificante, operava in Spagna a fianco della Safni e in Grecia in collaborazione con la Società italiana per il commercio estero, presieduta da Fagioli). In entrambi i casi era stato il rifiuto a finanziare certe iniziative speculative di Marcello Petacci a provocare l'intervento di Mussolini, fatale in ambedue le circostanze per i due manager pubblici. Nel caso di Osio, come pure in quello di Fagioli, la traumatica uscita di scena veniva a conclusione di una più o meno lunga serie di infortuni, nei quali si erano mescolati affari, politica, ambizioni personali e lotte fra gerarchi, quasi sempre combattute per interposta persona.

Fagioli venne costretto a presentare le dimissioni pochi giorni prima dell'assemblea annuale dei soci fissata per il 31 marzo 1943. Mal-

grado le sue insistenze non gli venne perciò nemmeno permesso di partecipare a quell'adunanza, privandolo così di un eventuale auditorio al quale avrebbe magari potuto illustrare i risultati di dieci anni di attività alla presidenza della società, risultati che non giustificavano di certo il suo allontanamento. Nella guerra per bande scatenatasi nella fase finale del regime non c'era certo posto per imprevedibili colpi di scena come quello che forse aveva in mente Fagioli³⁰.

30. Acs, Spd, Cr, b. 84; Spd, Co, 553.898, Fagioli a Mussolini, 14.3.1943; Min. int., Direzione generale pubblica sicurezza, cat. A1, 1943, b. 34; Af, Fagioli al capo della polizia Senise, 30.8.1943. Sulla vicenda riguardante Arturo Osio e i rapporti tra la Banca nazionale del lavoro, la Safni e la Sice vedi Castronovo, 1983, pp. 190, 221 e 231; sul ruolo della Safni in Spagna vedi Guarneri, 1953, vol. II, p. 154 e Tamames, 1973, p. 249.

4. DALLA COLLABORAZIONE AL CONFLITTO TRA AZIENDA E MINATORI

1. Un nuovo clima nelle relazioni industriali

Le dimissioni forzate di Fagioli offrono l'opportunità per una profonda ristrutturazione dei vertici della società. La posizione della Monte Amiata fra le imprese Iri continuò ad essere di assoluta preminenza, specie poi in una fase tanto delicata come quella bellica. Un'esplicita conferma di tale valutazione venne dalla decisione di nominare presidente Giovanni Malvezzi, personaggio di spicco nel ristretto gruppo dirigente Iri che, insieme a Beneduce e Menichella, aveva guidato l'ente di Stato nei suoi primi anni di vita. Con Malvezzi entrò nel consiglio di amministrazione, rinnovato in cinque dei suoi dieci membri, Tullio Torchiani, altro rappresentante di primissimo piano dell'Iri ed entrambi furono presenti anche nel nuovo comitato direttivo dell'azienda, accanto all'ingegner Umberto Cattania (amministratore delegato della Azienda carboni d'Italia, divenuto l'esperto della politica mineraria della società dopo la morte di Mezzena nel 1940, ma sulle cui competenze professionali circolavano giudizi tutt'altro che favorevoli), al professor Ramiro Fabiani (indicato dal ministero delle finanze) e ad Ernesto Pomilio.

Due sono le possibili spiegazioni della scelta di Malvezzi: era un segnale che il governo intendeva lanciare dopo anni in cui la Monte Amiata era stata in gran parte abbandonata a se stessa, priva del benché minimo supporto politico nella battaglia che aveva combattuto con il Siele, oppure quella nomina poteva anche costituire il prezzo pagato dal governo alla holding pubblica per ottenere la testa di Fagioli, un manager che aveva rilanciato in pochissimo tempo un'impresa di una certa importanza nel patrimonio Iri. D'altra parte l'Iri, mettendo a disposizione uno dei suoi uomini migliori ma anche tra i più organici all'ente, offriva in cambio la garanzia che il periodo dei

colpi di testa e dei tentativi di ampliare i margini di autonomia da parte della Monte Amiata e dei suoi dirigenti era definitivamente chiuso.

La rapidità nell'avvicendamento alla presidenza e le molte cariche che Malvezzi già ricopriva in altre imprese Iri (tra l'altro era consigliere della Stet e l'anno successivo ne sarebbe diventato vice-presidente) impedivano ovviamente al presidente di seguire da vicino la vita della società. Chi aveva veramente in mano l'azienda era Giovanni Montagna, direttore generale dal marzo del 1941, quando si rese necessario alleggerire il presidente da molte incombenze amministrative. La supervisione sulle diverse miniere della società continuava invece ad essere affidata ad un direttore generale tecnico, anch'egli di fresca nomina, l'ingegner Giovanni Masobello, subentrato all'ingegner Sappa nel marzo del 1942. Ad Abbadia il responsabile era Giovanni Maffeo, nominato vice-direttore alla fine del 1942 dopo essere stato per circa trent'anni, fin dai tempi di Ammann, il principale collaboratore dei vari direttori susseguitisi alla direzione della miniera. A Idria l'attività era invece diretta dall'ingegner Pellis. Furono soprattutto questi manager, unitamente a Tullio Torchiani, a guidare la Monte Amiata negli ultimi due anni di guerra. Lo sbarco degli alleati al sud, la spaccatura in due del paese, il passaggio del fronte e il lungo stazionare delle operazioni militari nella provincia di Siena resero molto difficili i collegamenti tra l'Iri e Malvezzi da una parte e la Monte Amiata dall'altra. Soprattutto a partire dall'estate del 1944, quando il presidente della società, riparato al nord, insieme a parte della struttura dirigente e amministrativa dell'ente, dovette disertare per forza di cose le riunioni del consiglio di amministrazione e del comitato direttivo della società.

Cognato di Luigi Albertini, di idee liberal-socialiste segnate proprio nel corso del conflitto da qualche presa di posizione ben più radicale, non avversato comunque dal regime in virtù forse dei suoi lontani rapporti personali con Mussolini (risalenti al tempo della prima guerra mondiale), Giovanni Malvezzi volle marcare, nei suoi primi mesi di presidenza, il clima nuovo instauratosi nel paese dopo il 25 luglio e soprattutto dopo l'8 settembre del 1943. Prima ancora di talune scelte concrete, fu l'atteggiamento nei confronti dei minatori e delle loro richieste ad essere modificato. Il salario e il fattore lavoro non erano più la sola variabile sulla quale intervenire con la più assoluta discrezione al fine di regolare costi e livelli di produzione. Dopo circa vent'anni i lavoratori tornavano ad essere un soggetto contrattuale, autonomo sindacalmente e, di lì a qualche mese, anche politicamente. Quanto di tale crescente disponibilità fosse dovuta all'impulso personale di Malvezzi e quanto invece fosse l'applicazione, con opportuni

aggiustamenti, di decisioni maturate all'Iri, è difficile precisare. E' comunque già dalla primissima fase della nuova presidenza che si instaura un rapporto non conflittuale, se non di vera e propria collaborazione, tra la società, i dipendenti e i loro rappresentanti. E' un clima, questo, che pur nella distinzione dei rispettivi ruoli e prerogative si sarebbe mantenuto inalterato fino al 1947. Per tale ragione il primo quadriennio di presidenza Malvezzi va considerato come un periodo organicamente omogeneo. La fine del conflitto, pur senza sminuire l'importanza e il significato generale di questo avvenimento, viene invece a collocarsi idealmente al centro di questa fase: non segna cioè un «prima» e un «dopo». Non ultimo perché questi due periodi stavano allora ormai alle spalle dei protagonisti¹.

Nell'estate del 1943 la direzione della Monte Amiata rese operative alcune scelte riguardo alla riorganizzazione del lavoro nelle miniere di Abbadia e di Idria, che comprendevano anche un nuovo ordinamento del cottimo. Se i nuovi metodi di coltivazione si rivelarono un passo avanti in direzione di uno sfruttamento più razionale dei giacimenti, consentendo un forte risparmio del legname per l'armatura delle gallerie ed un aumento della resa, qualche problema sorse invece con l'applicazione delle nuove tabelle di cottimo. Il risultato fu infatti l'opposto di quanto auspicato, dato che il nuovo sistema determinò un acceso malcontento tra i dipendenti a causa dei forti squilibri di guadagno che consentiva. Esaminando in dicembre la situazione venutasi a creare, la società si vide costretta a studiare una formula diversa, ma nel contempo Malvezzi volle che la direzione di Abbadia svolgesse «opera presso le maestranze per chiarire le ragioni che hanno determinato lo stato di disagio di questi ultimi e per predisporre l'animo dei dipendenti ai nuovi provvedimenti in corso di studio». Inoltre, a partire dalla fine dell'anno, entrarono in vigore una serie di misure di carattere assistenziale generale per Abbadia San Salvatore (acqui-

1. Per delineare la figura di Giovanni Malvezzi (dapprima membro della direzione del Credito italiano e, dal 1933, vicedirettore generale dell'Iri), i suoi primi anni presso la holding pubblica e la fase iniziale di presidenza della Monte Amiata, sono state particolarmente utili le testimonianze del professor Ernesto Cianci (colloquio del 23 febbraio 1988) e dell'onorevole Rodolfo Guerrini (colloquio del 25 gennaio 1988), già segretario della Camera del lavoro di Abbadia San Salvatore nei primi anni del secondo dopoguerra, successivamente segretario provinciale del sindacato minatori e poi membro della segreteria nazionale di tale sindacato e del direttivo nazionale della Cgil e infine deputato comunista nella quarta e nella quinta legislatura. Alcune notizie biografiche su Malvezzi si trovano in Albertini, 1968, p. 2037; altre informazioni in Cianci, 1977, p. 199; per il ruolo avuto da Malvezzi nella Stet si rimanda all'aggiornatissimo Bottiglieri, 1987, *ad nomen*. Per i giudizi su Cattania si rimanda al rapporto riservato per Mussolini riportato integralmente da Martinelli e Nuti, 1981, p. 73.

sto di generi alimentari per il consultorio pediatrico, assegnazione di fondi al comune, all'Opera della misericordia, ecc.) e più in particolare per i dipendenti della società (acquisto di medicine, borse di studio e premi in denaro per i figli dei minatori, potenziamento dello spaccio sociale o sconti assistenziali sui prezzi già calmierati)².

Se taluni di questi interventi potevano apparire in continuità con la politica assistenziale adottata in precedenza (ma l'ampiezza e soprattutto la più difficile situazione economica generale e in particolare alimentare li rendevano di per sé ben accetti alla popolazione), la disponibilità a trattare, a «chiarire le ragioni» di certe scelte tecnico-produttive ed economiche era davvero qualcosa di nuovo, che venne infatti immediatamente colto dai minatori. La commissione di fabbrica, sorta ad Abbadia San Salvatore dopo la caduta di Mussolini in non casuale coincidenza con la formazione di analoghi organismi nati un po' ovunque nelle grandi fabbriche del nord, presentò alla fine dell'anno una serie di rivendicazioni di carattere economico (aumento delle paghe nella misura del 100-120 per cento, abolizione del cottimo, compartecipazione agli utili, integrazione delle pensioni) e politico-sociale (controllo sullo spaccio viveri, riammissione dei dipendenti che a causa degli avvenimenti bellici avevano dovuto abbandonare il posto di lavoro) che avevano un forte contenuto politico e che in taluni casi non si prestavano ad un'interpretazione univoca (pensiamo soprattutto alla richiesta di partecipare alla distribuzione degli utili).

La società giudicò inaccettabili le richieste, prima ancora che per il loro contenuto, perché non aveva il potere di fare diversamente in assenza di disposizioni superiori. La situazione in quei mesi era molto caotica. L'Italia centro-settentrionale era sotto l'occupazione nazista, mentre al sud il primo governo Badoglio muoveva con grande difficoltà i suoi primi passi, tra i molti condizionamenti esterni degli alleati e le non irrilevanti divisioni interne. Al nord il governo repubblicano di Salò accentuava un certo radicalismo corporativista, emanando disposizioni, come la legge di statizzazione e socializzazione, tese a tentare un improbabile recupero ideologico di alcuni settori della classe operaia (apertura dei consigli di amministrazione ai rappresentanti dei lavoratori, compartecipazione operaia agli utili dell'impresa, rilancio delle varie forme dell'assistenzialismo fascista). L'Iri si trovò in una situazione schizofrenica dopo che nell'ottobre del 1943, su decisione di Mussolini, era stato nominato un commissario e trasferita da Roma a Milano la sede dell'ente, mentre nella capitale rima-

2. Asifa, vcd della Monte Amiata, vol. 2, sedute del 21.5.1943 e del 4-5.12.1943.

nevano parecchie sue branche amministrative e burocratiche, oltre che molti suoi dirigenti.

E' perciò facilmente comprensibile che i responsabili delle imprese, in quella pluralità di voci e di poteri ancora in precario equilibrio, si muovessero con estrema cautela. D'altra parte nelle richieste della commissione di fabbrica della Monte Amiata si coglievano, distorte e mescolate tra loro, istanze che rispecchiavano valori proposti dai repubblicani ed altre che tradivano una chiara matrice di sinistra, anche se successivamente talune richieste, come la compartecipazione agli utili, sarebbero state abbandonate dai comunisti e dalla Cgil, perché considerate portatrici di divisioni all'interno del mondo del lavoro³. Una riunione convocata ai primi di febbraio del 1944 dal prefetto di Siena con rappresentanti della società e della commissione interna di fabbrica non servì a smussare di molto le rispettive posizioni. I rappresentanti dei minatori (nell'occasione probabilmente condizionati dalla presenza fra le loro fila di alcuni membri del partito fascista) misero l'accento sui temi per così dire più corporativistici, mentre ufficialmente l'argomento degli aumenti salariali non venne sfiorato, preferendo puntare di più su miglioramenti delle condizioni igienico-sanitarie e assistenziali. L'occasione venne così abilmente sfruttata dai dirigenti della Monte Amiata per illustrare le difficoltà e i vincoli economici oggettivi che impedivano al momento l'accoglimento delle richieste salariali. Tra il 1937 e il 1943 — spiegò Torchiani — il costo della manodopera era salito da una base di 100 a 338 e quello dei materiali da 100 a 328, portando perciò il costo del mercurio in miniera da 100 a 353, mentre nello stesso periodo il prezzo medio di vendita (al netto della tassa erariale) era passato da 100 a 180. Il calo della produzione nella seconda metà del 1943 avrebbe reso necessario il licenziamento di circa 200 dipendenti e la riduzione dei giorni lavorativi mensili da 25 a 8, una scelta che la società aveva preferito evitare «per alto senso di solidarietà».

Questi dati non rispecchiavano tuttavia l'effettiva realtà, ben più articolata, dell'azienda. La sua situazione economico-finanziaria, benché non brillantissima, non era neppure tanto preoccupante. Lo dimostravano innanzitutto le trattative in corso in quei mesi per l'acquisto di un terreno a Milano (nella zona Musocco-Bovisa), poi perfezionato nella primavera del 1944 con una spesa di circa 25 milioni, un in-

3. Asifa, vcd della Monte Amiata, vol. 2, seduta del 9-10.1.1944. Sulla situazione all'Iri in quei mesi si rimanda a La Bella, 1983, pp. 8-10. Sui problemi del sindacato in questa fase vedi Beccalli, 1974, pp. 343-344; Lanzardo, 1976.

vestimento che indicava chiaramente come la Monte Amiata continuasse a preoccuparsi con molta ocularità di non disperdere l'enorme liquidità accumulata negli ultimi anni⁴. Non basta. I fattori che solo nell'ultimo anno di attività avevano comportato un aumento del costo di produzione della bombola dell'ordine del 75 per cento erano molto più complessi. Innanzitutto la decisione di diminuire la produzione era stata presa dalla società, coinvolgendo anche i rappresentanti dei lavoratori, per evitare di mettere a disposizione delle truppe d'occupazione tedesche un quantitativo eccessivo di bombole già pronte. A tal fine era stato predisposto un programma mirante a causare danni ai livelli più bassi dei pozzi di estrazione in maniera tale da non mostrare nulla di anormale in superficie. Nel fronte dei minatori si saldarono così due diverse spinte: quella politico-militare del sabotaggio della produzione (almeno fintanto che durava l'occupazione militare nazista) e quella più implicitamente co-gestionale, ispirata ad un produttivismo, nella circostanza, per così dire, all'inverso (produrre poco, ma in maniera coordinata ed abilmente camuffata per evitare rappresaglie). Si capisce quindi assai bene come da questo versante non potesse che giungere un incoraggiamento ad una politica del genere. Vi era però anche un altro motivo, più oggettivo, che spingeva a ridurre la produzione: la mancanza di materie prime (nafta, esplosivi, miccia, ecc.)⁵. L'operazione di contrarre la produzione non era tuttavia priva di risvolti negativi sul piano economico. Anzi, secondo uno studio predisposto dall'ingegner Masobello e discusso dal comitato direttivo nel marzo del 1944, il calo dei livelli di produzione incideva per il 30 per cento sull'aumento del prezzo di costo delle bombole, soprattutto a causa della crescita dei prezzi dei materiali, che incideva per il 48 per cento, mentre gli incrementi salariali concessi tra il 1942 e il 1943 pesavano solo per il 22 per cento sull'aumento complessi-

4. Acs, Asiri, serie rossa, b. 522, appunti sulla riunione tenutasi in Siena presso il Palazzo del governo il giorno 14 febbraio 1944; Asifa, vcd della Monte Amiata, vol. 2, seduta dell'8.5.1944. Il terreno acquistato a Milano venne contabilizzato in bilancio per un valore di poco meno di 40 milioni, creando così riserve occulte per una quindicina di milioni (Monte Amiata, *Relazione e bilanci 1944-1945*, p. 14).

5. Asma, n. 615, Direzione della Monte Amiata a Oberkommando della Wehrmacht di Roma, 27.9.1943; ivi, «Miniera di Abbadia San Salvatore. Come si potrebbe produrre l'interruzione delle attività della miniera per un periodo di tempo relativamente lungo». I rendimenti di scavo calarono a partire dal novembre del 1943. Nei primi dieci mesi dell'anno erano stati in media pari a 0,838 metri cubi per giornata/uomo, mentre negli ultimi due mesi dell'anno scesero a 0,647 metri per giornata/uomo (Asma, n. 3212).

vo del costo della bombola da 393 a 688 lire registrato negli ultimi due anni⁶.

I reiterati rifiuti della società di concedere i miglioramenti salariali richiesti dai lavoratori non preclusero il mantenimento di un clima distensivo e di collaborazione tra minatori e direzione. Fu così possibile ridurre la produzione fra le mille e le 1.300 bombole al mese, occultare altre 5 mila bombole già pronte, insieme ad altri materiali e fondi liquidi. D'altra parte la società offrì aiuti concreti alla resistenza, fornendo esplosivi, prodotti medicinali e garantendo assistenza ai partigiani e ai lavoratori che si erano allontanati dal lavoro per entrare a far parte della Brigata Garibaldi «Spartaco Lavagnini», attiva nel senese, nell'Amiata e in Val d'Elsa. La più limpida riprova di quel clima si ebbe all'indomani della ritirata dei tedeschi (Abbadia San Salvatore venne liberata il 18 giugno 1944, quando entrarono in paese le avanguardie alleate con un contingente franco-marocchino). Le truppe naziste, prima di abbandonare la regione, distrussero tutti e sette i forni Spirek, le cabine e le linee elettriche, danneggiarono alcuni edifici civili e commisero atti di sabotaggio nell'officina meccanica dell'impresa, mentre lasciarono intatti i quattordici forni a torre e le gallerie della miniera. Nel giro di un paio di mesi il lavoro poté ricominciare, sebbene non ancora sui livelli normali, grazie all'impegno dei lavoratori (stimolati anche da premi speciali per ultimare le riparazioni nei tempi previsti) e in virtù delle numerose assunzioni effettuate tra i partigiani, vincendo tra l'altro le resistenze del Comando alleato. Nel contempo il Comitato di liberazione nazionale insediatosi ad Abbadia San Salvatore (composto di sei membri, di cui cinque dipendenti della Monte Amiata) avanzò la richiesta di allontanare gli iscritti al Pnf e quanti avessero collaborato con i tedeschi e con la Repubblica sociale. La direzione accolse sostanzialmente tale istanza, sospendendo dal servizio, come primo provvedimento, gli epurandi ed escludendo da ogni rapporto con le maestranze il vice-direttore Maffeo, uno dei primi della lista delle persone non gradite al Cln e ai dipendenti della società⁷.

6. Asifa, vcd della Monte Amiata, vol. 2, sedute del 15.3.1944 e del 17.8.1944; vca della Monte Amiata, vol. 18, seduta del 15.6.1945; Monte Amiata, *Relazione e bilanci 1944-1945*, p. 9; Rsm 1944, p. 482; Aa.Vv., 1976, pp. 326-327.

7. Asifa, vcd della Monte Amiata, vol. 2, sedute del 14-17.7.1944 e del 27-29.7.1944; Asma, n. 4560, «Rapporto cronologico del periodo che precedette e seguì l'arrivo delle truppe franco-anglo-americane, Abbadia San Salvatore, 27.6.1944». La lista definitiva degli epurandi prevedeva 38 licenziamenti in via definitiva, la sospensione per 3-6 mesi per una decina di operai e la riassunzione come operai semplici di cinque lavoratori

La situazione venutasi a creare dopo la liberazione presentava parecchi tratti assolutamente nuovi. Due poteri si affiancavano in miniera e non è affatto ovvio stabilire a prima vista quale fosse quello più esigente e severo. Basteranno un paio di esempi. Nell'ottobre del 1944 la commissione di fabbrica illustrò al direttore generale tecnico un memoriale nel quale venivano indicate numerose manchevolezze compiute da alcuni dipendenti (piccoli furti, inefficienze di varia natura) e si faceva notare l'irregolarità generale del ritmo del lavoro a causa del ritardo che caratterizzava la completa ricostruzione dei forni. Lo spirito produttivista sembrava aver preso il sopravvento nell'organismo rappresentativo dei minatori, secondo una linea che si andava affermando ovunque negli ambienti di lavoro nei quali era massiccia la presenza dei militanti del Partito comunista italiano⁸. Accanto a tale tendenza se ne affermava un'altra, più chiaramente ispirata ai valori di solidarietà. Alla fine del 1944, infatti, la Cgil propose che l'azienda e i dipendenti versassero il 3 per cento dei salari in un fondo a favore dei disoccupati. E, manco a dirlo, tale proposta fu immediatamente accolta dal comitato direttivo della società⁹.

Tale modo di operare metteva semplicemente in luce la grande capacità di governo del Cln e della commissione di fabbrica. Il gruppo più consistente e politicamente più rilevante dei membri di tali organismi proveniva dalle fila della brigata «Spartaco Lavagnini», una delle formazioni partigiane che meglio di altre aveva saputo coniugare strategia militare, radicamento politico di massa e controllo sociale ed amministrativo del territorio nel quale operava. Esempio in tal senso, ad esempio, è la serie di provvedimenti emanati nella primavera del 1944 sulla tutela giuridica ed economica delle famiglie dei mezzadri.

L'atteggiamento nei confronti della Monte Amiata rifletteva tuttavia scelte di ordine generale. Nel gennaio del 1945 la Cgil aveva tenuto il suo primo congresso, ribadendo la propria contrarietà ad una riprivatizzazione delle aziende Iri. La richiesta avanzata andava semmai in direzione di una «nazionalizzazione» di ferrovie, telefoni e di tut-

che in precedenza avevano mansioni superiori (ivi, vcd della Monte Amiata, vol. 3, seduta del 30.11.1944). Sui problemi politico-militari legati all'occupazione tedesca ed alla resistenza partigiana nella zona vedi Gasparri, 1976; Verni, 1987, pp. 61-194 e, in *Avanzati*, 1989, p. 228, la testimonianza di Mauro Capecci.

8. Asifa, vcd della Monte Amiata, vol. 3, seduta del 23.10.1944. Ad Abbadia ci fu un'adesione realmente di massa al Partito comunista tra il 1944 e il 1945: poco meno di 1.400 iscritti su una popolazione complessiva di circa 6.500 abitanti (Serafini, 1981, p. 49).

9. Asifa, vcd della Monte Amiata, seduta del 30.11.1944.

ti i servizi di pubblica utilità. L'attenzione al problema Iri — che farne? come definirlo? un carrozzone del passato regime fascista o uno strumento riutilizzabile attraverso una sua «democratizzazione»? — restava confinata nel dibattito ad un livello molto generale. In forme più discrete, però, i dirigenti sindacali si muovevano con intenti ben definiti. Nelle stesse settimane, infatti, la Cgil raggiunse con i rappresentanti dell'Iri un accordo che prevedeva la presenza dei lavoratori nel consiglio di amministrazione delle aziende controllate dallo Stato, secondo modalità che sarebbero state definite da un apposito provvedimento legislativo. Le difficoltà per la guerra ancora in corso impedirono una attuazione immediata dell'accordo. Nei mesi successivi, tuttavia, mentre il dibattito sul futuro dell'Iri si andava arricchendo di nuove voci (tra le quali, molto importanti, quelle, peraltro non univoche, degli alti dirigenti dell'ente), si giunse ad una sostanziale applicazione di quella decisione nel caso della Monte Amiata. Infatti otto delle quattordici riunioni del comitato direttivo, svoltesi tra il febbraio e il dicembre del 1945, videro la presenza dei rappresentanti della commissione interna e del segretario della Camera del lavoro di Abbadia San Salvatore¹⁰.

La spinta già preesistente ad una collaborazione reciproca tra maestranze e azienda si estese alle riunioni di quell'organismo misto, non previsto formalmente da alcuna normativa. I temi trattati finirono sempre più spesso per essere di ordine generale (le condizioni di vita della zona, il problema della casa, i contributi ai comuni dell'Amiata per opere pubbliche, la riorganizzazione dell'ospedale, la lotta al mercato nero attraverso una politica di approvvigionamenti di generi alimentari, scarpe e vestiario guidata dall'azienda, la ristrutturazione dello spaccio sociale affidandone la gestione ad una cooperativa di dipendenti) e su di essi fu sempre possibile raggiungere un'intesa. Tuttavia, non appena si entrava nella discussione di argomenti legati più direttamente alle questioni economiche (salari, organizzazione del lavoro), su alcuni problemi le posizioni diventavano di nuovo più distanti, benché non mancasse uno sforzo di comprensione reciproca. Così, nel febbraio del 1945 venne deciso un incremento dei cottimi del 15

10. Asifa, vcd della Monte Amiata, vol. 3, sedute del 2.2.1945 e del 24.2.1945 (a quest'ultima riunione, la prima a carattere «misto», furono invitati anche Leopoldo Piccardi, commissario Iri, Carlo Alberto Morosetti, vice-direttore generale dell'ente e il sindaco di Abbadia San Salvatore, il comunista Angelo Tondi). *La Bella*, 1983, pp. 73-80 e 109-122; Pelaja, 1976, pp. 49-76; Bottiglieri, 1990, pp. 237-238. Sulla particolarità della «Spartaco Lavagnini» tra le varie formazioni partigiane riunite nella Brigata Garibaldi ha insistito Battaglia, 1964, pp. 277-279.

per cento, verificabile sulla base di un aumento dei rendimenti; la società si dichiarò d'accordo nel fare iniziare il lavoro alle 6 anziché alle 8 del mattino, in modo da consentire agli operai di poter lavorare negli orti il pomeriggio (il legame con il mondo agricolo continuava ad essere, come si vede, qualcosa di più di un contatto simbolico con il passato; bensì costituiva un'occasione per integrare il reddito e soprattutto la dieta alimentare, che restava sempre insufficiente); i minatori ottennero di lavorare in coppia in ogni cantiere sotterraneo, secondo quanto previsto dal regolamento (scarsamente applicato) per la prevenzione degli infortuni nelle miniere emanato nel 1899. La Monte Amiata respinse invece la richiesta di versare mensilmente l'1 per cento dei salari alla provincia di Siena quale contributo per la ricostruzione, sostanzialmente perché gli operai, malgrado l'aumento del caroviveri e della paga base maturati nel marzo del 1945 in applicazione ad un accordo raggiunto a livello provinciale, non erano in grado di accrescere la propria quota nella sovvenzione dei disoccupati, condizione posta dalla società per accettare l'invito della provincia.

Il quadro generale restava comunque positivo. Le relazioni sindacali ad Abbadia — affermavano i dirigenti della società nell'estate del 1945 — erano improntate a «cordialità», con attestazioni di stima e riconoscenza reciproche tra maestranze e direzione. Tutto il contrario, insomma, della situazione vigente allo Stabilimento del Siele, dove invece i lavoratori — secondo il vice-presidente Torchiani — dimostravano «uno spirito particolarmente aggressivo e notevole animosità nei confronti dei loro dirigenti, dei quali [lamentavano] un'eccessiva ed ingiustificata mancanza di comprensione delle più assolute necessità della classe lavoratrice»¹¹. E' in questo clima di fiducia alimentato da entrambe le parti che si apre il secondo dopoguerra alla Monte Amiata.

2. Un quadro preoccupante: la Monte Amiata all'indomani della guerra

Nei primi anni del secondo dopoguerra le aziende Iri soffrivano non solo dei problemi derivanti dai danni bellici (il commissario dell'ente, Leopoldo Piccardi, valutò in 100 miliardi le perdite subite), ma anche dall'incertezza che regnava attorno alle future sorti dell'ente di Stato. Commissariato fin dall'ottobre del 1943, diviso tra il 1943

11. Asifa, vcd della Monte Amiata, vol. 3, sedute del 24.3.1945; 29.3.1945; 15.5.1945; 28.5.1945; 4.6.1945 e 27.8.1945.

e il 1945 in due direzioni (una per il nord e l'altra per il centro-sud), l'Iri si trovò al centro di uno dei dibattiti più importanti apertisi tra le forze politiche e sociali all'indomani della liberazione. Conteso fra quanti, a sinistra, vedevano in esso, magari in maniera un po' confusa e con non pochi ondeggiamenti (il Partito comunista si schierò a favore del mantenimento della holding pubblica solo dopo un periodo di profonde incertezze, superate peraltro senza molta convinzione), uno strumento per la democratizzazione dell'apparato economico, e quanti, al centro e a destra dello schieramento politico e del mondo industriale, lo consideravano un carrozzone antieconomico, prodotto deterioro del peggior interventismo statale, l'Iri restò a lungo sospeso in una sorta di limbo politico, economico e giuridico. Superata la fase di commissariamento di Piccardi nel marzo del 1946, la normalità parve tornare con la nomina a presidente di Giuseppe Paratore. La calma era tuttavia solo apparente, dato che nel luglio del 1947 la guida dell'ente tornò ad un commissario, Giuseppe Longo Imbriani, che la mantenne fino alla fine del febbraio dell'anno successivo, quando l'Iri venne affidato ad un nuovo presidente, Enrico Marchesano¹².

Le vicende della holding pubblica si inseriscono nel più ampio dibattito di quel periodo sulle modalità e soprattutto sugli indirizzi della ricostruzione economica dell'Italia e sul ruolo che in tale processo avrebbero dovuto avere le forze politiche e sociali. In proposito va ricordato che già nella fase finale della guerra di liberazione era stata avviata una discussione sulla creazione di organismi di gestione delle imprese che vedessero al loro interno anche la presenza di rappresentanti dei lavoratori. Nell'autunno del 1945 i partiti cominciarono a mettere a punto le proprie idee sui consigli di gestione, gli organismi che si erano affiancati alla direzione degli stabilimenti, secondo le indicazioni politiche del Cln Alta Italia, nei mesi conclusivi della lotta di liberazione. La proposta, già avanzata all'inizio del 1945, di far entrare i rappresentanti dei lavoratori negli organismi dirigenti delle imprese a partecipazione statale fu al centro del disegno di legge preparato da D'Aragona e Rodolfo Morandi¹³. All'Iri tale idea trovò un

12. Ministero per la Costituente, 1946, II, *Industria*, II, *Appendice alla Relazione (Interrogatori)*, pp. 21 segg.; Ministero dell'industria e del commercio, 1955-56, vol. III, *Origini, ordinamenti e attività svolte (Rapporto del prof. Pasquale Saraceno)*, pp. 375 segg.; Salvati, 1982, pp. 244 segg.; Fano, 1971; La Bella, 1983, *passim*; Posner e Woolf, 1967, pp. 37-39; in particolare, per inquadrare la posizione del Partito comunista vedi Togliatti, 1946; Pajetta, 1973, p. 93 e la nota introduttiva di Franco Botta al libro di Barca, Botta e Zevi, 1975.

13. Morelli, 1977, pp. 39 segg.

accesso sostenitore proprio in Giovanni Malvezzi, divenuto direttore generale dell'ente nel marzo del 1946, pur restando anche presidente della Monte Amiata. Mentre la discussione parlamentare sui consigli di gestione si trascinava, seguendo il ritmo del dibattito e dello scontro politico che cominciava ad affiorare nel governo e nel paese, i dirigenti dell'impresa mercurifera di Stato cominciarono a prefigurare in un certo senso lo sbocco del dibattito legislativo, coinvolgendo di fatto i rappresentanti dei minatori nella gestione dell'azienda, o, quantomeno, ponendoli nella condizione di conoscere il quadro economico generale e particolare all'interno del quale l'impresa si muoveva: ben prima cioè dell'inizio del 1948, quando il consiglio di gestione della Monte Amiata cominciò ad operare ufficialmente.

La situazione che si venne a creare nella società a partire dal 1945 (ma probabilmente in parte già dall'anno prima) era completamente nuova. In essa convergevano due elementi diversi tra loro, il primo contingente e il secondo frutto dell'evoluzione politica dei minatori. I dipendenti della società venivano informati dall'azienda sulle diverse componenti della congiuntura economica interna e internazionale e sulle scelte che era necessario compiere per farvi fronte adeguatamente. E ciò costituiva, per così dire, una decisione politica della direzione della Monte Amiata, la quale, oltre a condividere l'ispirazione ultima del progetto dei consigli di gestione, era ben consapevole di trovarsi ad operare in una realtà politica e sociale dai contorni molto peculiari. D'altro canto, proprio questa particolarità — la forte sindacalizzazione e la cospicua presenza di militanti del Partito comunista all'interno dell'impresa — spiegava la volontà politica dei lavoratori di conoscere comunque la maggior parte possibile degli elementi in base ai quali la società stabiliva la sua strategia (costi di produzione, scelte tecnico-produttive, stoccaggio e problemi di commercializzazione, situazione del mercato internazionale). Le lotte che si svolsero alla Monte Amiata dal 1947 in poi e anche dopo la fine dell'esperienza dei consigli di gestione (un'esperienza protrattasi più a lungo che altrove ad Abbadia) ruotarono, in fondo, proprio attorno a questo punto: consentire o meno che anche i lavoratori continuassero ad avere a disposizione informazioni sullo stato dell'azienda. L'accesso all'informazione era insomma quasi più importante di ogni altro elemento. E, non a caso, gli scontri e gli esiti delle agitazioni ebbero sempre un forte contenuto politico. Quel «fattore Amiata» che si è evocato in precedenza tornava insomma prepotentemente in primo piano, stavolta con ben altra consa-

pevolezza e maturità politiche e ideologiche¹⁴.

Ma è necessario ora fare un passo indietro per cercare di capire quale quadro emergesse dalle informazioni che ricevettero i rappresentanti dei dipendenti della Monte Amiata. La situazione nella quale si trovò ad operare la società dopo la fine della guerra era estremamente difficile. Tutti i fattori considerabili facevano convergere la valutazione in tal senso. Innanzitutto il mondo era pieno di mercurio. Solo negli Stati Uniti vi era uno stock di 100 mila bombole, frutto dell'enorme aumento della produzione nelle miniere californiane e messicane avvenuto nel corso del conflitto. In Inghilterra, altro grande consumatore del metallo argentato, erano stoccate altre 30 mila bombole, mentre in Germania gli eserciti alleati avevano trovato e inviato nei rispettivi paesi poco meno di 50 mila bombole (10 mila delle quali erano poi state stornate verso il Belgio). Complessivamente, dunque, i tre maggiori consumatori di mercurio (la Germania ed il Giappone non erano considerabili, viste le condizioni in cui si trovavano) in quel momento avevano a disposizione un quantitativo di bombole sufficiente a soddisfare le loro normali esigenze per un paio di anni.

La guerra appena conclusa aveva tuttavia modificato in profondità l'atteggiamento dei governi, specie di quello americano, nei riguardi delle materie prime e dei prodotti d'uso bellico. L'era atomica aperta dalle bombe di Hiroshima e Nagasaki esigeva, dal punto di vista statunitense, un più serrato controllo su tutti i materiali suscettibili di impiego militare. Nasceva così il concetto di riserva strategica. Una variante nuova, di origine politico-militare, faceva la sua apparizione in campo economico. Le conseguenze furono molte e di enorme importanza. Entrando così pesantemente in campo, il governo americano venne ad assumere un ruolo fondamentale negli equilibri di molti settori economici. La domanda statale di tipo militare poteva dunque costituire (e per lungo tempo fu davvero così) un fattore di regolazione anticongiunturale in comparti decisivi del sistema economico. In tal senso, in molti settori — e fra questi anche quello del mercurio — il governo americano finì per assumere le vesti di capofila dei clienti delle aziende.

14. Il caso della Monte Amiata non era isolato, né eccezionale. Un importante dirigente della Montecatini, l'ingegner Pace, era infatti membro della segreteria nazionale della Federazione nazionale dei lavoratori delle industrie estrattive. Il particolare ci è stato segnalato dall'onorevole Mauro Tognoni (già segretario della Camera del lavoro di Grosseto e poi deputato per il Partito comunista dal 1953 al 1972 e attualmente segretario della Confederazione nazionale dell'artigianato), nel corso di un colloquio avvenuto il 23 febbraio 1988.

Per quanto concerne il settore mercurifero le conseguenze di questa nuova situazione furono decisive, tanto che per gli anni 1946-49 si può parlare di una nuova svolta periodizzante. Con la fine della seconda guerra mondiale si entrò in una terza fase della storia di questo comparto minerario, fase questa non più dominata dai grandi intermediari (prima fase, 1835-1921) o dai maggiori produttori riuniti in un cartello (seconda fase, 1928-1949), bensì dai principali consumatori di mercurio. E non è affatto difficile immaginare da che parte stessero le probabilità maggiori di ottenere quanto desiderato nel caso di scontro tra produttori e consumatori, visto che alle spalle di questi ultimi c'era la potenza che all'epoca guidava, praticamente indisturbata, lo schieramento occidentale¹⁵.

Fin dagli ultimi mesi di guerra, e con più insistenza nel dopoguerra, il governo americano cercò, invano, di convincere i governi italiano e spagnolo a smantellare il sindacato dei produttori di mercurio. Le motivazioni ufficiali si richiamavano al principio di proibire ogni accordo che limitasse i movimenti del mercato internazionale. In realtà tale richiesta era probabilmente il frutto delle pressioni dei produttori nazionali che temevano di dover chiudere di nuovo le loro miniere col ritorno della pace, a causa della politica dei prezzi di Mercurio europeo¹⁶. Nel frattempo il cartello era ritornato a lavorare regolarmente, ma le relazioni al suo interno stavano cambiando. E non tanto perché gli spagnoli ottennero di negoziare nuovamente le loro quote (gli italiani riuscirono solo a rinviare la firma dell'accordo all'estate del 1946, quando venne investito dei suoi poteri il primo governo repubblicano, ma dovettero accogliere alla fine le richieste dei partner iberici)¹⁷, quanto perché nelle miniere di Almaden si stava avvian-

15. Nel 1948 il Congresso americano definì una precisa normativa affinché il governo obbligasse i paesi interessati dagli aiuti Erp a contribuire alla costituzione ed al rafforzamento dello stock di materiali strategici militari (Wexler, 1983, p. 49). Sui risvolti economici della nuova strategia militare americana vedi Williams, 1972, pp. 238 segg. e Melman, 1985.

16. Pro, Fo, 371/49559, British raw material ministry a ministry of supply 17.2.1945; Na, Rg, 59, Records of economic committees, box 40, Memo 183, «The effects of cartels on Italian economy», 9.1.1947 (ringrazio Pier Paolo D'Atorre per avermi segnalato il documento); Board of Trade, 1976, vol. I, p. 71. Nel corso del conflitto, tra il 1940 e il 1945, negli Stati Uniti vennero prodotte oltre 42 mila bombole l'anno in media (quasi 52 mila solo nel 1943), mentre nel quadriennio precedente la media si era aggirata sulle 17 mila bombole. In Messico la produzione media durante la guerra fu di 20 mila bombole, circa il quadruplo di quella della seconda metà degli anni trenta (Squarzina, 1950, p. 242, ma vedi anche Schmitz, 1979, pp. 128-133, per una prospettiva di più lungo periodo).

17. Il nuovo accordo, firmato il 24 luglio 1946, valido un anno e rinnovabile ta-

do un autentico programma di ammodernamento degli impianti e dell'organizzazione del lavoro. Il prezzo del mercurio sui mercati internazionali, che il cartello era riuscito a mantenere attorno ai 200-250 dollari durante il conflitto, era precipitato nel 1946 a 92 dollari, per poi scendere a 83 l'anno dopo e a 76 nel 1948. Restando ancora in funzione (sebbene per poco: chiusero quasi tutte verso la fine del 1948) le miniere negli Stati Uniti e in Messico, e dovendo fronteggiare la concorrenza della Jugoslavia che vendeva il mercurio di Idria a prezzi molto competitivi, è chiaro che le posizioni di italiani e spagnoli erano destinate ad allontanarsi tra loro sempre di più. Il tenore del minerale di Almaden continuava a rimanere molto elevato e garantiva una sorta di rendita di posizione che gli spagnoli intendevano usare in maniera dinamica: abbassando i prezzi del cartello al di sotto dei 60 dollari. La necessità di diminuire il livello dello stock, arrivato a 100 mila bombole nel 1947, spingeva con urgenza in tale direzione.

Le considerazioni di carattere economico-aziendale e commerciale non spiegano però tutto. La spartizione del mondo in due sfere di influenza e le prime avvisaglie della guerra fredda stavano avanzando a ritmi sostenuti. In tale cornice gli Stati Uniti misero a punto, dapprima con molta discrezione, una manovra di recupero della Spagna di Franco, accantonando con crescente disinvoltura ogni pregiudiziale politica nei confronti di un regime considerato fino al 1946-47 un baluardo del fascismo in Europa (come è noto, gli alleati riuniti a Potsdam nel 1945 esclusero la possibilità che la Spagna potesse entrare a far parte dell'Onu, mentre l'anno dopo una risoluzione dell'assemblea di tale organizzazione auspicava la rottura delle relazioni diplomatiche col regime franchista). Sul versante spagnolo l'esigenza di reperire valuta pregiata per cercare di riequilibrare una bilancia commerciale molto deficitaria finiva per sposarsi magistralmente con un malcelato desiderio di guadagnarsi qualche benemerita presso la potenza dello schieramento occidentale.

All'estremo opposto stavano i produttori italiani di mercurio che, bisognosi di ridare un po' di liquidità alle proprie casse, paurosamente vuote, erano favorevoli ad una politica di stabilità, se non addirittura di rialzo dei prezzi. Il risultato fu un costante inasprimento delle relazioni all'interno del cartello, destinato a rompersi di lì a poco pro-

citamente, prevedeva le seguenti quote: fino a 65 mila bombole Spagna 61,5 per cento e Italia 38,5 per cento, fino a 80 mila 61,75 e 38,25 per cento, oltre le 80 mila bombole Spagna 62 per cento e Italia 38 per cento (Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 18, seduta del 12.10.1946).

prio a causa di un affare di enormi proporzioni realizzato tra Stati Uniti e Italia: il tutto a vantaggio — e in tutti i sensi — dei grandi produttori che si trovavano al di là dell'Atlantico. Sul versante dei rapporti tra Spagna e Stati Uniti lo zelo dimostrato nel combattere una battaglia ribassista veniva premiato con una serie di aperture, economiche e politico-diplomatiche, destinate nel medio periodo a preparare il terreno per il riconoscimento del regime di Franco e, a più corto termine, a predisporre la cornice più adeguata per la firma degli accordi bilaterali politico-militari, avvenuta nel 1953, accordi che avrebbero aperto la strada alla costruzione in Spagna di basi militari americane¹⁸.

Fortunatamente per la Monte Amiata il fronte interno dei produttori era tornato unito anche se, ancora una volta, il prezzo di tale unità era stata una sostanziale subordinazione degli interessi statali a quelli privati. Il passaggio dal regime fascista a quello democratico-parlamentare non aveva insomma modificato uno dei tratti di fondo, una delle tante perverse costanti temporali del capitalismo italiano e dell'esperienza dell'intervento pubblico nell'economia. La vicenda qui raccontata, in fondo, è relativamente secondaria. Ben altre dimensioni aveva lo scontro nel settore elettrico, siderurgico, petrolifero e chimico. Eppure il «modello» applicato fu, con poche eccezioni (il petrolio, forse, ma a quali condizioni, se alla fine costò la vita ad Enrico Mattei), sempre lo stesso.

Dopo aver minacciato di uscire dal cartello nel 1946, la società del Siele era ritornata sui suoi passi, incoraggiata dal nuovo accordo firmato con la Spagna nell'estate di quell'anno e soprattutto dal notevole incremento della sua quota all'interno del gruppo italiano. La nuova intesa assegnava infatti alla Monte Amiata il 43,75 per cento, al Siele il 33,75 per cento, alla società Argus il 12,50 per cento e alla Siam il 10 per cento. Ciò che non era stato possibile ottenere negli anni del fascismo, malgrado le intricate manovre sotterranee e i *coups de théâtre*, il Siele lo colse all'indomani del giuramento del secondo governo De Gasperi, il primo dell'Italia repubblicana. Una

18. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 18, sedute del 10.3.1947 e del 12.10.1948. Alla fine del 1948 spagnoli ed italiani si accordarono su di una banda di oscillazione dei prezzi da 50 a 70 dollari la bombola. Per acquisti fino a mille bombole il prezzo sarebbe stato di 70 dollari; fino a 2 mila di 67 dollari, fino a 3 mila di 65 dollari e così via fino a 62 dollari; esisteva tuttavia la possibilità di scendere anche ben al di sotto di tale cifra con contratti fatti su misura per determinati clienti. Sulla situazione economica spagnola nella seconda metà degli anni quaranta e le relazioni tra la Spagna e gli Stati Uniti vedi Tamames, 1973, pp. 515-529; de Blaye, 1974, pp. 163-183; Garcia Delgado, 1987, pp. 164-173.

coincidenza senza dubbio casuale nei tempi, ma ugualmente assai simbolica e — quel che più conta — ideale anticipatrice di altre, analoghe vicende che sarebbero accadute nei decenni successivi. Certo è che da allora la società del Siele, in gran parte rinnovata nei suoi organismi dirigenti, emanazione del nuovo gruppo di comando che faceva capo alla Banca nazionale dell'agricoltura (un legame, questo, che garantiva una solidità finanziaria all'azienda mai conosciuta in precedenza), si seppe muovere con grande efficacia, sfruttando abilmente sia le mille pieghe del rapporto tra mondo politico ed economico, sia, soprattutto, le indecisioni e lo scarso appoggio governativo che penalizzarono sempre l'impresa pubblica. Tale abilità venne ribadita nel 1949, quando la società Argus, pur restando formalmente autonoma, passò sotto il controllo del gruppo Siele-Bna che poté così sfruttare anche la quota assegnata a questa società dagli accordi del 1946¹⁹.

La nuova situazione venutasi a creare tra i produttori nazionali e i buoni rapporti esistenti fino al 1947 aprirono la strada all'abolizione della tassa erariale sul mercurio, introdotta nel 1940. Per le imprese del settore, tale imposta (gravante nella misura di 1.500 lire su ogni bombola) rappresentava una preoccupazione in più, un elemento ulteriore di debolezza e un freno nella lotta con gli spagnoli e gli *outsider* in una fase di calo dei prezzi. Fin dal 1946 Monte Amiata e Siele si diedero una strategia ad ampio raggio al fine di ottenere la cancellazione di quel tributo. Un posto non irrilevante in tale strategia lo ebbero anche i sindacati, convinti della necessità di eliminare gli ostacoli che potevano costituire un fattore di aggravamento di una crisi già abbastanza profonda. La presenza, fino al 1947, di un comunista, Mauro Scoccimarro, al dicastero delle finanze costituì un elemento favorevole per la preparazione del terreno adatto ad ottenere quello scopo. Anche se la legge che aboliva la tassa erariale venne votata

19. I temi evocati nel testo sui rapporti tra interessi statali e privati sono stati affrontati in una più ampia prospettiva storica da Mori, *Processo d'industrializzazione e storia d'Italia*, in Mori, 1977, pp. 36-40 e da Bonelli, 1978, pp. 1246-1255. La società Argus venne offerta nella primavera del 1948 anche alla Monte Amiata, ma i suoi dirigenti preferirono attendere qualche mese per sciogliere la riserva. A trattenerli, oltre al prezzo elevato (200 milioni di lire), erano il forte indebitamento dell'impresa (70 milioni) ed una quantità di addetti (380 minatori) che sarebbe stato assolutamente necessario ridurre drasticamente, un'operazione che Malvezzi preferiva fosse effettuata dalla vecchia proprietà. Sfruttando tale indecisione e il disinteresse mostrato per l'affare dalla Montecatini (alla quale pure era stata offerta la Argus), lo Stabilimento del Siele assunse il controllo dell'azienda all'inizio del 1949 (Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 19, sedute del 10.3.1948 e del 13.9.1949; Acs, Serie rossa, b. 523; Mangalaviti, 1979, pp. 7-8).

solo nel 1949, quando era in carica un altro governo senza più le sinistre, è certo che la fase istruttoria del provvedimento si svolse all'interno di una fase in cui le imprese mercurifere e soprattutto Malvezzi seppero sfruttare al meglio le non occasionali convergenze personali e politiche con i rappresentanti sindacali e politici comunisti. E giusto in tempo, prima che l'acutizzarsi dello scontro politico nel paese rendesse più difficili le relazioni anche in sede locale o sui problemi specifici come quello delle miniere di mercurio²⁰.

Anche la situazione finanziaria della Monte Amiata non era delle migliori. All'indomani del conflitto si trovò con debiti per 117 milioni, di cui 41 per scoperti in conto corrente e 76 per operazioni di riporto. Questo quadro, già abbastanza preoccupante, doveva subire un ulteriore peggioramento dopo il dicembre del 1945. I rinnovi contrattuali del settore minerario e il contratto integrativo aziendale del 1946 rappresentarono un costo economico molto pesante in una situazione che si potrebbe definire di pre-crisi. Nella primavera di quell'anno la direzione della Monte Amiata aveva ottenuto l'assenso di massima dei rappresentanti sindacali per un sostanziale alleggerimento della manodopera, salita nell'immediato dopoguerra a circa 1.200 unità. Tuttavia, l'aggravamento del problema della disoccupazione nei mesi seguenti fece dimenticare rapidamente tale promessa e rese anche più difficile ogni programma di riduzione concertata dell'occupazione. Anzi, si innescò un meccanismo inverso, che portò l'occupazione nelle miniere dell'Amiata da 1.850 addetti, quanti erano nel 1945, a 2.370 nel 1948.

A tale questione di carattere economico-sociale se ne devono aggiungere altre, legate alla strategia messa a punto dai vertici aziendali e dal nuovo direttore, ingegner Bonato, subentrato nella seconda metà del 1946 all'ingegner Masobello. Infatti, malgrado la difficile situazione del mercato internazionale, la Monte Amiata decise di aumentare la produzione, puntando in una prima fase (tra la fine del 1945 e l'inizio del 1946) sui filoni più ricchi. Il risultato, tutt'altro che sorprendente, fu un ulteriore appesantimento dello stock, salito a 36 mila bombole nel settembre del 1946 e addirittura a 55 mila nell'ottobre del 1947. All'avventatezza di tale scelta faceva riscontro l'incapacità di trovare nuovi sbocchi alla pletora di mercurio. Il progetto di ri-

20. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 18, sedute del 10.1.1946, 26.3.1946 e del 20.11.1947; vcd della Monte Amiata, vol. 5, seduta del 6.11.1946. Il ruolo svolto dal ministro Scoccimarro per favorire la ripresa del settore mercurifero nazionale, consentendo anche l'effettuazione di «triangolazioni» per eludere il veto americano alle esportazioni verso l'Europa orientale, è stato sottolineato dall'onorevole Guerrini nel già ricordato colloquio del 28 gennaio 1988.

solvere il problema attraverso un'integrazione verticale della produzione non ebbe successo, come venticinque anni prima. L'idea di costruire due fabbriche (una in Italia e l'altra in Svizzera) per la produzione di prodotti mercuriali abbinata ad un piccolo impianto elettrolitico per la produzione di cloro, soda caustica e idrogeno, un'idea accarezzata a lungo nel 1946, rimase unicamente allo stadio iniziale. D'altra parte le nuove utilizzazioni del metallo scoperte durante il secondo conflitto mondiale (le batterie a cellula secca per i radiotelefonici da campo e l'innesto a mercurio per motori elettrici di piccolissima potenza) non erano ancora sviluppate su scala industriale e in misura tale da innescare una controtendenza positiva nei mercati principali. La società ne seguiva con attenzione l'evoluzione, ma nella consapevolezza che non ci si potesse fare affidamento per una autentica ripresa, la quale era invece ancora in larga misura legata ad un rilancio dell'attività nei campi industriali che impiegavano le quantità maggiori di mercurio: il settore chimico (21 per cento), la fabbricazione del fulminato di mercurio (19 per cento) e i prodotti farmaceutici (15 per cento)²¹. Per capire le ragioni di tale comportamento, all'apparenza assolutamente contrario ad ogni logica economica di mercato, occorre esaminare quale fosse la situazione nel vertice aziendale.

3. Un anno drammatico: il 1948

Mentre nella miniera di Abbadia San Salvatore il vento della epurazione aveva soffiato piuttosto forte, colpendo anche in alto (il vicedirettore Maffeo), gli organi dirigenti della società non avevano conosciuto traumatici cambiamenti. Gli avvicendamenti tra le gestioni 1944-45 e le prime del dopoguerra erano stati molto contenuti (quattro consiglieri erano stati sostituiti), quasi tutti fisiologici e non legati al processo di epurazione, se si esclude forse un caso, tra i membri del collegio dei sindaci revisori. Malvezzi, dopo aver rischiato di perdere ogni incarico, perché in un primo tempo venne considerato tra i dirigenti più compromessi con il passato regime, fu lasciato al suo posto e, anzi, gli venne riconosciuto un ruolo decisivo nella prima fase della ricostruzione, quando gli fu affidato per un certo periodo l'incarico di direttore generale dell'Iri. Al suo fianco, nella qualità di vice-presidente fu confermato Tullio Torchiani, il dirigente che aveva tenuto le redini

21. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 18, sedute del 10.1.1946, 12.10.1946 e del 20.11.1947; Rsm 1950, p. 599.

dell'azienda nel periodo della lotta di liberazione. Conservò ugualmente l'incarico l'ingegner Cattania, divenuto una sorta di consigliere delegato per gli affari più propriamente tecnico-minerari, di fatto il numero tre nella gerarchia della Monte Amiata. Anche nella struttura manageriale non si ebbero mutamenti: direttore generale restava Giovanni Montagna, direttore tecnico l'ingegner Masobello, assistiti da due vice-direttori e da due procuratori. Con la perdita definitiva delle miniere di Idria, Masobello e in seguito il suo successore, Bonato, vennero retrocessi a semplici direttori della miniera di Abbadia San Salvatore, l'unica rimasta alla società²².

La confusione che regnava all'Iri per un verso non facilitò il lavoro dei dirigenti della Monte Amiata, ma, per un altro, offrì loro margini di autonomia inaspettati. Il dibattito sul futuro dell'ente era infatti strettamente intrecciato a quello sulle modalità del suo funzionamento, ovviamente in caso di un suo mantenimento. I vertici dell'Iri erano generalmente convinti della necessità di far funzionare le imprese secondo criteri ispirati ad una gestione aziendale economicamente efficiente. Ebbene, il primo problema che si trovarono ad affrontare fu quello di un eccessivo peso dell'occupazione nelle imprese controllate; ma gli equilibri sociali e politici su cui si reggevano i governi di unità nazionale impedivano di operare licenziamenti indiscriminati. I suggerimenti che venivano dall'esecutivo e dai ministeri economici competenti erano quelli di avviare ad altre attività o di trasferire ad altre aziende del gruppo i lavoratori considerati esuberanti. Tale indirizzo ebbe come conseguenza un accrescimento delle responsabilità dei manager delle aziende pubbliche, chiamati oltretutto ad agire in un qua-

22. Si vedano gli elenchi dei consiglieri d'amministrazione pubblicati nelle relazioni della società per il 1944-1945 e per il 1946; per le accuse formulate contro Malvezzi vedi La Bella, 1983, p. 74. Le miniere di Idria, passate alla Jugoslavia dopo la fine della guerra, furono al centro di una contestazione da parte della Monte Amiata all'inizio degli anni cinquanta. La società chiese infatti di essere indennizzata per la perdita delle proprietà in territorio jugoslavo, mentre il governo di Belgrado riuscì a convincere quello italiano ad inserire le miniere di Idria tra quei beni di proprietà pubblica per i quali era stabilito il passaggio *ipso jure* e quindi senza indennizzo allo Stato successore. La situazione politica internazionale del periodo ed i faticosi tentativi avviati all'epoca per cercare di ristabilire un buon clima nelle relazioni tra i due paesi scongiurarono al momento di insistere sulla questione. La Monte Amiata venne indennizzata dal ministero del tesoro nel 1970, a conclusione di una vertenza durata 12 anni, con il versamento di oltre 580 milioni di lire. Sulla vicenda vedi Acs, Asiri, serie rossa, b. 523, Monte Amiata a ministero del tesoro, 20.5.1952 e 9.6.1952; Monte Amiata, *Bilancio 1968*, pp. 13-15 e Monte Amiata, *Bilancio 1970*, p. 13. Sulle trattative per la definizione dei confini orientali dell'Italia vedi Duroselle, 1966; Novak, 1973; Valdevit, 1986.

dro privo di riferimenti chiari e univoci e, in concreto, senza effettive possibilità di rilanciare o riconvertire le aziende per salvaguardare l'occupazione²³.

Ad Abbadia San Salvatore la conseguenza di tale situazione contraddittoria fu una serie di scelte che contribuirono ad aggravare non solo la situazione economica dell'azienda ma anche i rapporti con i minatori e i rappresentanti sindacali. Per un verso, infatti, la società mostrò disponibilità a venire incontro al problema della disoccupazione, non diminuendo la produzione (anzi aumentandola) e procedendo anche ad assunzioni in forma spesso discreta, tutte decisioni che appesantirono ulteriormente i già precari equilibri finanziari. Il tutto, peraltro, senza operare alcun investimento teso a razionalizzare la produzione attraverso la meccanizzazione di alcune operazioni (trivellazioni, trasporto del minerale in superficie), il che, tra l'altro, avrebbe comportato un miglioramento delle condizioni di lavoro, come era richiesto dal sindacato. Per un altro verso, tuttavia, la direzione dell'azienda aggravò il clima delle relazioni con i dipendenti, rifiutando di mettere in atto gli aiuti promessi per risolvere il problema degli alloggi nella zona, malgrado gli accantonamenti previsti in bilancio fino al 1946 (noti agli operai) e le riserve occulte (note solo ai dirigenti)²⁴.

Questo insieme di fattori provocò all'interno degli organismi dirigenti un aspro scontro che rispecchiava un dibattito che tagliava in due il paese. Il più convinto della necessità di procedere con rapidità ad un netto ridimensionamento dell'occupazione quale strumento per risanare l'azienda era il vice-presidente Torchiani. Più cauto era invece Malvezzi, preoccupato di non creare tensioni in un'area priva di sbocchi di lavoro alternativi. Il confronto tra presidente e vice-presidente paralizzò per qualche tempo i vertici aziendali. Il comitato direttivo

23. Ministero per la costituente, 1946, *Relazione*, vol. I, p. 369; *Interrogatori* (Piccardi), p. 24; Ministero dell'industria e del commercio, 1955-56, vol. III, pp. 66-70; Saraceno, 1969, 1975.

24. Di riserve occulte parlò Malvezzi al consiglio d'amministrazione del marzo 1947, illustrando il bilancio per l'anno precedente, senza tuttavia specificarne l'ammontare (Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 18, seduta del 10.3.1947). Giuseppe Paratore, intervenendo nel corso di un dibattito al senato in occasione dell'abolizione della nuova tassa sul mercurio istituita nel 1954, affermò che all'epoca in cui lasciò la presidenza Iri, nel luglio del 1947, la Monte Amiata aveva 7 miliardi di riserve occulte, una cifra di cui non siamo riusciti a verificare l'attendibilità malgrado le ricerche compiute in vari archivi (vedi *Atti parlamentari del Senato, III legislatura, 5ª Commissione (Finanze e tesoro), 13ª seduta (8 aprile 1959)*, Roma, 1959, p. 174). Sul problema delle condizioni abitative ad Abbadia e sui metodi di lavorazione vedi Serafini, 1981, pp. 35-38 e Mangalaviti, 1979, pp. 19-21; molto utili anche le informazioni fornitemi dall'onorevole Guerini nell'incontro del 28 gennaio 1988.

non si riunì per due anni, tra il luglio del 1947 e il luglio del 1949, mentre alla fine del 1947 Torchiani presentò le proprie dimissioni. Questa mossa costrinse Malvezzi, ormai isolato, a non opporsi più al taglio dell'occupazione. Il presidente ottenne solo di rimandare l'avvio delle operazioni all'estate successiva, quando era previsto l'inizio di una serie di lavori pubblici nella zona che avrebbero riassorbito parte dei lavoratori. Ottenuto questo successo, Torchiani ritirò le dimissioni, ritornando in consiglio di amministrazione sulla scia di una chiara vittoria personale, che era anche il segno che nel paese il clima politico-sociale stava rapidamente cambiando dopo la rottura della coalizione governativa di unità nazionale nella primavera del 1947. Le lettere di licenziamento partirono tra l'aprile e il maggio del 1948, alcune prima ed altre dopo le elezioni del 18 aprile. Argus, che aveva riaperto i cantieri, e Siele si mossero all'unisono con la Monte Amiata dopo aver ridotto per qualche periodo l'orario di lavoro e impiegato ogni strumento possibile (ferie obbligatorie, turni di lavoro, a rotazione cassa integrazione) per scongiurare i licenziamenti o anche solo per rinviarli di qualche tempo. Solo ad Abbadia il provvedimento venne notificato a ben 600 dei 1.150 minatori occupati²⁵. E' in questo quadro già abbastanza drammatico per i lavoratori dell'Amiata che si inserirono l'attentato a Togliatti del 14 luglio 1948 e le vicende successive. Gli avvenimenti seguiti a quella notizia acuirono una situazione da tempo molto tesa. La reazione, in parte spontanea e in parte organizzata, venne abilmente sfruttata dalle forze politiche che avevano dato vita al nuovo governo centrista, e specialmente dalla Democrazia cristiana, per instaurare un clima da caccia alle streghe un po' in tutto il paese. Il famigerato «piano k», un'immagine evocata ad arte dal ministro degli interni Mario Scelba per spiegare i fatti avvenuti ad Abbadia e in altri comuni dell'Amiata, non diversamente da altre parti d'Italia sebbene con un'intensità e una carica decisamente superiori (posti di blocco, taglio delle linee telefoniche e telegrafiche, atti di violenza, sfociati infine nell'uccisione di un maresciallo di polizia), evidentemente non esisteva, se inteso come una coerente scelta insurrezionale da parte del Partito comunista. La vicenda aveva tuttavia messo in luce la presenza di «anime» diverse (parlare di linee diverse è forse azzardato, allo stato delle ricerche) all'interno di un corpo

25. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 18, sedute del 27.1.1948 e del 10.3.1948; vol. 19, seduta del 27.4.1948; Serafini, 1981, pp. 73-86; Mangalaviti, 1979, p. 23; Aa.Vv., 1976, pp. 89 e 336. Per un inquadramento del periodo storico rimandiamo a Salvati, 1982, pp. 372 segg. e a Daneo, 1975.

politico e sociale che si trovava in una fase di trasformazione. Riserve mentali, prima e forse ancor più che errori e deviazioni politici, non erano ancora scomparse a soli quattro anni dalla svolta di Salerno, che aveva imposto una concezione del partito e della sua strategia che solo a fatica e non senza contraccolpi stava diventando patrimonio del corpo del partito stesso.

Movimento pre-politico, intriso di ribellismo primitivo che lo ricollegava al lazzarettismo e con i fatti del venti; scelta difensiva, benché non priva di singoli atti violenti, spiegabili nel clima di incertezza e di paura per una profonda crisi economica e sociale che si annunciava simile a quella del 1932; rigurgito spontaneo di masse operaie e contadine non compreso da un Partito comunista ormai interamente piegatosi alle regole democratico-parlamentari: queste le ipotesi affacciate fino ad oggi per spiegare i fatti dell'Amiata del 1948²⁶. Qualunque di esse si intenda abbracciare, è certo che quelle vicende giocarono oggettivamente a favore delle imprese minerarie e della linea di licenziamenti massicci. E' opinabile affermare che la resistenza sindacale a tale indirizzo aziendale avrebbe avuto più successo se lo scontro fosse rimasto circoscritto ai problemi minerari. Era il quadro politico ed economico generale ad essere cambiato dopo la fine dei governi di unità nazionale e le elezioni dell'aprile del 1948. L'esito della vicenda ebbe un peso soprattutto a livello locale, in quanto privò il movimento operaio amiatino di molti dei quadri politici e sindacali emersi nella guerra di liberazione. Gli arresti (cui seguì, qualche anno dopo, il processo) per i fatti di Abbadia e, soprattutto, i licenziamenti mirati (la gran parte dei dirigenti della Cgil e del Partito comunista furono interessati dal provvedimento) eseguiti dalla Monte Amiata e dalle altre imprese mercurifere, aprirono una nuova fase, durante la quale fu relativamente più semplice per le direzioni aziendali tornare ad avere il controllo del processo produttivo nelle miniere e negli stabilimenti, senza più eccessivi controlli e condizionamenti da parte sindacale. Ad Abbadia i licenziati furono 540 in tutto, mentre nel complesso l'occupazione nel bacino mercurifero scese da 2.370 a 1.150 unità²⁷.

26. Le tre ipotesi esposte sono rispettivamente quelle di Hobsbawm, 1966, pp. 86-105; Serafini, 1981; Orlandini, 1976. Sulla vicenda si veda più in generale Caprara, 1978.

27. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 19, seduta del 10.2.1949; Rsm 1950, p. 599 e la testimonianza dell'onorevole Guerrini più volte ricordata. I verbali degli organismi dirigenti della Monte Amiata tacciono sulla vicenda e così pure le carte della società conservate nell'archivio storico dell'Iri e depositate presso l'Archivio centrale dello Stato. I fascicoli della presidenza del consiglio relativi al periodo in questione, ufficialmente inventariati presso l'archivio stesso, risultano ritornati alla presidenza del consiglio. Una ricerca condotta presso tale sede nella primavera del 1988 non ha tuttavia consentito di rintracciarli.

4. Il nuovo boom della domanda di mercurio: tra guerra fredda e ricostruzione europea (1949-1955)

La situazione della Monte Amiata migliorò solo lentamente e principalmente grazie ad alcune circostanze esterne, peraltro ben sfruttate dalla società. Tra il giugno del 1948 e l'aprile del 1950 tre aumenti successivi portarono il capitale sociale da 61,5 a 656 milioni. Per la maggior parte tale aumento era frutto delle disposizioni governative relative alla rivalutazione dei cespiti patrimoniali delle aziende per conguaglio monetario; nelle casse della società entrarono infatti solo 164 milioni di capitale fresco, richiesti in occasione dell'aumento di capitale del giugno del 1948, pochi probabilmente per portare un po' di respiro alla casse della società. Il rilancio effettivo fu possibile solo grazie ad una operazione diplomatico-commerciale molto riservata portata a termine da Malvezzi con l'assenso del governo italiano. Nell'aprile del 1949, casualmente (ma di una casualità intrisa di forti significati simbolici) in coincidenza con la firma dell'accordo per la creazione della Nato, il presidente della Monte Amiata (a nome anche della società del Siele) raggiunse un'intesa con Joseph Zellerbach, rappresentante dell'Eca-Economic Cooperation Administration, l'organismo americano che coordinava gli aiuti del piano Marshall, per l'invio negli Stati Uniti di 80 mila bombole di mercurio (60 mila delle quali sarebbero state fornite dalla Monte Amiata). Il prezzo della bombola venne stabilito in 40 mila lire (pari all'epoca a 70 dollari, 7-8 dollari in meno cioè del prezzo medio di mercato), per un ammontare complessivo, dunque, di tre miliardi e 200 milioni di lire. Nelle intenzioni italiane tale vendita eccezionale doveva essere considerata fuori mercato, estranea cioè agli accordi con Almaden, poiché tali bombole dovevano servire unicamente al rafforzamento della riserva strategica americana. In realtà l'operazione non risultò affatto riservata (a poche settimane dalla firma del contratto il rappresentante ufficiale per le vendite negli Stati Uniti del cartello europeo dei produttori di mercurio, l'International Quicksilver Corporation, fece sapere al direttore generale della Monte Amiata che si attendeva il pagamento della commissione dell'1,5 per cento per tale vendita, la metà della cifra usuale, trattandosi di una vendita effettuata senza la sua mediazione: evidentemente qualcuno dell'amministrazione americana doveva aver informato la ditta di New York), né gli spagnoli si convinsero a considerarla al di fuori della ripartizione delle quote di vendita nonostante tanto gli americani quanto gli italiani avessero cercato di aggirare l'ostacolo degli accordi italo-spagnoli, facendo figurare la vendita come una tran-

sazione tra i due governi.

In realtà i retroscena della vicenda erano anche altri. Malvezzi riuscì a convincere i rappresentanti dell'Eca ad acquistare l'ingente quantitativo di bombole di mercurio, agitando lo spauracchio delle vendite all'Unione Sovietica e agli altri Stati dell'Europa orientale. In effetti, nell'autunno del 1948, durante le trattative italo-sovietiche per le riparazioni di guerra, da parte sovietica era stata affacciata la proposta di inserire anche il mercurio nel pacchetto di prodotti che l'Italia avrebbe dovuto fornire. Anche altre notizie, però, turbavano un'amministrazione statunitense ormai immersa nel clima della guerra fredda. Si infittivano in quegli stessi mesi le informazioni relative ad acquisti di mercurio in Italia effettuati da imprese svizzere, belghe e olandesi, dietro alle quali si celava l'Unione Sovietica, la quale secondo una fonte ben informata, ma anche fin troppo interessata (il presidente della Monte Amiata), stava trattando grossi acquisti, dell'ordine di 50-60 mila bombole, in Spagna, anche qui attraverso triangolazioni commerciali che coinvolgevano Israele, Iran, Belgio e Olanda. Ferme restando tali preoccupazioni, da parte americana era dunque viva la necessità di aumentare le riserve strategiche di mercurio (la tensione in Corea stava continuando a salire e i preparativi bellici si andavano infittendo), tanto che nell'aprile del 1949 l'ambasciata americana di Madrid sondò anche quel governo per una eventuale fornitura di 80 mila bombole — segno anche che si facevano sempre più forti le posizioni di chi, nel governo di Washington, operava per recuperare in tempi stretti al blocco occidentale la Spagna. Giocando abilmente su tali preoccupazioni americane, Malvezzi era dunque riuscito a strappare il più grosso contratto nella storia della Monte Amiata²⁸.

28. Na, U.S. Operation Mission to Italy, Office of the Director, Subject files 1948-53, Commodities: Mercury, box 12, Zellerbach a Secstate-Eca, Paris, 7.4.1949; Malvezzi a Zellerbach, 28.4.1949; International Quicksilver Corporation a Montagna, 7.6.1949; Dipartimento di Stato a Eca, Roma, 21.6.1949; ivi, box 17, Contract between the Government of the United States and Mercurio Italiano for the sale of mercury to the United States (il testo del contratto è riportato in Appendice documentaria, documento n. 8); Na, Special representation in Europe, Industrial resources, chemicals, non-ferrous metals section, non-ferrous metal file, 1950-1953, box 4, Limitations on sales of Italian mercury. Le vendite di mercurio vennero inserite nel cosiddetto «5 per cent counterpart», la quota di materiali strategici che le agenzie dell'Eca erano indotte ad acquistare in cambio degli aiuti Erp ai paesi europei (vedi Wexler, 1983, p. 87, ma anche Price, 1955, p. 70). La necessità di chiudere rapidamente l'affare costò parecchi milioni alle imprese italiane, dato che aspettando solo qualche mese avrebbero potuto spuntare un prezzo migliore per quel contratto favoloso. Sugli aiuti americani vedi D'Atorre, 1985, pp. 31-63 e Harper, 1987.

Se per le casse della società l'operazione fu un autentico toccasana, da un punto di vista internazionale il risultato fu la rottura del cartello, una lunga disputa di carattere giuridico-diplomatico che si trascinò per diversi anni e una serie di ritorsioni nel campo dei prezzi del mercurio. La ragione non stava certo dalla parte dell'Italia. Se ne ebbe la conferma nel 1954, quando venne raggiunto un accordo sulla base di una transazione che prevedeva il versamento alla Spagna di oltre 812 milioni di lire (le imprese amiatine avevano guadagnato oltre 3 miliardi di lire) e il blocco temporaneo delle vendite italiane agli Stati Uniti²⁹.

Ad ogni buon conto l'alleggerimento dei depositi ridiede slancio alla produzione e, un po' come negli anni trenta dopo la crisi, tornò ad aleggiare tra le aziende del settore l'orgoglio nazionale e il desiderio di combattere a viso aperto la battaglia con le miniere spagnole. La ripresa produttiva venne facilitata anche dalla rinnovata richiesta di mercurio per usi militari, dovuta prima all'acutizzarsi della tensione internazionale e poi allo scoppio della guerra di Corea. Tra la fine del 1949 e il 1950 Malvezzi avanzò ai rappresentanti americani a nome dei produttori italiani una nuova maxi-offerta, 100 mila bombole, ottenendo dapprima un netto rifiuto e poi, dopo l'inizio della guerra in Corea, un parziale accoglimento con un contratto per circa 20 mila bombole. Il clima generale di incertezza a livello internazionale causato dal conflitto favorì un aumento della domanda. A comprare erano soprattutto le grandi imprese chimiche americane. Così la produzione italiana ricominciò a salire molto rapidamente. Dalle 38 mila bombole del 1948 raggiunse nel 1950 le oltre 50 mila, un valore attorno al quale rimase sostanzialmente stabile fino al 1955. Anche l'occupazione tornò a crescere, sebbene più lentamente, fino a toccare le oltre due mila unità nel 1956, trecentocinquanta in meno del 1948. Produzione ed occupazione mostrarono un analogo trend alla Monte Amiata (si vedano le tabb. 6 e 7).

Se la tendenza generale del settore minerario in quegli anni era quella di una riduzione progressiva della manodopera, è anche vero che in certi rami ove era possibile applicare innovazioni tecnologiche di una certa rilevanza (l'eventualità dipendeva dalla natura dei giacimenti, dalle capacità produttive e dalla possibilità di accentrare le lavorazioni), beninteso in presenza di favorevoli condizioni di mercato, poteva avvenire anche il fenomeno inverso. In sostanza, quando tutte que-

29. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 19, sedute del 3.9.1949 e del 29.11.1949; vol. 20, seduta dell'8.6.1954.

Tab. 6 - Produzione, vendite, fatturato e stock di bombole. 1949-1956

| Esercizio | Produzione Monte Amiata | Vendite | Fatturato (milioni di lire) | Stock | Produzione italiana |
|-----------|-------------------------------|---------|-----------------------------------|--------|------------------------|
| 1949 | — | — | — | 24.476 | 44.529 |
| 1950 | 28.300 | 50.766 | — | 3.810 | 53.346 |
| 1951 | 27.500 | 27.576 | 2.565 | 3.734 | 53.839 |
| 1952 | 30.750 | 29.752 | 3.390 | 5.732 | 53.869 |
| 1953 | 34.140 | 35.030 | 3.770 | 4.842 | 51.373 |
| 1954 | 38.760 | 37.581 | 5.252 | 6.021 | 54.447 |
| 1955 | 33.000 | 23.852 | 4.148 | 12.244 | 53.250 |
| 1956 | 40.300 | 50.243 | 7.446 | 6.266 | 61.932 |

ste condizioni erano soddisfatte, la meccanizzazione della produzione o livelli superiori di meccanizzazione comportavano un aumento e non una diminuzione dell'occupazione. Questo, almeno, in linea teorica. La nuova divisione internazionale del lavoro scaturita dalla seconda guerra mondiale accelerò infatti processi per i quali sarebbero stati necessari normalmente tempi più lunghi. All'inizio degli anni cinquanta era occupato nel settore estrattivo lo 0,7 per cento della popolazione attiva italiana contro l'1,7 per cento degli Stati Uniti, l'1,8 per cento della Francia, il 3,8 per cento della Gran Bretagna e addirittura il 5,4 per cento del Belgio. Non può infatti essere solo attribuito al ritorno all'economia di pace il fatto che da 162.626 unità nel 1941 (punta massima raggiunta in Italia dall'occupazione nell'industria mineraria dal 1890) si fosse passati a 124.549 nel 1947 e poi di colpo a 103.594 due anni dopo. La svolta politica ed economica del 1947-48 che ratificava la nuova posizione dell'Italia nel sistema economico internazionale affrettò dunque il programma di ridimensionamento del settore, assegnandole il ruolo di trasformatore di materie prime e di esportatore di manodopera che, guarda caso, finì spesso per andare a lavorare nelle miniere belghe, francesi e tedesche³⁰.

30. Sulle conseguenze della guerra di Corea sull'economia italiana vedi Bottiglieri, 1982, pp. 69-91; sulle linee di tendenza del settore minerario italiano in quegli anni vedi Cianci, 1953, pp. 94-100; su produzione ed occupazione nelle miniere di mercurio vedi Strappa, 1977, p. 438. E' quantomai significativo notare che i dirigenti della Monte Amiata si diedero da fare, tra la fine del 1948 e l'inizio del 1949, per agevolare l'emigrazione di ex-minatori di Abbadia, licenziati nel 1948, soprattutto in direzione della Francia, dove nelle miniere di ferro c'era una forte richiesta di manodopera (Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 19, sedute del 12.10.1948 e del 10.2.1949).

La Monte Amiata vide verificarsi un po' tutti questi processi: riduzione dell'occupazione in coincidenza della crisi post-bellica e della svolta politica generale e successivo aumento degli addetti in presenza di una meccanizzazione della produzione. Ma si trattò di un caso ideale solo apparentemente; e non solo perché una certa disorganizzazione del processo produttivo non scomparve mai (la miniera giunse ad avere ben undici livelli e quaranta chilometri di gallerie). Ancora una volta, in realtà, furono i vincoli extraeconomici a determinare le scelte di fondo compiute dall'azienda. L'idea di un ammodernamento delle strutture e degli impianti fece fatica a imporsi tra i dirigenti della società e rimase comunque sempre subordinata ad altre valutazioni: continuità della produzione, mantenimento dei livelli del fatturato e degli utili, salvaguardia e, possibilmente, aumento dell'occupazione per ragioni politico-sociali, anche a prescindere da considerazioni sull'economicità della decisione. Esempio in tal senso fu la riapertura della miniera del Morone.

All'inizio degli anni cinquanta all'Iri valutavano in termini molto positivi le condizioni della Monte Amiata. La situazione patrimoniale appariva molto solida, gli immobilizzi erano in gran parte ammortizzati, mentre la gestione finanziaria era floridissima (nessun debito e molta liquidità). In base a tali considerazioni — e in virtù del buon andamento del mercato internazionale: un indicatore apparentemente oggettivo, ma che veniva letto in termini eccessivamente ottimistici, un errore che sarebbe stato pagato nella seconda metà del decennio — nel 1951 venne decisa la riapertura della miniera del Morone. In realtà dietro alle considerazioni economiche si nascondeva la decisione governativa di cercare di alleggerire la tensione politica e sociale nella regione con una larga politica di assunzioni. In effetti, alla resa dei conti la riapertura della miniera si rivelò un'operazione molto costosa (circa 200 milioni) e con scarsi risultati sul piano economico-produttivo.

Tab. 7 — Dipendenti della Monte Amiata. 1949-1956

| Esercizio | Dirigenti | Impiegati | Operai | Totale |
|-----------|-----------|-----------|--------|--------|
| 1949 | 6 | 68 | 767 | 901 |
| 1950 | 5 | 68 | 812 | 935 |
| 1951 | 5 | 83 | 885 | 973 |
| 1952 | 5 | 87 | 901 | 993 |
| 1953 | 7 | 88 | 998 | 1.093 |
| 1954 | 8 | 96 | 1.402 | 1.506 |
| 1955 | 10 | 98 | 1.470 | 1.578 |
| 1956 | | | | 1.629 |

Qualche tentativo, anche serio, per ammodernare gli impianti venne tuttavia fatto. Nel 1950 la Monte Amiata, d'accordo con il Comitato interministeriale per la ricostruzione, chiese all'Eca un finanziamento di 564 milioni di lire per un programma di miglioramento di macchinari e strutture produttive, proponendo di pagare tale credito con la vendita di mercurio. Da parte americana, mentre si conveniva sull'inderogabilità di un programma del genere (ma si esprimeva anche scetticismo sulle concrete possibilità di successo, considerata la netta superiorità delle miniere spagnole), venne il rifiuto a considerare il progetto in termini tanto impegnativi. In tale occasione, dunque, il sottile ricatto politico-economico, costituito dal pericolo delle vendite all'est, sembrò non funzionare. Del resto, l'occasione offerta dal piano Marshall non venne sfruttata quasi per nulla dal settore minerario. I quattro quinti di prestiti e forniture di macchinario americano giunti nel paese attraverso gli aiuti Erp e l'attività dell'Arar, Azienda per il rilievo e l'alienazione dei residuati, furono incanalati verso i settori metalmeccanico, siderurgico, elettrico e chimico, secondo una gerarchia di priorità, cui non era certamente estraneo il governo, che tendeva a sacrificare i rami meno competitivi, privandoli così dell'ennesima opportunità per un'inversione di tendenza³¹.

Sfumata tale occasione, il programma di ammodernamento degli impianti della Monte Amiata venne ugualmente avviato all'inizio del 1951, con uno stanziamento di 800 milioni, sulla base di uno studio messo a punto nel 1949 dall'ingegner Cattania. Esso prevedeva la meccanizzazione del trasporto del minerale con nastri trasportatori fino ai forni di distillazione, la meccanizzazione del caricamento dei forni stessi, la costruzione di una dozzina di forni a torre e la realizzazione di una seconda centrale elettrica. La spesa complessiva per tale ammodernamento venne stimata in 270 milioni. Le coltivazioni continuarono solo nel vecchio giacimento, una decisione che, nel lungo periodo, costituiva ormai un grave handicap. Non furono avviate nuove ricerche e la conseguenza fu che il tenore del minerale scese di nuovo

31. Sulle richieste della Monte Amiata di un prestito americano per l'ammodernamento degli impianti cfr. Na, U.S. Operation mission to Italy, Office of Director, Subject file 1948-53, Commodities, Mercury, box 12, Dayton a Malvezzi, 12.1.1953; Bonsal a Eca, Roma, 28.2.1950; Dayton a Ferrari-Aggradi, 18.4.1950; Ferrari-Aggradi a Dayton, 28.4.1950; Dayton a Togni, 3.6.1950. Per il parere della holding pubblica vedi Iri, *Esercizio 1950*, p. 38; Iri, *Esercizio 1951*, p. 54; Iri, *Esercizio 1952*, pp. 67-68; Iri, *Esercizio 1953*, pp. 63-64. Sugli aiuti Erp all'industria italiana vedi Rezia, 1950, pp. 500-501; più in generale vedi Salvati, 1982, pp. 387 segg.; Carparelli, 1984, pp. 607-646 (in particolare per il ruolo dell'Arar); D'Attorre, 1985.

sotto l'1 per cento (era rimasto sopra questa soglia tra il 1936 e il 1953). Così, di fronte ad aumenti dell'escavazione del minerale dell'ordine del 10-15 per cento, stavano incrementi nella produzione di mercurio solo del 5-8 per cento. Paradossalmente, però, la scelta era la migliore dal punto di vista dell'azienda. La meccanizzazione di certe operazioni abbassava i costi di produzione per bombola, anche se quelli complessivi per l'escavazione aumentavano: ciò era possibile grazie ad una eccezionale congiuntura internazionale che aveva spinto alle stelle il prezzo del mercurio dagli 80 dollari per bombola del 1947-50 ai 200-250 dollari del quinquennio successivo. L'impovertimento costante del minerale convinse i dirigenti della Monte Amiata a prendere qualche provvedimento anche nello stabilimento metallurgico. Nel 1954 furono installati due forni rotativi del tipo Gould, capaci di lavorare fino a 150 tonnellate di minerale al giorno ed in grado di trattare anche le polveri agglomerate con un impiego estremamente limitato di operai (bastava un solo fornai per il trattamento di 100 tonnellate di minerale). Tale scelta tecnico-produttiva significò anche l'abbandono definitivo dei forni del tipo Spirek dopo oltre cinquant'anni di attività³².

Le condizioni lavorative migliorarono rispetto ai decenni precedenti. La riduzione dell'orario di lavoro a sei ore, la sempre maggiore solidità delle strutture per l'armatura delle gallerie, l'introduzione generalizzata di migliori sistemi di ventilazione nel sottosuolo, l'impiego della perforazione ad acqua (i martelli pneumatici normali erano la causa principale della silicosi), la distribuzione di razioni di latte agli addetti ai forni, erano tutti risultati ottenuti attraverso una mobilitazione che aveva toccato i punti più elevati nel maggio del 1951 e nel giugno del 1952 e che aveva comportato il ricorso a forme di lotte più sofisticate rispetto al passato (la cosiddetta «non collaborazione», cioè l'autoriduzione dei ritmi di lavoro pur nel rispetto dei regolamenti di fabbrica). E tutto ciò in un clima che restava molto difficile, anche se non privo di segnali contraddittori. Ne sono una riprova i molti tentativi messi in atto dalla direzione dell'azienda per assumere personale più affidabile sotto il profilo delle simpatie politiche e i sostanziosi finanziamenti che vennero indirizzati alla Uil e alla Cisl, oltre che ai minatori che, in occasione di qualche vertenza, rompevano il fronte di lotta e ritornavano al lavoro. Ma vanno ricordati anche gli atteggiamenti più distensivi della società, dettati dalla consapevolezza di ope-

32. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 19, seduta del 29.11.1949; vol. 20, sedute del 24.11.1953 e del 30.3.1954; Rsm 1953, p. 260 e Rsm 1955, p. 273.

rare in una zona politicamente schierata in maniera massiccia sulle posizioni comuniste, economicamente povera di attività alternative e con sacche di disoccupazione mai completamente assorbite (la direzione faceva eseguire lavori di manutenzione straordinaria nelle giornate festive, pagandoli perciò particolarmente cari, ma garantendosi così, oltre ai vantaggi diretti derivanti da un aumento della produzione, una migliore disposizione degli operai nei confronti dell'azienda). Il quadro non era tuttavia solo a tinte chiare. Gli infortuni continuavano ad essere numerosi (ma quelli mortali sparirono quasi del tutto), frutto di un'intensificazione del lavoro e di controlli e multe più severi; la silicosi non era stata eliminata del tutto e in fondo lavorare «sottoterra con 30 gradi di calore per sei ore [continuava ad essere] inumano», come ebbe a dire un minatore interrogato dalla Commissione parlamentare d'inchiesta sulle condizioni dei lavoratori in Italia³³.

La ripresa della produzione, favorita dalla guerra di Corea e da un vivace risveglio di tutta la domanda internazionale di mercurio, pure di quella per uso civile, si può leggere assai agevolmente anche nei bilanci della Monte Amiata dei primi anni cinquanta. Il capitale della società venne aumentato per quattro anni di fila tra il 1952 e il 1955, sempre mediante un aumento del valore nominale delle azioni. Tali operazioni furono rese possibili dalla legge n. 74 del febbraio 1952 sulla rivalutazione delle attività patrimoniali per conguaglio monetario, che consentiva di trasferire al capitale, in regime di esenzione fiscale, una somma non eccedente il 20 per cento del capitale stesso. Nel caso della Monte Amiata queste decisioni servirono per mettere in circolazione, in pagamento agli azionisti — e ferma restando, per ragioni psicologiche, la percentuale degli utili distribuiti —, una parte delle crescenti riserve occulte. Una scelta, questa, che non impedì peraltro che queste ultime crescessero ulteriormente tra il 1951 e il 1955 da 1,6 a 5,2 miliardi di lire. L'ultima delle operazioni di aumento del capitale lo portò a 3.280 milioni, una cifra cinque volte più elevata

33. Camera dei deputati — Senato della Repubblica, 1965, pp. 174-182 e 189-190; Acs, Asiri, serie rossa, b. 522, Bonini a Scelba, 11.5.1951 e nota allegata in data 4.5.1951 (la corrispondenza tra l'Iri e il ministero degli interni — che viene riportata in Appendice documentaria, documento n. 9 — aveva avuto origine da una segnalazione anonima giunta al Viminale all'inizio del 1951, nella quale si affermava che Malvezzi e Bonato offrivano concreti appoggi all'opera della commissione interna e del consiglio di gestione che consentivano di recuperare le ore di sciopero di protesta a carattere politico attraverso lavori straordinari da svolgere nelle giornate festive. I dirigenti della società e dell'Iri negarono alcuni particolari, ma confermarono la sostanza di tale denuncia, motivando la decisione con la necessità di mantenere la disciplina e la tranquillità del lavoro). Una descrizione dei miglioramenti delle condizioni di lavoro nelle miniere di Abbadia ci è stata fornita dall'onorevole Guerrini nell'incontro del 28 gennaio 1988.

di quella del 1951. La Monte Amiata non costituiva dunque un peso per gli azionisti di maggioranza, l'Iri e il demanio (l'unica volta in cui essa richiese una ricapitalizzazione fu nel 1948, per una spesa complessiva di poco superiore agli 88 milioni), mentre garantiva qualche soddisfazione anche all'azionariato privato. I rapporti di forza tra i due schieramenti non si erano modificati negli anni quaranta e neppure nella prima metà degli anni cinquanta: lo Stato conservava il 54 per cento delle azioni e i privati il 46 per cento, sebbene la definizione di «azionisti privati» si addicesse assai poco ad alcuni dei principali di essi (le tre banche di interesse nazionale, unitamente alla Banca nazionale del lavoro, detenevano nei primi anni cinquanta il 6,7 per cento del capitale), mentre valeva certamente per la Banca nazionale dell'agricoltura del gruppo Siele-Armenise (detentrica nel 1953 di un pacchetto del 3,6 per cento dei titoli) e per il Banco ambrosiano (detentore dello 0,75 per cento delle azioni). La capitalizzazione di borsa delle azioni superava di 4-5 volte il valore del capitale nominale e reggeva assai bene la strisciante svalutazione monetaria, meglio di molte altre imprese chimico-minerali e farmaceutiche. Il *price-earning* restava tuttavia uno dei peggiori del settore, secondo le valutazioni di Mediobanca, e certamente al di sotto di quello stimabile per le azioni del diretto concorrente, lo Stabilimento minerario del Siele. Tale situazione era il prodotto di una prudente politica di dividendi, secondo un costume che stava diventando una linea di condotta comune alle aziende Iri, perlomeno a quelle che distribuivano con regolarità degli utili.

Osservando più da vicino i dati di bilancio si può tuttavia notare che la Monte Amiata presentava un eccesso di liquidità. Le disponibilità presso le banche o presso l'Iri ammontavano a 992 milioni nel 1950, che salirono a 2.986 nel 1952, a 6.464 nel 1954, prima di ridiscendere a 4.927 nel 1956. Nello stesso periodo il valore assegnato in bilancio ai titoli industriali (a partire dal 1950 la società cominciò ad investire in azioni, dopo aver alleggerito il portafoglio durante la fase più difficile della crisi post-bellica, puntando su titoli considerati sicuri, Sip, Stet, Fiat, Montecatini e Sade) crebbe molto meno, ispirato da valutazioni tradizionalmente molto prudentziali, passando in quegli anni da 244 milioni a 534, a 661 e poi a 776 milioni. I dati riguardanti le entrate evidenziano una tendenza alla finanziarizzazione destinata ad approfondirsi notevolmente dopo il 1956 (vedi, più avanti, tab. 14). Malgrado i forti guadagni derivanti dalle vendite di mercurio, la quota di reddito industriale sui profitti mostrava un primo, debole, ma non trascurabile cedimento a favore di quella derivante dalla rendi-

ta finanziaria. Nel quinquennio 1946-50 la prima fu del 93,48 per cento e la seconda del 6,06 per cento, nel quinquennio 1951-55 la prima scese all'88 per cento e la seconda salì al 10,54 per cento (la quota residua derivava dai proventi dell'azienda agricola di Selvena). Malgrado le preoccupazioni per il continuo peggioramento del tenore del minerale e per gli aumenti dei costi di produzione (innanzitutto del costo del lavoro), all'Iri si manteneva un certo ottimismo riguardo alla situazione della Monte Amiata. La solidità finanziaria e patrimoniale garantiva larghe possibilità di autofinanziamento, difficilmente riscontrabili in altre aziende pubbliche.

Tab. 8 - Portafoglio titoli industriali della Monte Amiata. 1954

| Numero azioni | Titolo | Valore di bilancio (lire) |
|---------------|------------------------------|------------------------------|
| 135.335 | Sip | 124.443.995 |
| 91.800 | Ferrovie meridionali | 76.529.389 |
| 86.400 | Meridelettrica | 65.227.450 |
| 37.505 | Stet | 63.454.460 |
| 34.722 | Edison | 57.001.350 |
| 52.500 | Montecatini | 52.860.620 |
| 60.000 | Pirelli | 51.865.400 |
| 16.432 | Selt-Valdarno | 46.266.747 |
| 64.000 | Dalmine | 34.618.262 |
| 37.500 | Sade | 28.768.000 |
| 47.500 | Fiat | 23.776.500 |
| 36.250 | Mineraria Argus | 17.214.387 |
| 36.250 | Immobiliare | 10.753.180 |
| 52.500 | Terni | 8.149.261 |
| 100 | Scim | 100.000 |
| 333 | Società anonima immobiliare | 33.300 |
| 10 | Comina | 1.000 |
| 5 | Consorzio agrario di Siena | 801 |
| 134 | Chemische Fabrik Marktedwitz | 1 |
| 218 | Icle | 1 |
| 1 | Sedeb | 1 |
| | | 661.064.105 |

I lavoratori della Monte Amiata godettero anch'essi della straordinaria stagione dell'azienda nella prima metà degli anni cinquanta. Le assegnazioni alle maestranze, prelevate sui residui degli utili (erano state reintrodotte subito dopo la fine della guerra) conobbero un eccezionale aumento tra il 1951 e il 1955. Mentre tra il 1947 e il 1950

erano rimaste abbondantemente sotto i 10 milioni di lire (2-3 milioni nel 1947-48 e 8 nel 1950), successivamente aumentarono di anno in anno in progressione geometrica fino a raggiungere i 93 milioni nel 1955. Si trattava di cifre non indifferenti, specie se confrontate con gli utili distribuiti agli azionisti, di cui in percentuale rappresentavano una quota dal 16 al 20 per cento³⁴.

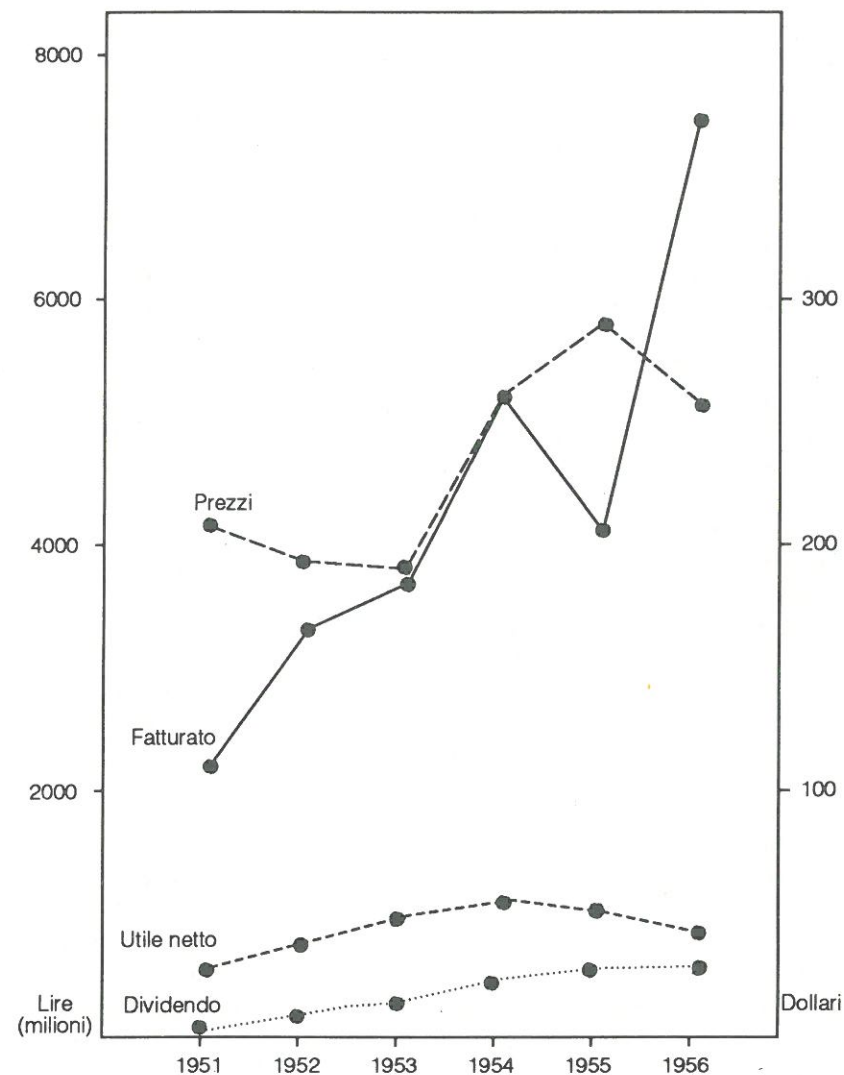
Tab. 9 - Fatturato, utili, dividendi e assegnazioni alle maestranze. 1951-1956

| Esercizio | Fatturato (milioni di lire) | Utile netto (milioni di lire) | Dividendo complessivo (lire) | Dividendo per azione lire | Dividendo % | Assegnazioni alle maestr. (milioni di lire) |
|-----------|-----------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|----------------|--|
| 1951 | 2.256 | 705,5 | 164 | 100 | 16,6 | 31 |
| 1952 | 3.390 | 811,9 | 262,4 | 160 | 16,0 | 45 |
| 1953 | 3.770 | 1.039,2 | 359 | 225 | 16,0 | 56 |
| 1954 | 5.252 | 1.179,2 | 492 | 300 | 17,1 | 80 |
| 1955 | 4.148 | 1.032,8 | 574 | 350 | 17,5 | 93 |
| 1956 | 7.446 | 886,1 | 574 | 350 | 17,5 | 93 |

Il brillante stato di salute della Monte Amiata (e anche del Siele) attirò l'attenzione, indesiderata, del governo. Alla fine del 1954 il ministro delle finanze Tremelloni inserì il mercurio tra i settori colpiti dalla manovra fiscale tesa ad allargare la struttura delle entrate. Le bombole furono gravate di un'imposta di 32 mila lire che, secondo il governo guidato da Scelba, avrebbe dovuto garantire entrate per circa 2,5 miliardi l'anno, mentre sarebbe stata agevolmente sopportata dagli acquirenti stranieri. Tale previsione si rivelò esatta solo nella parte riguardante le reazioni dei mercati esteri. Infatti gli introiti furono molto inferiori al previsto, 836 milioni nel 1955 e un miliardo e mezzo l'anno dopo, in coincidenza con una caduta del prezzo della bombola da 290 a 259 dollari. Per di più il provvedimento, contro il quale non si levò alcuna critica seria, né da parte degli interessati (la Monte Amiata si limitò a richiedere la costituzione di una com-

34. I riferimenti obbligati per queste osservazioni sono i bilanci a stampa della Monte Amiata e le varie edizioni degli *Indici e dati relativi ad investimenti in titoli quotati nelle borse italiane*, pubblicati a cura di Mediobanca. Un accenno al problema della partecipazione agli utili della società da parte dei lavoratori si trova anche in Mangalaviti, 1979, p. 52; per le posizioni ufficiali della holding pubblica vedi Iri, *Esercizio 1954*, pp. 62-63 e Iri, *Esercizio 1955*, pp. 101-102.

Fig. 3 - Fatturato, utili, dividendi della Monte Amiata e prezzi della bombola di mercurio (1951-1956)



Nota: i valori della curva dei prezzi sono espressi in dollari; gli altri in lire.

missione mista per seguire l'andamento del mercato e provvedere eventualmente allo sgravio o alla soppressione del tributo in caso di cambiamento della situazione economica), né tra le forze politiche, entrò in vigore quando ormai l'eccezionale congiuntura dei primi anni cinquanta stava mostrando chiari segni di indebolimento. Convinto dapprima di andare sul sicuro (era forse stato consigliato in tal senso da qualcuno che stava molto vicino al settore mercurifero?), il governo fu costretto qualche anno più tardi, come vedremo più avanti, ad abolire una tassa che, oltre ad offrire un gettito sempre più irrisorio, stava diventando un pesante fardello in più per un settore di nuovo sull'orlo della crisi.

Il problema della tassa erariale rimanda al modo spesso caotico con cui il governo manovrò la leva fiscale. Non è certo in questione il fatto che la Monte Amiata fosse in grado di pagare il tributo. L'andamento del mercato internazionale ed i vari indicatori economici sullo stato di salute dell'azienda sembravano offrire più di una garanzia. Eppure una lettura più attenta di questi stessi dati avrebbe dovuto consigliare cautela. D'altra parte le rassicuranti analisi presentate in pubblico da Malvezzi e dai dirigenti dell'Iri, preoccupati più di mettere in luce i successi presenti che non di predisporre gli strumenti e i mezzi in vista di un peggioramento della congiuntura e soprattutto di un effettivo avvio alla soluzione dei problemi di fondo del settore (mineralizzazione decrescente, costi di produzione crescenti, concorrenza internazionale in aumento), non fornivano appigli per un diverso trattamento. Anzi.

Leggerezza e miopia nella scelta dei settori da colpire (accanto al mercurio furono tassati birra, cemento e televisione) andavano di pari passo con una più coerente (nel tempo) visione dello sviluppo economico che implicava una ferrea gerarchia tra i settori, fortemente penalizzante per il comparto minerario. Mentre le forze reali (private) dell'economia italiana dettavano un futuro basato sull'automobile e la petrolchimica, il mondo politico ed accademico discuteva (lo fece a lungo e sterilmente) dello schema Vanoni, che puntava ad ammodernamenti ed investimenti in agricoltura, nelle imprese di pubblica utilità e nelle opere pubbliche. Lo «Schema di sviluppo dell'occupazione e del reddito in Italia» assegnava un ruolo importante anche al settore minerario, prevedendo per esso un incremento del reddito netto inferiore solo alla meccanica e un potenziamento dell'occupazione nel 1964 pari al 36 per cento in più rispetto al 1954. La realtà andò in tutt'altra direzione. Il massimo sforzo teorico compiuto in Italia nel dopoguerra per ricondurre ad una razionalità etica ed economica superiore il disordi-

nato, ma impetuoso sviluppo del paese, non si tradusse in scelte operative e rimase appunto solo uno dei tanti libri dei sogni aperto nel paese, forse il più affascinante³⁵.

Come spiegare le scelte compiute dal gruppo dirigente guidato da Malvezzi sul piano finanziario e nei confronti delle maestranze? Volontà politica di mantenere un clima relativamente calmo in un'area socialmente ed economicamente difficile e politicamente ostile alle forze di governo oppure gestione allegra, come convennero i successori di Malvezzi alla guida della Monte Amiata? In sostanza, egli fu il semplice strumento di una politica decisa dall'Iri e dal governo oppure fu anche protagonista e diretto propugnatore e perciò responsabile primario delle scelte della società? Come già osservato in precedenza, la necessità di grossi investimenti per ammodernare le strutture produttive del settore mercurifero era avvertita da tempo, ma essa venne sempre subordinata all'esigenza di mantenere la pace sociale sull'Amiata. Certo, dalla parte di Malvezzi ci fu una favorevole congiuntura economica internazionale, che permise di soddisfare entrambi gli imperativi, garantendo anche buoni risultati agli azionisti. In un clima diverso tutto sarebbe stato più difficile, come vedremo tra breve, e tutti i nodi (tecnici, economici, sociali e politici) sarebbero venuti impietosamente al pettine. Occorre comunque dare atto al presidente della Monte Amiata che il suo compito fu estremamente grave. L'area nella quale operava la società era all'epoca in totale contrapposizione al governo, se non allo Stato, così come esso si era configurato dopo le illusioni della prima fase dopo la liberazione. Non sorprende che nessun altro dirigente Iri, vecchio o nuovo, sopravvissuto all'epurazione e apparso (o riapparso) al traino della emergente classe dirigente democristiana, avesse accettato di sostituire Malvezzi alla guida della Monte Amiata. Certamente quest'ultimo, forse anche in ragione del proprio passato politico, si dedicò con particolare impegno a mantene-

35. Monte Amiata, *Bilancio 1954*, pp. 8-9: *Atti parlamentari, Camera dei deputati, II legislatura*, seduta dell'1.12.1952, pp. 14715-14741; *Senato della Repubblica, II legislatura*, seduta del 4.12.1954, pp. 8852-8866. I dati relativi all'incremento previsto per reddito e occupazione del settore estrattivo sono desunti dallo *Schema di sviluppo dell'occupazione e del reddito in Italia nel decennio 1955-1964*, allegato a Saraceno, 1982, pp. 334 e 338. Sulla politica fiscale del governo Scelba vedi Bottiglieri, 1984, pp. 226-227. Secondo l'ultimo presidente della Monte Amiata, il professor Luigi D'Alessandro, la tassa sul mercurio venne emanata con l'accordo se non addirittura su consiglio di Malvezzi. Così nella testimonianza resami nel corso di un colloquio avvenuto il 22 gennaio 1988. Tale interpretazione dei fatti non è esclusa da un altro protagonista dell'epoca, l'onorevole Guerrini, secondo quanto riferito nel corso dell'incontro del 28 gennaio 1988.

re un quadro di relazioni industriali privo di eccessive asprezze, pur sussistendo alcune profonde divergenze di interessi. E non deve nemmeno sorprendere che tale linea passasse, tra l'altro, anche attraverso la monetizzazione del consenso, se di consenso si può parlare: era l'unica strada del resto praticabile all'epoca, vuoi per le condizioni politiche e sociali generali, vuoi per la cultura dominante nei lavoratori e nei sindacati.

Precoce, sebbene forse inconscio assertore delle teorie della responsabilità sociale dell'impresa³⁶, Malvezzi in tal senso non era idealmente estraneo al nuovo disegno di gestione delle imprese pubbliche che si stava affermando in quegli anni per mano della Democrazia cristiana. Al tempo stesso, però, era anche un sopravvissuto rispetto agli uomini nuovi che si stavano affacciando sulla plancia di comando delle aziende Iri: forse un po' troppo indipendente sul piano politico (nel dopoguerra, esauritasi l'esperienza del Partito d'azione che lo aveva inizialmente attirato, Malvezzi finì nella fila del Partito socialdemocratico, conservando tuttavia una posizione defilata e fortemente autonoma: amico e confidente dell'amministrazione americana, non mancava occasione per mostrarsi critico nei suoi confronti, specie se vi erano di mezzo gli interessi dei produttori di mercurio) e figlio di una «scuola» manageriale — quella di Sofindit e dei primi anni dell'Iri — ormai al tramonto, ma ancora autorevole negli ambienti della holding pubblica; forse troppo per i programmi che si andavano profilando e per il nuovo tipo di dirigente incaricato di attuarli. Anzi, in fondo la stagione di Malvezzi era durata oltre ogni previsione, superando, come già detto, fasi delicatissime, come pochi altri imprenditori pubblici seppero fare. La scena stava per essere occupata da manager all'apparenza più attenti alle valutazioni tecnico-economiche e alle compatibilità di bilancio e, soprattutto, con una spiccata attenzione per le questioni finanziarie, ma in realtà più flessibili e disponibili al compromesso col potere esecutivo e specialmente con le esigenze politiche e sociali del partito di maggioranza relativa, la Democrazia cristiana, che in quegli anni, attorno alle partecipazioni statali, stava gettando le fondamenta per ampliare e consolidare il proprio articolatissimo sistema di potere³⁷.

36. Per un approfondimento di tali questioni rimandiamo a Hopt e Teuber (a cura di), 1986.

37. Becchi Collidà, 1975, pp. 495-525; Albertini, 1972, pp. 7-31; Amoroso e Olsen, 1978, pp. 70-74; Cassano, 1979, pp. 63-78; Bottiglieri, 1984, pp. 233-248.

5. LA MONTE AMIATA NEL SISTEMA DELLE PARTECIPAZIONI STATALI

1. Vecchio e nuovo nella gestione aziendale

Preceduta da una lunga ed approfondita discussione sul ruolo dell'Iri, durata quasi tre anni e documentata in tre ponderosi volumi, alla vigilia di Natale del 1955 venne approvata la legge istitutiva del ministero delle partecipazioni statali. Il nuovo statuto dell'ente ed i compiti di coordinamento delle iniziative governative assegnati al nuovo dicastero giungevano al termine di uno scontro che aveva tagliato trasversalmente il mondo politico e l'alleanza di governo centrista. Tra i cardini del nuovo ordinamento vi era l'assegnazione ai vari enti di gestione, alcuni già funzionanti ed altri da costituire, delle imprese appartenenti a settori omogenei. Nell'Iri esistevano già cinque società finanziarie che fungevano da capogruppo nei propri comparti economici: Stet, Finmare, Finsider, create tra il 1933 e il 1937, Finmeccanica e Finelettrica, costituite rispettivamente nel 1947 e nel 1952. La relazione La Malfa, presentata al governo nel 1951, prevedeva di completare la riorganizzazione secondo una linea analoga anche negli altri settori in mano allo Stato. In particolare, per quanto concerne il settore dei metalli non ferrosi e dei carboni, quel testo suggeriva la trasformazione dell'Ammi da ente di diritto pubblico con attività operative in società finanziaria per azioni. Le sue attività minerarie e industriali avrebbero dovuto essere trasferite ad una società da costituire appositamente, mentre alla nuova finanziaria avrebbero fatto capo, tra le altre, l'Azienda carbonifera italiana e la Monte Amiata¹.

Tale proposta non venne approvata, ma due anni dopo l'istituzione del ministero per le partecipazioni statali venne creato l'Ente di gestione delle aziende minerarie-Egam. Nato allo scopo di coordinare ed

1. Ministero dell'industria e del commercio, 1955-56, vol. I, *Studi e documenti*, p. 123; Posner e Woolf, 1967, pp. 41-49.

amministrare le partecipazioni dello Stato in campo minerario, l'Egam restò in realtà inattivo fino all'inizio degli anni settanta, fungendo, per così dire, da ente «inutile» *ante litteram*, prima di concludere la sua breve esistenza dopo un turbolento periodo nel quale vennero bruciate alcune centinaia di miliardi in operazioni che alla fine portarono in prigione il suo presidente, Mario Einaudi².

Diverse possono essere state le ragioni che fecero optare per la costituzione di un nuovo ente di gestione in luogo di una relativamente più semplice trasformazione dell'Ammi. Non è escluso che alcune di tali ragioni trovino una spiegazione in alcune vicende interne alla Monte Amiata. Negli ultimi mesi del 1956 si stava preparando la successione a Giovanni Malvezzi alla presidenza della società. Da un paio di anni il vecchio presidente agiva praticamente sotto il controllo di un comitato direttivo in gran parte rinnovato. Usciti di scena o ridimensionati uomini fidati, come Cattania e Montagna, o duri, ma leali avversari come Torchiani, in tale organismo erano entrati Alberto D'Agostino (tra l'altro consigliere delle Generali), eletto vice-presidente al posto di Torchiani, e Luigi D'Alessandro, amministratore di una dozzina di imprese, tra cui la Società Autostrade, di cui era amministratore delegato. Nell'ottobre del 1956 il consiglio di amministrazione nominò nuovo direttore generale della Monte Amiata Ernesto Cianci, che ricopriva la medesima carica presso l'Ammi ed era inoltre membro influente del Consiglio superiore delle miniere. Siccome la carica di direttore generale era stata fino ad allora ricoperta da Montagna, ormai anziano (sarebbe stato eletto consigliere l'anno dopo, come riconoscimento del lavoro svolto per la società), era abbastanza prevedibile che quella nomina, considerata l'autorevolezza del personaggio, potesse essere in qualche modo la premessa per un'investitura ancora più elevata, che sancisse l'avvenuto passaggio di poteri, aprendo la strada al dopo Malvezzi. Non è neppure improbabile, ma siamo solo nel campo delle ipotesi, peraltro verosimili, che l'eventuale trasformazione dell'Ammi in finanziaria oppure un effettivo funzionamento del nuovo ente di gestione avessero già solide gambe su cui marciare (visto che, fisicamente, ci si passi l'espressione, potevano essere le stesse su cui aveva marciato sino allora). Quando un mese e mezzo più tardi il consiglio di amministrazione della Monte Amiata fu chiamato ad eleggere il nuovo presidente, perché Malvezzi era stato nominato amministratore delegato della Société financière italo-suisse (la finanziaria ginevrina che deteneva un importante pacchetto azionario della Sme

2. Amoroso e Olsen, 1978, p. 239; Di Chio, 1978, p. 37.

e nella quale l'Iri vantava una partecipazione di forte minoranza), la scelta cadde però su Luigi D'Alessandro³.

La doppia nomina a presidente e amministratore delegato significava assegnare i pieni poteri al neo-eletto. E, non a caso, infatti, la chiamata di Cianci non venne confermata, ufficialmente perché quest'ultimo era stato destinato dall'Iri alla direzione dell'Ilva. Qualche trascorso nella Repubblica sociale (vi ricopri, tra l'altro, importanti incarichi nell'amministrazione del tesoro), ordinario di tecnica amministrativa delle imprese di pubblici servizi, legato da una stretta amicizia personale e politica a Fanfani, D'Alessandro interpretava in maniera ideale il tipo di manager pubblico della nuova era delle partecipazioni statali in Italia. Rapporti molto stretti con il mondo politico, grazie ai quali risolvere, attraverso canali solitamente riservati, raramente pubblici, i frequenti problemi che sorgevano nella gestione dell'impresa, ma al tempo stesso assidua ricerca di margini di autonomia dal potere politico in virtù della solidità finanziaria e dei risultati economici dell'azienda: queste le caratteristiche della presidenza D'Alessandro. In tal senso il suo modo di operare ricordava quello di Fagioli. Più ancora però del primo presidente Iri della Monte Amiata, D'Alessandro impose una forte centralizzazione delle scelte. Semmai Fagioli aveva puntato ad una personalizzazione delle scelte, facendo leva sulla sua indiscussa abilità di negoziatore a livello internazionale. La differenza — forse sottile, ma non priva di significato — era che, mentre quest'ultimo doveva pur sempre fare i conti con un gruppo dirigente e con manager aziendali con notevoli competenze ed una non meno marcata personalità, D'Alessandro considerò spesso solo formale il passaggio attraverso tali istanze dirigenziali. Il risultato più evidente fu una rarefazione delle riunioni del consiglio d'amministrazione e del comitato direttivo. Nel corso di tali incontri del resto D'Alessandro si limitava essenzialmente ad illustrare le relazioni che avrebbe letto alle assemblee degli azionisti (testi peraltro tra i più analitici ed esaurienti prodotti in tutta la storia dell'azienda) e ad indicare, con poche e telegrafiche aggiunte, le principali questioni sul tappeto. Ridotti ai minimi termini, di regola, i contatti con il ministero delle partecipazioni statali, il presidente della Monte Amiata gestiva personalmente e a tempo pieno l'attività dell'azienda, tenendo al più rapporti informali con gli altri membri del comitato (specie con il vice-presidente D'Agostino e con Alberto Tarchiani, quando l'ex-ambasciatore italiano a

3. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 20, seduta del 24.4.1954; vol. 21, sedute del 15.10.1956, 13.12.1956 e 25.3.1957.

Washington entrò in consiglio di amministrazione) e con i vertici Iri⁴.

I principi cui intendeva rifarsi D'Alessandro erano molto diversi da quelli ai quali si era ispirato Malvezzi. Pur avendo condiviso, almeno formalmente, la responsabilità per la gestione della Monte Amiata per gli anni 1954-56, il neo-presidente operò una profonda revisione dei metodi con cui erano stati preparati gli ultimi bilanci della presidenza Malvezzi, riscontrando gravi omissioni, annacquamenti di capitale e sottovalutazione degli impianti che, solo per il 1956, avevano fatto stimare in un primo momento l'utile a oltre un miliardo e mezzo di lire. Alla luce delle nuove valutazioni, specie dei conti riguardanti l'azienda agraria, tale cifra venne ridotta a 886 milioni. Altri elementi connessi a tale situazione, forse più secondari ma egualmente scorretti sotto il profilo dei principi aziendali e giuridici, venivano individuati nella grande confusione delle varie attività amministrative. I funzionari del controllo (cassa) e quelli incaricati di verificare il lavoro dei primi (contabilità) si sovrapponevano nel medesimo ufficio, interscambiandosi i compiti, secondo un'organizzazione amministrativa che andrebbe quantomeno definita di tipo familiare, certamente improponibile in una grande azienda Iri. Nel riordinamento finanziario ed amministrativo della società un posto rilevante toccò alla soluzione del problema concernente l'ormai enorme massa di liquidità (di nuovo vicina ai sette miliardi alla fine del 1956) accumulata dall'impresa. Una via di uscita venne trovata, di concerto con l'Iri, nell'acquisto di un consistente pacchetto azionario della Stet (450 mila azioni, pagate poco più di un miliardo di lire), che poneva la Monte Amiata tra i primari azionisti della finanziaria pubblica delle telecomunicazioni. In sostanza, in virtù della sua solidità finanziaria, la Monte Amiata divenne una sorta di *jolly* della holding pubblica da utilizzare, a seconda delle convenienze, come una più che affidabile cassaforte per cospicui pacchetti azionari di imprese pubbliche.

Novità di un certo rilievo si verificarono anche nella composizione dell'azionariato della società. Tra i soci cosiddetti «privati» assunse un certo peso il Monte dei Paschi di Siena, il quale nel 1956 dichiarò di possedere un pacchetto azionario dell'8 per cento. In ragione di

4. Per ricostruire il profilo biografico di D'Alessandro ci siamo avvalsi di: *Panorama biografico degli italiani d'oggi*, a cura di Gennaro Vaccaro, vol. I, Roma-Firenze, 1956, p. 459; *Il chi è? nella finanza italiana 1955*, Milano-Varese, X, 1956, p. 229; Università degli studi di Roma, *Annuario per gli anni accademici 1971-72 e 1972-73*, Roma, 1976, pp. 121 e 134; Aa.Vv., 1976, p. 30. Altre notizie ci sono state fornite dallo stesso professor D'Alessandro nel corso di un colloquio avvenuto il 22 gennaio 1988.

tale quota chiese ed ottenne di poter designare un consigliere d'amministrazione (alla carica fu eletto il direttore generale della banca senese, Alfredo Benincore, che entrò pure nel comitato direttivo). L'operazione, avvenuta di sicuro con l'avallo delle autorità bancarie centrali e probabilmente anche di quelle politiche, giunse alla fine di due anni borsistici, il 1954 e il 1955, durante i quali erano passate di mano rispettivamente il 26,6 e il 12,5 per cento delle azioni Monte Amiata.

Accarezzando il sogno (che si sarebbe ben presto rivelato irrealizzabile) di lavorare con una miniera «nuova», per concezioni ed organizzazione tecnologica e per la localizzazione (la speranza era di trovare un nuovo giacimento nella stessa zona, non lontano da quello coltivato ormai da sessant'anni), D'Alessandro formò, all'inizio del 1957, un ufficio ricerche e sviluppo, incaricato di predisporre un programma organico di ricerche. A capo di tale struttura, che avrebbe operato a stretto contatto con l'analogo organismo della Larderello, venne posto il professor Filippo Falci, titolare della cattedra di ricerche minerarie al Politecnico di Roma. La nuova attenzione per le ricerche minerarie (da condurre sia in Toscana che in altre regioni) venne confermata anche in seguito con l'elezione a consiglieri di amministrazione del professor Giovanni Merlo, professore di geologia all'Università di Firenze, accademico dei Lincei e componente del Consiglio superiore delle miniere (nel 1957), e del professor Massimo Fenoglio, professore di mineralogia e petrografia dell'Università di Torino (nel 1962). All'Iri le idee erano abbastanza chiare. Dietro alle frasi di circostanza di D'Alessandro si celava una realtà ormai ineludibile: l'era della crescita continua, indefinita era terminata. Gli investimenti, d'ora in avanti, sarebbero serviti solamente — nella migliore delle ipotesi — a mantenere la produzione ai livelli già raggiunti e comunque a non peggiorare ulteriormente la situazione. La prospettiva, più o meno lontana ma certa, di poterli un giorno ammortizzare era stata abbandonata in partenza.

Vicino a quanti in quella primissima fase di vita del nuovo ministero delle partecipazioni statali pensavano che le aziende pubbliche dovessero essere guidate secondo criteri di economicità analoghi a quelli adottati nelle imprese private, D'Alessandro ottenne un immediato cambiamento nel rendimento del lavoro. Il premio annuale alle maestranze venne legato alla produttività, e non fu più considerato un'elargizione spontanea della società che i dipendenti potessero considerare acquisita indipendentemente dall'andamento dell'azienda. Frutto anche di un inasprimento dei controlli e di un appesantimento del clima delle relazioni tra direzione e sindacati, i risultati ottenuti parlavano da sé:

la produttività del lavoro in miniera aumentò del 30 per cento tra il 1956 e il 1957 (del 25 per cento secondo altre fonti); ai forni l'aumento fu del 25 per cento (solo del 4 per cento secondo fonti sindacali), segno evidente che il tenore del minerale stava ulteriormente calando e che i nuovi forni Gould, per quanto sofisticati, non avevano certo il potere di aumentarlo magicamente⁵.

L'attivismo e le nuove concezioni di D'Alessandro si scontrarono duramente con la realtà. E con essa dovette scendere a patti. Verso la fine del 1957 dai mercati mondiali arrivarono i primi segnali che il settore mercurifero stava entrando in una fase recessiva. Negli Stati Uniti, il maggior utilizzatore mondiale di mercurio, il consumo calò durante l'anno di quattro punti in percentuale (e la diminuzione sarebbe stata ben più netta, se non ci fosse stato un aumento del 17 per cento della richiesta di mercurio per la fabbricazione di cloro e soda caustica, un tipo di domanda molto irregolare, con forti sbalzi da un anno all'altro), mentre nel contempo la produzione mondiale aumentava di oltre il 10 per cento. I prezzi cominciarono a calare a partire da settembre e a fine anno erano quasi del 12 per cento più bassi. La strategia commerciale di D'Alessandro — velatamente criticata dall'Iri — cercò di opporsi a tale tendenza, mirando a sostenere il livello dei prezzi, con il risultato di rendere ancora più difficile la situazione. La prova più evidente fu il brusco calo delle esportazioni verso gli Stati Uniti, dato che i maggiori consumatori americani si rivolsero ad Almaden, che era in grado di reggere meglio il campo anche con prezzi in ribasso. Sul piano contabile la forte contrazione delle vendite e il notevole accrescimento dello stock comportarono una perdita di 170 milioni nel bilancio per il 1957.

Tab. 10 — Produzione, consumo e principali importatori negli Stati Uniti, 1956-1957

| Anno | Produzione | Consumo | Importazioni | | |
|------|------------|---------|--------------|--------|--------|
| | | | Spagna | Italia | Totale |
| 1956 | 24.177 | 54.143 | 15.713 | 16.810 | 47.316 |
| 1957 | 33.380 | 52.889 | 25.276 | 8.056 | 42.005 |

5. Acs. Asiri, serie rossa, b. 522, appunto in data 21.4.1956; Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 1, seduta del 25.3.1957; vol. 22, seduta del 24.5.1958; vol. 24, seduta del 6.6.1962; Rsm 1956, p. 252; Fplie, 1967, pp. 18-19; Magalaviti, 1979, pp. 52-53. Per il dibattito sui criteri con cui dovevano essere guidate le aziende Iri, vedi Posner e Woolf, 1967, pp. 45-46; Di Chio, 1978, pp. 27-28; Bottiglieri, 1984, pp. 305-306.

In borsa il titolo Monte Amiata perse rapidamente terreno, calando dalle 9 mila lire dei primi mesi dell'anno a 8.210 in settembre, a 7.180 a metà ottobre, fino a toccare il minimo dell'anno a dicembre con 5.700 lire. Ci furono allora contatti tra l'Iri e il Monte dei Paschi per concertare un'azione di sostegno nel timore che nella confusione si inserissero insidiosi e indesiderati speculatori (le vicende della scalata alla Lanerossi e alla Liquigas che avevano visto protagonista lo spericolato finanziere siciliano Michelangelo Virgillito erano ancora troppo fresche nella memoria dei dirigenti della società per non incutere qualche timore, peraltro forse nemmeno infondato).

La ricerca di una soluzione attraverso nuovi accordi con il Siele e con gli spagnoli, benché perseguita fino in fondo e coronata anche da un certo successo malgrado le giustificate diffidenze di Almaden, non sembrava offrire garanzie eccessive. La domanda continuava infatti a restare fiacca, mentre nei magazzini le bombole invendute non cessavano di aumentare. Il quadro era inoltre reso più preoccupante, e in prospettiva più grave, dall'entrata in scena di un nuovo temibilissimo e potente protagonista, la Edison di Giorgio Valerio. Protesa alla ricerca di una diversificazione degli investimenti in vista della scadenza, ormai difficilmente eludibile, della nazionalizzazione del settore elettrico, la società milanese era entrata nel settore mercurifero, acquisendo il controllo della Società mercurifera italiana (Smi), che esercava una piccola miniera a Bagnore. Mentre venivano avviati alcuni processi di ammodernamento degli impianti (l'attività sarebbe ripresa a pieno solo nel 1963), la Smi presentò subito una raffica di richieste per ampliare le concessioni minerarie. Malgrado i tentativi di bloccare tale iniziativa effettuati da D'Alessandro, la Monte Amiata dovette piegarsi alla nuova, ingombrante presenza, pur riuscendo a salvaguardare alcune concessioni da tempo non coltivate, e sulle quali la Edison aveva messo gli occhi⁶.

Da una situazione pre-crisi si precipitò in piena crisi in pochissimo tempo. Scartata la scelta di vendere sotto costo, poiché un'analisi accurata della situazione aveva appurato che un'operazione del genere non avrebbe comunque vivacizzato la domanda, nel maggio del 1958 la Monte Amiata predispose un piano per la riduzione delle attività ad Abbadia e per la chiusura della miniera del Morone, con il conseguente licenziamento di circa 1.200 dipendenti, praticamente tutti gli

6. Bureau of Mines, Division of Minerals, Department of Interior, *Mineral Yearbook 1957*, Washington, 1958, pp. 827-832; Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 22, sedute del 12.12.1957, 7.3.1958 e 29.4.1958.

occupati⁷. Le elezioni per il parlamento, indette in quello stesso mese, impedirono un'attuazione immediata del provvedimento e il nuovo governo, presieduto da Fanfani, entrato in carica in luglio, tra i primi provvedimenti presi, dispose l'immediata sospensione di tutti i licenziamenti presso le imprese a partecipazione statale fino a settembre, ufficialmente per motivi di ordine sociale. In realtà gli equilibri su cui si reggeva il nuovo esecutivo, benché rafforzato dal successo elettorale democristiano, erano tutt'altro che stabili. La rottura, da poco consumata, con il fronte confindustriale a seguito del distacco delle aziende Iri dall'organizzazione sindacale imprenditoriale e la crescente frizione con il partito liberale (rimasto fuori dal nuovo governo) erano elementi che, malgrado il clamore che suscitavano, non indicavano ancora con chiarezza la strada dell'apertura a sinistra. Erano tuttavia sintomi del travaglio e delle contraddizioni interne alla Democrazia cristiana. Inoltre, le affermazioni del presidente dell'Iri, Fascetti, appartenente alla sinistra democristiana, incline a sottolineare in quegli stessi mesi le «concrete finalità sociali» cui doveva rifarsi lo Stato nella sua azione attraverso le aziende che controllava, significavano una chiara sconfessione delle richieste di D'Alessandro⁸.

La questione dei licenziamenti si intrecciò, solo in parte casualmente, ad un'altra esigenza da tempo avanzata dalle imprese mercurifere: la soppressione della tassa erariale di 32 mila lire introdotta alla fine del 1954. Mentre in senato il neo-ministro delle partecipazioni statali, Lami Starnuti, illustrava le linee generali di un programma di ridimensionamento dell'occupazione del gruppo Iri capace di riassorbire le maestranze prima di licenziarle, in ottobre il governo preparò un decreto per sospendere per due anni l'imposta di fabbricazione sul mercurio: un errore procedurale, tanto macroscopico quanto sospettabile di un intervento di qualcuno interessato a tenere sulla corda le società mercurifere, fece slittare di molti mesi l'abolizione della tassa. In realtà la ragione vera del ritardo era un'altra. Al Siele era in corso una dura vertenza sindacale sul sistema di determinazione del cottimo. Ri-

7. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 22, sedute del 29.2.1957 e del 24.5.1958; Rsm 1957-59, p. 131. Luigi D'Alessandro espose le considerazioni sui rapporti tra andamento della domanda e curva dei prezzi nel già ricordato lavoro intitolato *Il mercato del mercurio*, 1961, vol. I, pp. 659-668.

8. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 22, seduta del 15.9.1958. Per le posizioni espresse dal presidente dell'Iri, Fascetti, vedi Bottiglieri, 1984, pp. 305-306. Sulla situazione politica del paese all'indomani della nascita del secondo governo Fanfani, vedi Pinzani, 1976, tomo 3, pp. 2610 segg. e Galli, 1978.

mandando l'emanazione del decreto, il governo credeva di esercitare una forma di pressione nei confronti della società del gruppo Armenise. Paradossalmente, invece, la mossa si rivelò più grave per l'azienda statale, che nelle condizioni in cui operava (alla Monte Amiata si dovevano estrarre 7 mila kg di minerale per produrre una bombola, mentre al Siele ne bastavano 2.300: i costi erano quindi di tre volte superiori) aveva bisogno più di tutti che fosse eliminata la tassa di 32 mila lire sulla bombola di mercurio⁹.

In luogo del decreto-catenaccio il provvedimento fu ripreso sotto forma di disegno di legge, che venne infine approvato in seduta legislativa dalle commissioni finanza e tesoro del senato e della camera nell'aprile del 1959, due anni dopo che le società avevano avanzato la richiesta. Come in analoghe occasioni precedenti la Monte Amiata ottenne l'appoggio dei sindacati e del Partito comunista per affrettare, nei limiti del possibile, l'iter della legge.

Rinviati per diversi mesi, anche per le pressioni di Fanfani, quando furono nuovamente prospettati, i licenziamenti avevano una consistenza molto inferiore. La richiesta riguardava 735 unità e, non appena si diffuse la notizia, provocò l'immediata reazione di dipendenti e sindacati. Duecentoventicinque minatori rimasero nei pozzi per venticinque giorni, suscitando manifestazioni di solidarietà in tutta la Toscana, ma ottenendo scarsi echi e appoggi a livello nazionale. Combattuta a colpi di cifre sulle reali condizioni economiche e patrimoniali della società¹⁰, la vertenza durò fino alla fine di giugno. L'accordo firmato in sede ministeriale prevedeva le dimissioni volontarie di 228 dipendenti in cambio di una indennità di licenziamento straordinaria,

9. Sembra che su parere della ragioneria dello Stato fosse stato deciso di indicare la data del 1° novembre per l'entrata in vigore del provvedimento e non quella del giorno di pubblicazione sulla «Gazzetta ufficiale», generando così un vizio di forma che obbligò a preferire la presentazione di un disegno di legge governativo (Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 22, seduta dell'1.10.1958).

10. Secondo i sindacati la Monte Amiata spendeva mensilmente per salari, assicurazioni e altre competenze per le maestranze 85 milioni di lire; per la società, invece, le uscite da calcolare dovevano prevedere anche i materiali di consumo corrente e le spese generali inerenti all'esercizio delle miniere, il che portava ad una valutazione complessiva di 250 milioni l'onere mensile per l'azienda. Per i sindacati, inoltre, la Monte Amiata vantava un patrimonio immobiliare ed in titoli (questi ultimi stimati in tre miliardi di lire) in grado di garantirle ampi margini di manovra; dal punto di vista aziendale, però, si faceva notare che l'eventuale cessione dei titoli avrebbe comportato una disponibilità liquida al massimo di 1.500 milioni, mentre nel frattempo si era già dovuto far ricorso al credito per le più immediate necessità, avendo esaurito la precedente liquidità (Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 22, seduta del 15.9.1958; Mangalaviti, 1979, pp. 60-61).

la ripresa del programma per la costruzione di abitazioni per i dipendenti e una revisione delle tariffe di cottimo. Qualche settimana più tardi, in agosto, la società ottenne ugualmente dal ministero del lavoro di poter licenziare un centinaio di minatori (i quali, ancora una volta, furono scelti con calcolata cura tra i militanti comunisti, 95, e gli iscritti alla Cgil, 104) per raggiungere la cifra di circa 360 licenziamenti, considerata dalla Monte Amiata il livello minimo per riprendere l'attività¹¹.

La conclusione della vertenza mise in evidenza alcuni nodi di fondo della politica mineraria e, più in generale, del modo di concepire il ruolo delle imprese statali da parte del governo. D'Alessandro sperimentò personalmente i numerosi risvolti pratici di un'opinione da lui espressa in occasione dello scontro con le partecipazioni statali e la Edison per le concessioni minerarie e cioè che «non tutti i fatti condizionanti la redditività dell'azienda sono determinati dall'azione amministrativa che potrà essere svolta in quanto alcune decisioni dipendono da terzi». Il governo, avendo come termine di riferimento unicamente i risvolti sociali e politici della questione, puntò infatti a ridurre il più possibile il numero dei licenziamenti, perseguendo in sostanza una politica dei salvataggi di Stato ben conosciuta nella storia dell'industria italiana (e del settore mercurifero), con l'unica differenza, non certo solo formale, della regia politica diversa, democristiana stavolta. Ogni considerazione di più ampio respiro, che si ancorasse cioè alla prospettiva di una politica mineraria nazionale, restò esclusa. Un segnale inequivocabile era venuto del resto l'anno prima al momento della nascita, travagliata ed inutile, dell'Egam, lasciato privo di effettivi poteri operativi, in una sorta di indefinito limbo giuridico ed economico¹². Erano ormai state dimenticate le indicazioni contenute nel piano Vanoni che prevedevano per il quinquennio 1956-60 l'esigenza di un incremento dell'occupazione nel settore minerario di ben 50 mila unità.

In assenza di interventi programmati, anche severi nelle scelte occupazionali, ma chiari e certi, il futuro era ormai segnato. Viene da chiedersi fino a che punto i responsabili, pubblici e privati, dell'in-

11. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 22, seduta del 4.6.1959; vol. 23, seduta del 31.10.1959; Mangalaviti, 1979, pp. 62-63; Aa.Vv., 1976, pp. 90, 337 e 470. Per la ripresa in sede parlamentare del dibattito sui criteri di gestione delle imprese Iri vedi Rossi, 1964, pp. 443-450.

12. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 21, seduta del 12.6.1957. Ufficialmente la spiegazione del mancato avvio dell'attività dell'Egam nel 1958 risiede nel fatto che la Corte dei conti affermò che la sua costituzione non era sufficiente al trasferimento delle aziende interessate al nuovo ente e che era invece necessaria una legge apposita (Annesi, 1973, pp. 640-642).

dustria estrattiva fossero coscienti di tale realtà. Ad ogni modo — in caso sia di risposta positiva che negativa a tale interrogativo — va loro addebitata una rinuncia, più o meno consapevole, a svolgere il ruolo di imprenditori, di soggetti economici investiti della funzione di coordinare strategicamente l'attività di un'impresa. Ed anche quando la consapevolezza della gravità della crisi era maggiore, come nel caso qui in esame, ad una diagnosi impietosa non fecero seguito, almeno ufficialmente, comportamenti e decisioni conseguenti. Tuttavia certe affermazioni («la società dovrà comunque rivedere i suoi indirizzi produttivi e ridurre pertanto le sue maestranze», dice una relazione dell'Iri nella parte relativa alla società mercurifera), se lette con la dovuta attenzione, lasciano intravedere chiaramente quale avrebbe potuto essere il destino della Monte Amiata. Sia dai verbali delle riunioni del consiglio d'amministrazione della società, sia dai colloqui anche a distanza di anni con i protagonisti della vicenda, si ha l'impressione che con la fine degli anni cinquanta vengano predisposti, seppur lentamente e con gli inevitabili tentennamenti (frutto della consapevolezza che i costi sociali da pagare avrebbero potuto essere elevati), tutti i drappaggi e le corone d'alloro per un lungo funerale (possibilmente di lusso e con poche tensioni sociali) per questo settore. D'altro canto i comportamenti della società, dell'Iri e del governo nella crisi del 1957-58 si spiegano solo con il prevalere in tutti di un fatalismo rinunciatario — una sorta di filosofia dell'ineluttabile di fronte alla gravità e alla complessità della crisi stessa. Questo senso di impotenza, questa manifesta incapacità a governare le fasi più difficili del ciclo economico nel settore minerario (e non solo in esso!) era solo l'estremo approdo di uno Stato che aveva impiegato quasi settant'anni a dotarsi di una legislazione mineraria valida per tutto il territorio nazionale. Non basta. Vi era anche un altro elemento molto concreto ed estremamente simbolico, che caratterizzava (e purtroppo caratterizza ancora oggi) uno Stato che stava per festeggiare il primo centenario di vita: un servizio geologico largamente insufficiente e la mancanza di una carta geologica nazionale che, se esisteva, stava semmai al sicuro negli uffici della Montecatini, erano il sintomo più chiaro dell'impossibilità o, meglio, della assenza di volontà di dotare il paese di un programma per lo sviluppo del settore. Chi, come lo stesso D'Alessandro o l'amministratore delegato della Montecatini, Carlo Faina, nella qualità di presidente dell'Associazione mineraria, aveva prospettato l'esigenza di avviare una politica mineraria nazionale, aveva semplicemente rispolverato ritornelli già sentiti più volte nel mondo economico italiano. Incentivi e agevolazioni fiscali e tributarie, contri-

buti a fondo perduto per stimolare le ricerche di particolari minerali, creazione di riserve strategiche per certi prodotti erano le richieste avanzate dagli industriali minerari. Il loro modello, autorevolissimo, erano gli Stati Uniti. Una nuova ventata protezionistica e le mai sopite preoccupazioni di carattere militare avevano infatti spinto il governo americano nella seconda metà degli anni cinquanta ad incrementare ogni sorta di aiuto a favore del settore minerario¹³.

Per i sindacati e i partiti di sinistra la vicenda aveva costituito un duro risveglio alla realtà: dopo aver avanzato la proposta che la Monte Amiata assorbisse anche la società del Siele in modo che il settore mercurifero fosse totalmente in mano pubblica (un'idea che non abbandonarono nemmeno in seguito), si trovarono a dover affrontare un avversario che non si muoveva diversamente da un'impresa privata. Eppure, essi si videro non di rado costretti ad assecondarne i fini, almeno in sede parlamentare, e finirono per dover contrattare semplicemente la quantità dei licenziamenti, senza poterne mettere in discussione il principio. Sul piano propositivo i sindacati, non diversamente dal Partito comunista, restavano ancorati ad un programma di sviluppo imperniato su due punti: una verticalizzazione della produzione (prospettata in ogni campo, indipendentemente da qualsiasi considerazione sui vincoli tecnologici e da un approfondito calcolo economico) e una serie di aiuti diretti e indiretti alle aree a monocultura industriale e mineraria per attenuare quello che definivano uno sfruttamento di rapina, poco diverso da quello attuato nei confronti dei paesi sottosviluppati, in modo da garantire lo sviluppo di attività economiche alternative (artigianali, turistiche, ecc.). Il primo dei due obiettivi costituiva la semplice applicazione del tradizionale orientamento della politica economica auspicata dalla Cgil e dal Partito comunista, volta ad un allargamento della base produttiva. Il secondo, forse più incisivo del primo, almeno politicamente, doveva servire a coagulare attorno alle lotte dei minatori strati più ampi della popolazione, specie di quella che non lavorava in miniera e che viveva in condizioni economiche ben più difficili¹⁴. Anche nel caso dei dirigenti sindacali, cui non

13. Iri, *Esercizio 1958*, p. 147; Iri, *Esercizio 1959*, p. 201; D'Alessandro, 1958, pp. 17-36; Faina, 1961, pp. 357-358. Utili informazioni al riguardo sono state ricavate anche dal colloquio con l'onorevole Mauro Tognoni avvenuto il 23 febbraio 1988. Per la situazione negli Stati Uniti vedi Cuzzi, 1961, p. 163.

14. *Atti parlamentari, Senato della Repubblica, III legislatura, 5ª Commissione (Finanze e tesoro), 13ª seduta (8 aprile 1959)*, pp. 170-183; *Atti parlamentari, Camera dei deputati, III legislatura, 6ª Commissione, seduta del 21 aprile 1959*, pp. 111-114. In tale occasione i parlamentari comunisti chiesero in subordine l'abbassamento dell'im-

mancavano certo i dati di prima mano per conoscere l'esatta situazione della società, c'è tuttavia da domandarsi fino a che punto essi fossero in grado di leggere, a medio e lungo termine e in tutti i loro risvolti, le cifre oggettive — e non certo addomestiche dalla controparte — relative ad una mineralizzazione in costante calo, a costi di produzione in aumento e ad una crescente difficoltà a reggere in tale situazione la concorrenza nazionale e soprattutto internazionale.

2. Un dibattito fondamentale: reddito industriale o rendite finanziarie?

Nel corso degli anni sessanta la Monte Amiata si mosse in parte lungo le linee tratteggiate da D'Alessandro al momento in cui fu insediato alla testa della società, ma in parte dovette anche tener conto della mutata situazione internazionale e dei vincoli extra-economici che avevano segnato in profondità l'andamento della crisi mineraria del 1958-59. Un risultato senza dubbio favorevole per l'azienda fu il clima nuovo instauratosi in miniera dopo la sconfitta sindacale. L'impegno a contenere i licenziamenti venne di fatto barattato con una maggiore flessibilità nell'uso della forza lavoro in miniera e nello stabilimento metallurgico. All'inizio degli anni sessanta all'Iri tale scelta era ritenuta l'unica strada percorribile per mantenere in attivo la gestione industriale, insieme ad una rinnovata attenzione per l'organizzazione commerciale e ad una maggiore aggressività sui mercati internazionali.

Il rendimento del lavoro in galleria restò leggermente al di sotto rispetto al dato del 1957, primo anno di introduzione dei nuovi sistemi di controllo e rincentivazione della produzione, ma pur sempre dal 15 al 20 per cento più elevato rispetto al 1956. Dopo il 1963 ci fu addirittura un'impennata, con rendimenti superiori mediamente del 70 per cento nel 1965, se confrontati con il dato relativo al 1956. Nello stabilimento metallurgico l'incremento fu più regolare, ma il balzo verso l'alto ci fu ugualmente, anche qui a partire dal 1964-65.

posta sulla bombola da 32 a 16 mila lire, da assegnare ai comuni della zona, privati dell'introito derivante dall'imposta Icap (Industria, commercio, arti e professioni) a seguito dell'entrata in vigore della tassa sulla fabbricazione del mercurio. Cardia, 1973, n. 139-140; Mangalaviti, 1979, pp. 38-39 e 54. Molto importante per inquadrare la strategia sindacale nel settore minerario è stata la testimonianza già ricordata dell'onorevole Tognoni. Per qualche riflessione sulle posizioni dei partiti di sinistra nei confronti dell'Iri all'indomani dell'istituzione del ministero delle partecipazioni statali vedi Montalenti, 1978, pp. 51-61.

Responsabile di tali risultati non era solo un'intensificazione dei ritmi di lavoro, pur evidente. Tra il 1963 e il 1965 vennero introdotte alcune importanti modifiche tanto nelle tecniche di abbattimento e di escavazione, migliorate grazie anche all'ausilio di nuove attrezzature (autopale, martelli perforatori ad acqua più rapidi), quanto nel processo metallurgico con la costruzione e la quasi immediata entrata in funzione dei forni tipo Pacific per il trattamento del minerale di tenore più elevato¹⁵.

La costante diminuzione del tenore medio (tra il 1960 e il 1970 nelle miniere dell'Amiata scese mediamente da 0,65 a 0,55 per cento, ma ad Abbadia il fenomeno dovette assumere caratteri più vistosi, poiché il giacimento aveva continuato ad offrire rendimenti più bassi) spinse la società ad ampliare i lavori di ricerca nella zona. Speranze si alternavano sempre a pessimismo, malgrado il perfezionamento delle tecniche, secondo un copione ormai tradizionale e del quale si servirono forse anche intenzionalmente i dirigenti dell'impresa per manipolare l'opinione pubblica e quanti — minatori, popolazione dell'Amiata, azionisti della società — erano interessati alle condizioni di salute dell'azienda e al valore borsistico del suo titolo. L'investimento più rilevante (costato circa un miliardo di lire e ripartito su diversi esercizi) fu costituito dalla costruzione di una galleria di ribasso in calcestruzzo con una armatura metallica a 200 metri sotto il livello dei pozzi per l'eduzione delle acque e il miglioramento della ventilazione, ma soprattutto per effettuare nuove ricerche e sondaggi più in profondità¹⁶.

Nella prima metà degli anni sessanta venne effettuato un estremo tentativo per rilanciare la società con l'obiettivo di fornirle qualche prospettiva produttiva alternativa al mercurio. Erano dunque bastati pochi anni perché dalle indecisioni, dalle *arrières pensées* del 1957-58 si prendesse coscienza della realtà dell'impresa, agendo di conseguenza? Il programma predisposto ricordava in parte quello dei primi anni venti, della Monte Amiata gestione Comit: diversificazione degli interessi, pur restando nel settore minerario. La possibilità di una verticalizzazione della produzione non venne neppure presa in considerazione, non solo per gli enormi costi che avrebbe comportato, ma soprattutto perché in tal caso sindacati e forze politiche della zona avreb-

15. Fplie, 1967, pp. 18-19; Rsm 1963, p. 55; Rsm 1964, p. 265; Monte Amiata, *Bilancio 1964*, pp. 16-17 e Monte Amiata, *Bilancio 1967*, p. 11.

16. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 23, sedute del 27.10.1960 e 20.1.1962; vol. 25, seduta del 30.11.1967; Monte Amiata, *Bilancio 1961*, pp. 10-13; Monte Amiata, *Bilancio 1964*, pp. 15-16; Monte Amiata, *Bilancio 1967*, pp. 10-11.

bero cercato in tutti i modi di farla realizzare nella regione, una eventualità che spaventava i dirigenti della Monte Amiata.

Sondaggi e ricerche vennero però avviati anche al di fuori dell'Amiata. Nel 1960 alcuni tecnici della società furono inviati in Tunisia e in Turchia per verificare le possibilità di sfruttamento di alcune nuove miniere di mercurio. Contemporaneamente l'azienda avviò un programma di ricerche in Sardegna e nelle Puglie nel settore della bauxite, un minerale particolarmente richiesto e la cui produzione aveva conosciuto un aumento spettacolare nel corso degli anni cinquanta. Tuttavia, già nel 1963 venne deciso di abbandonare il programma, non essendo risultato conveniente il passaggio allo sfruttamento. Fallita nel 1963 per ragioni politiche ed economiche l'occasione di acquisire il controllo delle miniere di piombo e zinco di Raibl in Friuli (considerate forse le migliori di tutta Europa), si decise di potenziare gli impegni nel Lazio (ad Allumiere e Tolfa, miniere di mercurio) e soprattutto in Calabria, dove la Monte Amiata avviò, d'accordo col governo, un programma di ricerche nel quadro del piano di sviluppo delle regioni meridionali. A tal fine costituì nel 1966 una apposita società, la Industrie meridionali spa, con sede a Napoli, incaricandola di proseguire le ricerche e l'escavazione di baritina a Masticano, in provincia di Catanzaro, dove sarebbe sorto anche un impianto di macinazione della capacità di 10 mila tonnellate l'anno¹⁷.

Non si può certo affermare che si trattasse di un programma molto deciso. Spesso al traino delle scelte governative (non immuni da interessi di controllo politico su aree socialmente instabili ed economicamente molto arretrate come quelle meridionali), impelagato talvolta in scontri tra gruppi e potentati pubblici, secondo un costume che cominciava a diffondersi sempre più nell'Italia degli anni sessanta, il progetto di rilancio sembrò quasi più un'operazione di *maquillage* — che peraltro non inficiava necessariamente le buone intenzioni di

17. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 23, sedute del 2.4.1960, 27.10.1960 e 18.7.1961; Monte Amiata, *Bilancio 1966*, p. 12. Per la posizione della holding pubblica vedi Iri, *Esercizio 1963*, p. 282. L'affare friulano costituì un nuovo motivo di scontro con l'Ami. Le miniere di Raibl erano in concessione alla Pertusola (presieduta all'epoca da Ernesto Cianci), controllata dal gruppo francese Peñarroya, e l'Ami intendeva rilevarle, ma al ministero delle finanze, retto da Trabucchi, le preferenze andavano tutte per la Monte Amiata. Difficoltà impreviste sorsero a livello regionale, poiché la regione autonoma del Friuli Venezia Giulia desiderava avere la garanzia che lo stabilimento elettrometallurgico per la lavorazione del minerale venisse costruito entro i confini regionali. E probabilmente proprio le scarse garanzie offerte dalla Monte Amiata su quest'ultimo punto (la società chiedeva come contropartita un grosso sconto sul prezzo delle forniture di energia elettrica) fece naufragare definitivamente il progetto (Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 24, sedute del 27.3.1963 e del 9.4.1963).

chi l'aveva promosso —, un'ultima passerella di una grande protagonista delle vicende economiche del paese prima di imboccare il viale del tramonto. O meglio, come vedremo tra breve, prima di inoltrarsi su strade nuove, non più legate all'attività industriale.

Eppure questo genere di iniziative, peraltro, come si è visto, di scarso respiro, creavano non poche difficoltà al sindacato. Da un lato, infatti, esse venivano incontro all'esigenza di ampliare i livelli di occupazione nel settore minerario a livello nazionale e soprattutto nelle aree più povere del paese; dall'altro, lo sviluppo delle ricerche e degli impegni economici in altre regioni era vissuto come un sintomo del progressivo sganciamento della società dall'Amiata e dai suoi problemi. Le relazioni con la direzione di Abbadia riflettevano la situazione contraddittoria nella quale si trovava il movimento sindacale. Lo scontro restava a livelli elevati su questioni di principio (la libertà di attività politica e sindacale), mentre era relativamente più facile trovare vie di accomodamento sui problemi salariali e sull'organizzazione del lavoro in miniera. Sfruttando i nuovi istituti contrattuali (la contrattazione articolata a livello di imprese pubbliche, di settore e aziendale), i sindacati ottennero alcuni importanti successi nel corso del decennio, già prima del ciclo di lotte apertosi nel 1969. Sono di questi anni la riduzione degli orari di lavoro settimanale a 40 ore per i lavoratori della miniera a parità di salario, l'istituzione di nuove qualifiche professionali o di nuove categorie salariali, unitamente ad alcuni importanti aumenti retributivi e all'introduzione di norme per la protezione dei lavoratori contro i licenziamenti. Di tale periodo è anche il massimo sforzo per elaborare una piattaforma organica per il settore mercurifero, messa a punto tra il 1966 e il 1967. La ricetta proposta dalla Cgil tornava a proporre la verticalizzazione della produzione e l'espansione delle attività di ricerca e sfruttamento delle miniere secondo criteri che salvaguardassero meglio le condizioni di lavoro dei minatori. L'obiettivo ultimo restava ovviamente quello di un incremento dell'occupazione in un'area priva di effettive alternative. Asse portante del programma, a conferma di un rinnovato interesse del Partito comunista e della Cgil per le imprese pubbliche, viste sempre più come un utile strumento di lotta contro i grandi gruppi privati e per l'affermazione degli interessi generali del paese, era la riproposizione della creazione di un'unica azienda, in mani statali, nella quale concentrare l'insieme delle attività mercurifere dell'Amiata.

Una certa genericità di tali indicazioni, che facevano poco i conti con una realtà internazionale sempre più difficile, si univa ad altri ostacoli, forse ancora più concreti, in sede locale, non ultimo per le divisioni esistenti nel movimento sindacale. Nel 1964 la Cisl e la

Tab. 11 — Produzione, vendita e stock di bombole. 1961-1973

| Esercizio | Produzione | Vendite | Stock |
|-----------|------------|---------|--------|
| 1961 | 40.100 | 35.772 | 56.531 |
| 1962 | 37.829 | 30.246 | 64.111 |
| 1963 | 37.329 | 56.731 | 44.708 |
| 1964 | 36.095 | 72.413 | 8.309 |
| 1965 | 36.685 | 38.668 | 6.334 |
| 1966 | 34.760 | 34.879 | 6.200 |
| 1967 | 33.000 | 29.363 | 9.837 |
| 1968 | 37.349 | 26.466 | 20.720 |
| 1969 | 36.046 | 30.783 | 25.961 |
| 1970 | 30.034 | 13.027 | 42.918 |
| 1971 | 28.191 | 16.005 | 55.057 |
| 1972 | 28.246 | 6.416 | 76.872 |
| 1973 | 24.656 | 11.646 | 89.885 |

Uil firmarono un accordo sul premio di rendimento sganciato dai livelli di produzione, ritenendo implicitamente impossibile un ulteriore aumento di tali livelli (in effetti tra il 1961 e il 1969 la produzione si aggirò costantemente sulle 33-37 mila bombole). D'altro canto l'accorta politica di *turn-over* della Monte Amiata (i livelli occupazionali nel corso del decennio variarono all'incirca tra 750 e 970 addetti), bisognosa di un personale più giovane e dotato di una formazione tecnica più avanzata (nel 1966 venne anche aperta una scuola mineraria presso la società), andava direttamente incontro, seppure in maniera insufficiente, ai bisogni sempre più acuti della disoccupazione. Tutti questi motivi spinsero le organizzazioni politiche e sindacali della zona a premere sempre di più su di un altro tasto, quello delle attività alternative alla produzione mercurifera.

Indicata dai sindacati come suscettibile di sviluppi molto positivi, la creazione di un'infrastruttura turistica divenne una dei punti centrali delle piattaforme elaborate nella seconda parte degli anni sessanta. Giudicando alquanto opinabile tale previsione, la Monte Amiata ac-

Tab. 12 - Dipendenti della Monte Amiata. 1957-1970

| Esercizio | Dirigenti | Impiegati | Operai | Totale |
|-----------|-----------|-----------|--------|--------|
| 1957 | | | | 1.507 |
| 1958 | | 110 | 1.341 | 1.451 |
| 1959 | | 94 | 997 | 1.091 |
| 1960 | 11 | | 116 | 969 |
| 1961 | | 109 | 960 | 1.069 |
| 1962 | | 125 | 908 | 1.033 |
| 1963 | | 120 | 844 | 964 |
| 1964 | | 123 | 825 | 948 |
| 1965 | | 121 | 832 | 943 |
| 1966 | | 129 | 873 | 1.002 |
| 1967 | | 139 | 835 | 974 |
| 1968 | 13 | | 175 | 815 |
| 1969 | 16 | | 186 | 894 |
| 1970 | | | | 1.028* |

* Esclusi i dipendenti della direzione centrale di Roma

consentì ad impegnarsi nella costruzione di un villaggio turistico e di altre attrezzature sul Monte Amiata solo dietro pressanti sollecitazioni politiche e dopo aver ottenuto la garanzia di importanti agevolazioni che alleggerissero il costo complessivo dell'investimento¹⁸.

La crisi mineraria del 1958-59 giunse quasi in coincidenza con un avvenimento, la formazione del Mercato comune europeo, che restrinse ulteriormente gli spazi di manovra a livello commerciale delle società mercurifere. L'intesa con gli spagnoli formalmente non esisteva più da quasi dieci anni, ma un *gentlemen's agreement* consentì alla fine del 1959 di trovare un'intesa per la determinazione del limite inferiore dei prezzi. Mercurio italiano, l'organismo che riuniva i produttori nazionali, venne formalmente sciolto nel 1960, non tanto per-

18. Fplie, 1967, pp. 39-47; Mangalaviti, 1979, pp. 67-86. Per le modifiche degli istituti contrattuali in questi anni vedi Giugni, 1964 e, per le novità nei rapporti tra sindacati e imprese pubbliche, Giugni, 1972, pp. 83-100. Per gli investimenti della Monte Amiata nel settore turistico si veda Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 25, seduta del 15.10.1969; Monte Amiata, *Bilancio 1969*, p. 15; Prezzolini e Serafini, 1987, pp. 45 e 69.

ché costituisse uno ostacolo alla libera concorrenza, quanto perché il governo italiano sull'onda degli entusiasmi europeistici dell'epoca non desiderava che restasse la benché minima ombra di dubbio sulla sua totale adesione al Trattato di Roma. (Col senno di poi una presa di posizione tanto roboante fa quasi sorridere. Sarebbero bastati pochi anni ed una congiuntura internazionale più difficile per far mutare tale ordine di idee e per tornare alla tradizionale politica degli aiuti governativi sotto forma di incrementi dei fondi di dotazione alle imprese statali in crisi, sostegno alla produzione, ecc.).

Contatti informali con gli spagnoli non mancarono neanche in seguito, ma la capacità di influenzare attraverso di essi l'andamento del mercato internazionale risultò sempre più debole. Chi continuava a dominare la scena mondiale erano in realtà gli Stati Uniti. Qui veniva consumato ogni anno tra il 20 e il 30 per cento della produzione mondiale; qui avevano sede le due maggiori imprese che maneggiavano il mercurio, la Philipp Brothers e la Mallory, nella triplice qualità di proprietari delle miniere statunitensi, di agenti commerciali di Idria in occidente e di Almaden nel blocco orientale, e di produttori di pile al mercurio, sali di mercurio ed altri prodotti contenenti tale metallo.

Per quanto le statistiche ufficiali (di fonte americana) siano da prendere con molta cautela, dato il carattere ancora riservato di parte delle informazioni concernenti gli impieghi del mercurio, esse consentono tuttavia di mettere in rilievo quantomeno le tendenze principali che caratterizzarono l'andamento del mercato in quegli anni. La scarsa elasticità della domanda era ormai un dato acquisito da quanti lavoravano nel settore. Accanto a questo primo elemento va segnalata la notevole irregolarità degli ordinativi, con variazioni che per alcuni paesi erano misurabili in diverse migliaia di bombole in più o in meno ogni anno. E ciò indipendentemente dall'andamento della congiuntura economica generale. L'entrata in scena di numerosi nuovi produttori a livello mondiale aumentò le difficoltà di un mercato già pieno di problemi. Nel corso degli anni sessanta fecero la loro apparizione paesi come l'Unione Sovietica, la Cina (entrambe alla ricerca di valuta sui mercati occidentali), il Cile, la Columbia, la Turchia e il Canada, non di rado raggiungendo livelli di produzione molto elevati. Mediamente nel corso degli anni sessanta le bombole prodotte nel mondo oscillarono tra 240 e 290 mila, mentre nel decennio precedente erano progressivamente salite da 140 a 240 mila. E' chiaro che in una situazione in cui la produzione continuava a crescere, mentre il consumo restava relativamente costante (anche perché non vennero scoperte nuo-

ve utilizzazioni del mercurio)¹⁹, la lotta tra i produttori dovesse diventare sempre più acuta. I prezzi ufficiali sui mercati di Londra e di New York, in calo costante dal 1955 al 1963 (da 290 a 189 dollari la bombola), ebbero un andamento irregolare tra il 1964 e il 1970, con forti sbalzi anche all'interno dello stesso anno, mostrando tuttavia una tendenza verso valori decisamente molto più elevati (570 dollari nel 1965, 535 nel 1968 e 505 nel 1969) che non venne peraltro influenzata né dalla guerra arabo-israeliana dei sei giorni, né dall'andamento del conflitto in Vietnam. Ma, per l'appunto, si trattava di prezzi ufficiali, appena indicativi delle evoluzioni del mercato. In realtà ciò che i produttori riuscivano a spuntare era molto spesso di parecchio inferiore, perché decurtato da sconti e agevolazioni speciali per molti clienti²⁰. Del resto, a tale indeterminatezza corrispondeva una voluta riservatezza della Monte Amiata riguardo all'ammontare esatto del fatturato che i direttori della società si rifiutarono sempre di far conoscere «nell'interesse degli stessi azionisti» e per proteggere le mosse aziendali dalla pericolosa attività dei grandi speculatori internazionali operanti sul mercato dei metalli non ferrosi²¹.

19. Gli impieghi nel settore nucleare non si rivelarono quella importante nuova fonte di richieste che i produttori si aspettavano. Anzi, ad un certo punto, nel 1969, ci fu il serio pericolo che i prezzi potessero crollare di colpo, perché il governo americano sembrava intenzionato ad immettere sul mercato, seppur scaglionate, 90 mila bombole appartenenti all'Atomic Energy Commission. In Italia D'Alessandro, dopo aver cercato di convincere nel 1959 la Finelettrica a sperimentare le turbine elettriche a vapore di mercurio (una tecnica che negli Stati Uniti era stata accantonata, poiché i progressi nella costruzione delle turbine tradizionali consentivano risparmi di combustibile ancora superiori a quelli possibili con le turbine a mercurio), intervenne un paio d'anni più tardi nei riguardi di Emilio Colombo (col quale era in buoni rapporti, personali e politici), all'epoca ministro dell'industria del terzo governo Fanfani e presidente del Comitato per l'energia nucleare, affinché venisse realizzato un impianto sperimentale termonucleare con l'impiego del mercurio. Come è noto, le scelte del Cnen andarono in tutt'altra direzione (Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 23, seduta del 14.12.1961 e Barrese, 1981).

20. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 22, seduta del 29.11.1959; vol. 23, seduta del 2.4.1960; vol. 25, seduta del 23.7.1969. Per l'andamento dei prezzi e dei mercati internazionali si vedano le relazioni all'assemblea dei soci e le varie annate di *Mineral Yearbook*, edito dal Dipartimento degli interni americano. L'attenzione ed il rispetto della Monte Amiata nei confronti del più importante mercato di sbocco del mercurio, quello statunitense, trovò una diretta conferma nella costante presenza nel suo consiglio d'amministrazione di un ex-ambasciatore italiano negli Stati Uniti: Tarchiani dal 1956 al 1964 e Pietromarchi dal 1964 in poi.

21. Così si espresse D'Alessandro all'assemblea generale dei soci della Monte Amiata del 10 aprile 1968, lasciandosi tuttavia sfuggire che negli ultimi anni, verosimilmente dopo il 1963, il fatturato aveva oscillato tra gli 8,5 e i 10 miliardi di lire (Asifa, verbali delle assemblee dei soci della Monte Amiata, vol. 11).

In questi anni, e proprio alla luce di molti degli elementi appena ricordati, maturò una profonda trasformazione delle correnti geografiche delle esportazioni italiane. Gli Stati Uniti, principale mercato di sbocco negli anni cinquanta, persero di importanza in termini relativi (le grandi aziende americane consumatrici di mercurio si rivolsero sempre più verso la Spagna e, in misura non indifferente, verso il Messico e il Canada). Il loro posto venne occupato dall'Inghilterra, dalla Germania e dal Giappone.

Questo genere di problemi interessava però fino ad un certo punto D'Alessandro ed i suoi più stretti collaboratori. Sostanzialmente falliti i tentativi di creare una «nuova miniera», nella quale adottare criteri di economicità diversi (in sostanza meno lavoro e più capitale); rivelatisi ben presto inconsistenti i programmi di diversificazione della produzione, si posero in maniera più stringente gli interrogativi di fondo circa i destini e la strategia della società. All'indomani della crisi del 1957 si pensò che l'azienda avrebbe dovuto fondarsi su tre pilastri: l'attività mineraria, l'investimento mobiliare e quello immobiliare. I dati riguardanti la gestione industriale erano piuttosto allarmanti. E' probabile che tra il 1957 e il 1962 i bilanci dell'impresa, senza l'ausilio delle entrate derivanti dal pagamento di cedole azionarie e interessi, avrebbero dovuto registrare delle perdite o comunque dei risultati molto inferiori a quelli offerti. In un periodo di prezzi calanti (circa il 20 per cento in quattro anni) il costo del lavoro era aumentato del 42 per cento, lasciando intravedere da vicino il limite di rottura costiricavi.

Già nel 1961 D'Alessandro, parlando all'assemblea dei soci, denunciò «l'imminente pericolo di soffocamento che si profila[va] per il nostro e per gli altri settori dell'industria mineraria italiana». Verso la metà degli anni sessanta malgrado i non disprezzabili risultati di mercato (si veda la tab. 13) alla Monte Amiata erano ormai convinti che bisognasse progressivamente abbandonare il primo dei tre pilastri, quello industriale, e concentrarsi sugli altri due, quello mobiliare ed immobiliare. All'Iri non tutti la pensavano allo stesso modo. Il confronto-scontro, rimasto attutito dalle stanze ovattate di via Veneto, evidenziava una questione di fondo: la funzione dell'azienda in generale ed in particolare dell'azienda pubblica.

Affermare che essa debba produrre un reddito sembra poco più di un'ovvietà, ma dietro a tale banalità si celano problemi molto seri. Se il reddito di un'impresa industriale proviene in misura crescente da attività non industriali, che superano, correggono o compensano le deficienze del ramo produttivo, è ancora il caso di tenere in vita

Tab. 13 - Esportazioni italiane di mercurio: principali destinazioni

| | Bombole | Percentuale sul totale esportato |
|----------------------|----------------|----------------------------------|
| <i>1953-1957</i> | | |
| Usa | 80.648 | 32,4 |
| Germania occidentale | 47.306 | 19,0 |
| Gran Bretagna | 33.294 | 13,4 |
| Francia | 23.205 | 9,3 |
| Giappone | 9.676 | 3,9 |
| Polonia | 8.163 | 3,3 |
| Brasile | 4.514 | 1,8 |
| | <u>206.804</u> | <u>83,1</u> |
| <i>1958-1962</i> | | |
| Germania occidentale | 49.308 | 29,4 |
| Gran Bretagna | 33.709 | 20,1 |
| Usa | 22.709 | 13,3 |
| Francia | 19.530 | 11,6 |
| Polonia | 5.120 | 3,0 |
| Giappone | 4.435 | 2,6 |
| India | 4.188 | 2,5 |
| | <u>138.630</u> | <u>82,5</u> |
| <i>1963-1967</i> | | |
| Gran Bretagna | 69.010 | 23,6 |
| Giappone | 55.370 | 19,0 |
| Usa | 42.235 | 14,5 |
| Germania | 31.443 | 10,8 |
| Francia | 19.271 | 6,6 |
| India | 6.886 | 2,3 |
| Belgio-Lussemburgo | 3.913 | 1,3 |
| | <u>228.055</u> | <u>78,1</u> |

Fonte: Bureau of Mines, Division of Minerals, Department of Interior, *Mineral Yearbook*, anni vari.

quest'ultimo? O non è meglio puntare ad un'ottimizzazione del rendimento del capitale, dedicandosi unicamente ai settori che producono e produrranno sempre di più, in prospettiva, gli utili aziendali? Dall'altro canto, nel caso di un'impresa pubblica, è davvero certo che quest'ottica sia quella giusta, o non si debbono invece considerare altri elementi nel determinare le funzioni dell'azienda, oltre a quello di produrre utili? Una posizione del genere, ideologicamente non diversa

Tab. 14 - Ripartizione percentuale dei redditi della Monte Amiata. 1946-1970

| Esercizio | Reddito industriale | Reddito finanziario | Altri redditi* |
|---------------|---------------------|---------------------|----------------|
| 1946 | 95,5 | 3,4 | 1,1 |
| 1947 | 97,5 | 2,5 | negativo |
| 1948 | 92,0 | 7,5 | 0,5 |
| 1949 | 91,1 | 8,6 | 0,3 |
| 1950 | 91,3 | 8,3 | 0,4 |
| media 1946-50 | 93,48 | 6,06 | 0,46 |
| 1951 | 92,7 | 6,7 | 0,6 |
| 1952 | 89,6 | 9,7 | 0,7 |
| 1953 | 88,7 | 10,8 | 0,5 |
| 1954 | 87,1 | 12,5 | 0,4 |
| 1955 | 86,5 | 13,0 | 0,5 |
| media 1951-55 | 88,92 | 10,54 | 0,54 |
| 1956 | 88,1 | 11,5 | 0,4 |
| 1957 | 79,7 | 20,2 | 0,1 |
| 1958 | 77,4 | 22,5 | 0,1 |
| 1959 | 71,6 | 28,3 | 0,1 |
| 1960 | 77,0 | 22,7 | 0,3 |
| media 1956-60 | 78,76 | 21,04 | 0,20 |
| 1961 | 59,9 | 39,7 | 0,4 |
| 1962 | 67,4 | 32,6 | |
| 1963 | 86,6 | 13,4 | |
| 1964 | 90,0 | 10,0 | |
| 1965 | 82,8 | 17,2 | |
| media 1961-65 | 77,34 | 22,66 | |
| 1966 | 82,1 | 17,9 | |
| 1967 | 81,7 | 18,3 | |
| 1968 | 81,0 | 10,9 | 8,1 |
| 1969 | 75,7 | 12,0 | 12,3 |
| 1970 | 32,2 | 28,1 | 39,7 |
| media 1966-70 | 71,74 | - | - |

* Fino al 1956 si tratta di redditi agricoli derivanti dall'attività dell'azienda agraria di Selvena. Successivamente sono considerati i redditi derivanti dalla gestione degli immobili di proprietà della società.

da quella dominante negli anni cinquanta nelle imprese Iri, era evidentemente contraria ad una trasformazione della Monte Amiata in una società finanziaria ed immobiliare. Sfuggiva però a tale orientamento ogni considerazione sul fatto che, proprio perché l'azienda era pubblica, non si sarebbe dovuto pensare tanto tranquillamente di poter continuare a scaricare i suoi costi e le sue perdite sull'intera collettività.

Le due posizioni erano apparentemente inconciliabili. La soluzione di compromesso trovata cercò di accontentare entrambi i punti di vista. Al posto di prospettare un nuovo programma di diversificazione produttiva o nel settore minerario o, più verosimilmente, in altri rami con l'obiettivo di conseguire degli utili anche in campo industriale, l'Iri preferì giustapporre all'attività mineraria gli altri due campi di intervento, il settore mobiliare e quello immobiliare. Questa soluzione intermedia, che in parte veniva incontro a D'Alessandro, ma che ancora una volta non scioglieva i nodi di fondo, venne ufficializzata nel 1966 con la modifica dello statuto della società. Dallo stesso spariva ogni accenno al settore chimico quale possibile campo d'azione all'interno di un processo di diversificazione delle attività, mentre il secondo obiettivo economico della Monte Amiata veniva ora indicato nelle attività immobiliari, finanziarie e di investimento mobiliare (oltre che agricole e forestali, già presenti in passato). Due decisioni, formalmente una precedente e l'altra successiva al 1966, confermavano e rafforzavano in realtà l'impressione che quella decisione rappresentasse una profonda svolta nella storia della società: l'acquisto per 2.572 milioni di un importante complesso immobiliare di 260 mila metri cubi (susceptibili di ospitare mille vani per uffici) nel centro di Roma, in viale Regina Margherita, in precedenza di proprietà delle Ferrovie dello Stato (avrebbe ospitato negli anni settanta la sede della società, prima di divenire sede dell'Italstat), e la decisione, in parte forzata (c'era il pericolo di esproprio per pubblica utilità), di edificare l'area posseduta a Milano (un'operazione che venne a costare 3.300 milioni)²².

Dopo aver criticato — neppure troppo velatamente — il punto di vista del presidente della Monte Amiata, l'Iri accettò di fatto la sua impostazione con l'aggravante, in quanto azionista di maggioranza, di lasciare ancora una volta al suo destino il settore minerario che pur restava — almeno formalmente — la principale attività di un'impresa che si definiva ancora industriale. La politica del rinvio delle decisioni continuava a dominare la scena, anche se in realtà non scegliere significava in un certo senso scegliere. Al posto di una forte volontà programmatica sembrava essersi affermata una sorta di nuovo

22. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 23, seduta del 18.7.1961; vol. 25, seduta del 23.7.1969; verbali delle assemblee dei soci della Monte Amiata, voll. 10-12 e bilanci a stampa relativi al periodo considerato. Si veda inoltre Iri, *Esercizio 1967*, p. 256. L'Ufficio distrettuale delle imposte dirette accertò per il periodo 1956-1965 utili per 14.896 milioni, quasi 8 miliardi in più rispetto ai 6.977 milioni ufficialmente denunciati in bilancio dalla Monte Amiata (Fplie, 1967, p. 28).

laissez faire: le forze del mercato, la dinamica internazionale dei prezzi, il tendenziale declino storico di certi settori e più in avanti i vincoli posti all'azione governativa dalle direttive Cee — il discorso si adatta infatti assai bene anche alla politica per la siderurgia — sarebbero stati chiamati in causa in seguito per giustificare le scelte più difficili e traumatiche. E a quel punto avrebbero potuto essere anche definite come ineluttabili.

La massa degli azionisti restò all'oscuro di tale dibattito. I rendimenti del titolo rimasero stabili. Alcuni, forse, li avrebbero voluti più elevati, ma la politica di dividendi contenuti voluta da D'Alessandro, con l'approvazione dell'Iri, non venne mai modificata. A compensarli almeno in parte furono i tre aumenti di capitale gratuiti effettuati nel 1962, 1968 e 1970, il primo mediante l'aumento del valore nominale delle azioni da 200 a 4 mila lire e gli altri due mediante emissione di nuove azioni assegnate agli azionisti dopo che, nel 1966, le azioni da 4 mila lire erano state frazionate in azioni da mille lire. Molti approfittarono dell'euforia borsistica del 1964-66 per favorevolissimi realizzi, visto che il titolo toccò persino le 22 mila lire (vedi tab. A/10 in appendice statistica).

Grande liquidità a breve, investimenti in titoli di imprese pubbliche (oltre la metà in azioni Sip e Stet) dai rendimenti sicuri e costanti, oculati investimenti immobiliari furono i tre punti di forza su cui la Monte Amiata costruì negli anni sessanta una crescente solidità finanziaria e patrimoniale capace di resistere anche all'imponderabile. E l'imponderabile accadde davvero, all'inizio degli anni settanta. Tuttavia viene da chiedersi se esso non giungesse paradossalmente come una liberazione, come quel fattore ineluttabile, quel fantasma inconsciamente evocato nella crisi del 1957 e nel dibattito sulle prospettive strategiche della società della metà degli anni sessanta.

3. Una crisi strutturale

Tra la fine del 1970 ed i primi mesi del 1971 scoppiò in tutto il mondo il caso del «pesce al mercurio». Dal Giappone rimbalzarono le drammatiche notizie riguardanti la morte di alcune decine di pescatori della Baia di Minamoto intossicati per aver consumato pesce contaminato dagli scarichi industriali di una fabbrica di acetaldeide, un prodotto contenente mercurio. Dal Canada, dagli Stati Uniti e dalla Svezia giunsero echi di casi analoghi, sebbene non letali. Casi isolati erano stati segnalati anche in precedenza. Tuttavia, un po' per una

colpevole sottovalutazione della loro importanza, un po' per una insufficiente sensibilità sociale e politica per la problematica ecologica, erano stati dimenticati o apparentemente risolti con l'emanazione di qualche misura protettiva rivelatasi poco incisiva. Ad aggravare una situazione già molto difficile giunse poi, nel 1972, la notizia che migliaia di persone in Irak avevano subito un avvelenamento, alimentandosi con cereali inviati dalle Nazioni Unite che erano stati trattati con fungicidi al mercurio²³.

La produzione di mercurio in tutto il mondo subì un forte contraccolpo, mentre la domanda calava notevolmente, specie tra i maggiori consumatori, a causa anche delle pressioni dell'opinione pubblica, raccolte da molti governi (tra cui quello americano, giapponese e svedese) che emanarono con una certa sollecitudine norme per un più corretto uso di materiali contenenti mercurio o per la proibizione del suo impiego in determinati prodotti. I prezzi del metallo ebbero un crollo verticale. A nulla valsero i tentativi messi in atto dalla Monte Amiata e da alcuni grandi produttori mondiali per una discesa controllata delle quotazioni. Dai 490 dollari del gennaio 1970 si passò ai 350 della fine dell'anno, per poi scendere fino ai 218 dollari negli ultimi giorni del 1971. A metà dell'anno nelle miniere amiatine gli stock di bombole raggiunsero le 61 mila unità, pari a 15-16 mesi di produzione, in base alla media degli ultimi cinque anni. La crisi economica internazionale, apertasi nel 1973, rese tutto ancora più difficile: nel caso del mercurio comportò una contrazione della domanda dell'ordine del 33 per cento.

Caduta dei prezzi e calo della domanda non spiegano tutto. I costi di produzione nelle miniere dell'Amiata erano parecchio aumentati (circa il 10 per cento) a seguito dei rinnovi contrattuali del 1969 (che avevano consentito un po' a tutti gli addetti dell'industria un certo recupero dei salari reali ed un miglioramento delle condizioni generali di lavoro sancito dal nuovo Statuto dei lavoratori) e a causa anche della contemporanea ascesa del costo dei materiali. L'inarrestabile abbassamento del tenore del minerale e la necessità di spingersi continuamente verso livelli più profondi nella miniera erano due ulteriori fatti che, insieme agli altri, avevano ravvicinato ancor più la produzione al tenore limite, il punto di rottura tra riserve di metallo fisicamente disponibili e quelle economicamente coltivabili. In tali circostanze i prezzi internazionali, nella loro logica spietata, misero rapidamen-

23. Sui vari aspetti (ecologici, sanitari, giuridici ed economici) della vicenda dei «pesci al mercurio» vedi Ocde, 1974.

te fuori mercato le miniere dell'Amiata. Le prime conseguenze evidenti si notarono nel 1971, quando il bilancio della società si chiuse con un utile di soli 29 milioni (che non permise evidentemente la distribuzione di alcun dividendo) grazie unicamente agli introiti di origine immobiliare e finanziaria che coprono le perdite della gestione industriale. L'anno dopo, con un bilancio appesantito anche da un finanziamento Icipu di 750 milioni (su un miliardo previsto) per ammodernare lo stabilimento metallurgico, la Monte Amiata denunciò una perdita di quasi 87 milioni²⁴.

Che si trattasse di una crisi non più congiunturale, ma strutturale era un'opinione largamente acquisita, sebbene in ambienti ministeriali ed anche sindacali si cercasse di sdrammatizzare, se non addirittura di smentire le voci sulla tossicità dei prodotti al mercurio²⁵. Tale convergenza di posizioni nei riguardi del problema mercurifero si saldava nell'esigenza di non acuire ulteriormente i problemi della disoccupazione in un'area già abbastanza colpita da questo fenomeno. La questione scoppì tuttavia in tutta la sua gravità tra il 1972 e il 1973. Dapprima la società del Siele e poi la Monte Amiata chiesero il ricorso alla Cassa integrazione, malgrado il provvedimento non presentasse tutti i requisiti di economicità aziendale, dato che nel settore minerario occorre sempre un numero proporzionalmente più elevato di operai per la manutenzione rispetto ad altri comparti produttivi.

Rivendicazioni e scioperi a livello locale si unirono con tematiche

24. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 25, seduta del 12.3.1970; vol. 26, seduta del 14.5.1970; Monte Amiata, *Bilancio 1970*, pp. 7-10; Monte Amiata, *Bilancio 1971*, pp. 7-10; Monte Amiata, *Bilancio 1972*, pp. 9 e 19; Iri, *Esercizio 1970*, p. 267; Iri, *Esercizio 1971*, p. 185; Romero e Oliveros Rives, 1986, pp. 282-295; Prezzolini e Serafini, 1987, pp. 43 e 69. Sul concetto di tenore limite si rimanda al già ricordato lavoro di D'Alessandro, 1961, pp. 653-655.

25. Nella ufficialissima relazione del Servizio minerario si legge che la crisi era influenzata dal «fatto che si sta dando considerazione, forse eccessiva, ai pericoli di tossicità dei prodotti dove il mercurio interviene come composto ed a quelli di inquinamento degli ambienti dove defluiscono gli scarichi degli stabilimenti industriali impieganti mercurio» (Rsm 1971-75, p. 45). Una pubblicazione che può essere considerata quanto meno l'interpretazione ufficiosa delle posizioni della Cgil regionale afferma che «il fenomeno dell'inquinamento è molto complesso e poco chiaro e richiede senz'altro una lunga serie di approfonditi studi e ricerche» (Mangalaviti, 1979, pp. 9-10). A conferma della propria posizione, la stessa fonte citava due articoli della rivista dell'Associazione mineraria, che tendevano a ridimensionare il pericolo inquinamento, criticando nel contempo molto duramente le prime misure protettive emanate dai vari governi (vedi Strappa, 1974, pp. 96-107; Idem, 1976, pp. 121-132). Opinioni diverse, ben più allarmanti anche per la zona dell'Amiata, per i fiumi che vi scorrono e per il mare Tirreno, circolarono fin dal 1971 sulla stampa (M. Mancini, *I fiumi del mercurio*, in «La nazione», 21.9.1971).

di carattere nazionale. La salvaguardia dell'occupazione, la parziale riconversione delle attività produttive, l'incremento degli investimenti nel settore turistico furono gli argomenti su cui i sindacati dei minatori dell'Amiata costruirono la loro strategia. Punto di incontro con la piattaforma avanzata in ambito nazionale dalle confederazioni sindacali, e fatta proprio dal Partito comunista a livello parlamentare, fu la richiesta di un piano minerario, nel quale sinistre e sindacati vedevano l'occasione per un rilancio del settore. Convegni e manifestazioni si intrecciarono con incontri ai massimi livelli in sede governativa. Il problema Amiata divenne infatti ben presto un argomento di confronto politico-economico tra sindacati ed esecutivo, dal quale venne spesso tenuta fuori proprio la Monte Amiata, nella convinzione, radicata nei rappresentanti dei lavoratori e rivelatasi alla prova dei fatti sbagliata, che il rapporto diretto con il governo e con i vertici dell'Iri avrebbe consentito una soluzione positiva dei problemi della regione.

La soluzione venne trovata nei primi mesi del 1974 con il passaggio all'Egam delle concessioni minerarie e delle attività patrimoniali del Siele, della Società mercurifera italiana e della Monte Amiata. Richiamato in vita nel 1971 dal ministro delle partecipazioni statali, Flaminio Piccoli, l'ente presieduto da Mario Einaudi (fino a quel momento amministratore delegato della Cogne) mostrò fin dai suoi primi anni di vita di essere unicamente un ente di raccolta di imprese decotte, statali e private, soprattutto della Montedison (esemplare il caso della Montevecchio e della Monteponi). Qualcosa di ben diverso, insomma, da quanto si sperava a sinistra, dove la sua rinascita era stata vista come l'occasione per un rilancio dell'intervento programmatico dello Stato in campo minerario. In effetti l'Egam operò più spesso come uno strumento di battaglia per faide interne alla Democrazia cristiana che come un ente di gestione incaricato di risanare e rilanciare le imprese controllate.

Mentre Cgil, Cisl e Uil discutevano in sede ministeriale per trovare una soluzione ai vari problemi economici e sociali dell'Amiata, dietro le quinte si stava combattendo una delle tante guerre per bande che hanno segnato la storia delle partecipazioni statali. Protagonisti principali D'Alessandro ed Einaudi. Il punto del contendere era costituito dalle modalità del passaggio delle attività produttive della Monte Amiata all'Egam. Il presidente dell'ente minerario, per non restare, come in altre occasioni (nel caso della Monteponi e della Montevecchio, ad esempio), con in mano solo l'osso (i debiti e gli oltre mille cassintegrati), intendeva rilevare non solo le miniere, ma anche il portafoglio titoli e soprattutto i complessi immobiliari posseduti dalla società mer-

curifera a Roma e a Milano, iscritti in bilancio per oltre 18 miliardi di lire. All'Iri e alla Monte Amiata la pensavano invece diversamente, giudicando proprio quegli immobili un valore patrimoniale da conservare a tutti i costi dopo che la società si fosse alleggerita del pesante e deficitario fardello minerario. Era giunta l'ora, in fondo, di portare alle estreme conseguenze il piano messo a punto e solo in parte attuato alla metà degli anni sessanta.

Le grandi manovre si svolsero nell'arco di dodici mesi esatti, dall'agosto del 1973 all'agosto del 1974. Nell'estate del 1973 la Monte Amiata mutò ragione sociale in vista dello scorporo, ritenuto ormai prossimo, delle attività minerarie ed assunse la denominazione di Società immobiliare e finanziaria per azioni (Sifa). Negli ultimi mesi dell'anno Einaudi diede ordine alla finanziaria dell'Egam, l'Isai (Iniziativa e sviluppo di attività industriali), di acquistare azioni Sifa fino a raggiungere circa il 12,5 per cento del suo capitale. L'obiettivo dell'operazione (che, stando a quanto affermò qualche anno dopo Einaudi, aveva ricevuto il nulla osta da parte del ministero delle partecipazioni statali) era duplice: condizionare il management e indirettamente l'azionista di maggioranza in vista di una decisione definitiva circa le modalità dell'intervento Egam e possibilmente ottenere un utile da un prevedibile aumento del valore delle azioni Sifa, una volta che da tale società fossero state scorporate le miniere. Il raid borsistico venne a costare parecchio, circa quattro miliardi, dato che il titolo Sifa spiccò il volo dalle 1.380 lire del giugno 1973 alle 2.400 dell'aprile 1974 (il prezzo d'acquisto medio delle azioni rastrellate, poco meno di due milioni di titoli, pari al 9,46 per cento del capitale, fu di 1.800 lire). E' molto probabile che nella confusione si inserirono anche alcuni speculatori, forse non del tutto estranei al mondo delle imprese pubbliche, tanto che all'epoca si parlò di oscure manovre dai risvolti poco chiari. Qualche anno più tardi, nel marzo del 1977, Einaudi venne raggiunto da un avviso di reato per peculato e falso in bilancio in relazione a tale affare. Da due anni non era ormai più presidente dell'Egam. Si era dimesso nel giugno del 1975 al culmine delle polemiche suscitate dall'acquisto, da parte dell'ente minerario, con un esborso di 12 miliardi, del 33 per cento del capitale della Fassio, una società armatoriale genovese, un'operazione che nascondeva uno scontro tra correnti democristiane. Questa inchiesta era tuttavia solo la prima della quale fu protagonista il «signore che, abusivamente, si chiama Einaudi» (come scrisse Enzo Biagi sul «Corriere della Sera»), finito poi in carcere nel dicembre del 1980 nell'ambito delle indagini sui cosiddetti «fondi bianchi» dell'Italcasse.

L'intricata matassa Egam-Sifa venne infine sbrogliata con l'intervento del ministro per le partecipazioni statali Gullotti, che si schierò dalla parte dell'Iri nello scontro tra Einaudi e la ex-società mercurifera. L'epilogo della vicenda fu tuttavia più sofferto del previsto, proprio in relazione alle costose manovre finanziarie condotte da Einaudi sul finire del 1973. Il passaggio definitivo delle miniere di Abbadia San Salvatore dalla Sifa alla Società mercurifera Monte Amiata, l'azienda costituita appositamente dall'Egam per rilevare tutti gli impianti minerari dell'Amiata, avvenne nell'agosto del 1974, sei mesi dopo la decisione governativa. Solo allora, infatti, Einaudi trovò presso le banche la somma necessaria (5,8 miliardi di lire) per rilevare miniere e stabilimento di Abbadia e soprattutto le 90 mila bombole di mercurio giacenti in magazzino. Lo stock di mercurio costituiva forse il boccone migliore di un pasto tutto sommato quasi indigesto. Ma la vendita delle bombole, effettuata in momenti sbagliati e senza i dovuti accorgimenti, coprì solo in minima parte l'enorme sforzo sostenuto per rilevare le aziende mercurifere (tra il 1975 e il 1978 il prezzo del mercurio toccò le punte più basse degli ultimi 25-30 anni). Ai miliardi spesi per gli impianti della ex-Monte Amiata, quasi dieci in tutto, andavano infatti aggiunti i quattro che l'Egam sborsò agli azionisti del Siele, guidati da Auletta-Armenise e Vendel, i quali, forti di alcuni appoggi politici, riuscirono a strappare una «supervalutazione» della loro miniera, secondo quanto scrissero i giornali dell'epoca²⁶.

26. Asifa, vca della Monte Amiata, vol. 26, sedute del 26.5.1972 e del 5.10.1973; Monte Amiata, *Bilancio 1972*, pp. 10-12; Sifa, *Bilancio 1973*, pp. 9-12; Sifa, *Bilancio 1974*, p. 7. Altre informazioni sul passaggio delle miniere di Abbadia all'Egam mi sono state fornite dal professor D'Alessandro nel colloquio del 22 gennaio 1988. Sulla storia dell'Egam vedi Amoroso e Olsen, 1978, pp. 239-243; Di Chio, 1978, p. 37; Golinelli, 1980. Sulla figura di Mario Einaudi vedi Scalfari e Turani, 1974, p. 379 e gli articoli (ne abbiamo scelti solamente alcuni in lunghissimo elenco) di A. Falco, *Mario Einaudi. Il marinaio delle miniere*, in «Il corriere d'informazione», 21.2.1975; G. Giustiniani, *Dieci mandati di cattura per l'Italcasse*, in «La nazione», 17.12.1980; G. Mazzocchi, *Lo creò Piccoli, lo distrusse Bisaglia. Tra i suoi acquisti c'è anche una flotta*, in «La Repubblica», 17.12.1980; M. Salomone, *Raffica di mandati di cattura per i fondi bianchi Italcasse*, in «Il tempo», 17.12.1980. La vicenda riguardante il tentativo di scalata di Einaudi alla Sifa è stata ricostruita basandosi sugli articoli di E. Gaffino, *Fu uno scandalo l'acquisto della Monte Amiata*, in «La Repubblica», 14.5.1977 e *La Monte Amiata costò ben 10 miliardi*, in «La Repubblica», 19.5.1977, e sull'articolo *Monte Amiata, tu sei la mia tomba*, pubblicato dall'«Espresso», il 22 maggio 1977 unitamente ad una lunga intervista a Mario Einaudi, che fornì nell'occasione la propria interpretazione dei fatti. Sulla posizione dei sindacati e del Partito comunista nei confronti dell'Egam prima dello scoppio degli scandali vedi Cardia, 1973, pp. 141-143. Sulle vicende successive alla gestione Egam, si rimanda all'aggiornatissimo Prezzolini e Serafini, 1987, *passim*.

4. La malattia, il malato e il medico. Un epilogo

La storia delle miniere di mercurio del Monte Amiata e della società che per oltre settant'anni legò il suo nome al loro sfruttamento finisce praticamente qui. Col 1974 comincia la storia della Sifa, divenuta negli ultimi anni, dopo essersi alleggerita dell'onerosa gestione mineraria ed aver progressivamente liquidato alcuni infelici investimenti immobiliari, una primaria società finanziaria del gruppo Iri con un ricco patrimonio immobiliare ed un cospicuo portafoglio titoli.

Dopo il 1974 sull'Amiata i problemi invece rimasero e, se possibile, si aggravarono ulteriormente con la gestione Egam, che già nell'ottobre del 1975, poco più di un anno dopo essere entrato in possesso delle miniere, fece chiaramente intendere che non valeva più la pena di estrarre il mercurio. E non migliorarono nemmeno con gli ulteriori, inutili passaggi di proprietà degli impianti dalla Mercurifera Monte Amiata alla Società azionaria minero-metallurgica (Samim), appartenente al gruppo Eni, e con le mai risolte difficoltà di una riconversione produttiva messa in moto senza troppa convinzione, una volta appunto definitivamente che dalle viscere del monte non sarebbe più uscito minerale grezzo.

E forse nel drammatico epilogo di questa tormentata vicenda a qualcuno sarà tornata alla mente quella definizione che Gustave Flaubert volle inserire nel suo *Dizionario dei luoghi comuni*: «Mercurio: uccide la malattia e il malato». Ma non il medico, bisognerebbe aggiungere. Per curare la malattia (una miniera sempre più povera di minerale economicamente suscettibile di interesse e costi di produzione non più competitivi) si sarebbe dovuto intervenire prima, perlomeno all'indomani della crisi del 1957-58, con una terapia più incisiva e coraggiosa. Puntare ancora sul mercurio, ma con tecniche *labour saving*, capaci di ridurre fortemente i costi, avviando nel contempo una diversificazione della produzione o lungo la catena chimico-industriale del metallo o affiancandovi altri tipi di produzioni manifatturiere, sfruttando magari l'energia geotermica presente nel sottosuolo amiatino. Tale soluzione non doveva precluderne peraltro un'altra, che pure venne tentata, ma senza troppa convinzione, in direzione di un ampliamento delle attività estrattive in altre zone d'Italia.

Una strategia del genere avrebbe incontrato una favorevole accoglienza da parte del malato (i minatori e le forze politiche e sindacali della regione), rendendolo maggiormente e più tempestivamente consapevole degli inevitabili sacrifici richiesti da tale terapia, nella convinzione che essa avrebbe però finito per accrescere e non diminuire la

ricchezza della zona ed il tenore di vita dei suoi abitanti. In ogni caso sarebbe stata messa alla prova, in maniera decisiva, la capacità di governare e/o di cogestire una ristrutturazione in profondità, che pure i sindacati, ed in particolare la Cgil, ed il Partito comunista, la forza politica egemone nella regione, proponevano come unica via d'uscita alle incertezze della situazione. La difficoltà di tenuta della Cgil nelle elezioni per la Commissione interna nel corso degli anni sessanta (culminate nella perdita della maggioranza assoluta dei delegati proprio nel 1969, l'anno delle grandi lotte dei lavoratori) non era solo spiegabile con il *turn over*, con l'entrata in azienda di giovani privi del patrimonio ideale e politico delle lotte del periodo della resistenza e del dopoguerra, o con l'assunzione di personale di cui era stata accertata la lontananza da simpatie comuniste. Si stava insinuando, forse, al fondo, un disagio, un'incapacità di offrire prospettive concrete di trasformazione della realtà sociale e produttiva della zona. Tale incapacità era figlia dell'impotenza di fronte a meccanismi e strumenti decisionali che, nazionali o internazionali che fossero, restavano irraggiungibili da parte di qualunque tentativo teso ad agire su di essi, imprimendo loro una correzione di rotta. Una sensazione del genere la si ricava anche dall'osservazione delle vicende successive al periodo trattato, quando sindacati, forze politiche ed enti locali, con in testa la regione Toscana, avviarono la vertenza Amiata, un supremo tentativo di operare un'inversione di tendenza nel processo di deindustrializzazione della zona. Privata istituzionalmente la regione degli strumenti e soprattutto dei mezzi finanziari necessari per innescare meccanismi economici nuovi di produzione e distribuzione della ricchezza, la lotta per il rilancio dell'Amiata si è trasformata in uno stillicidio di riunioni tra i vari soggetti, locali e nazionali (sindacati, forze politiche, comuni, province, regione, società del gruppo Iri, governo), coinvolti a vario titolo nella vicenda. I risultati raggiunti sono stati molto inferiori a quelli preventivati e che sembravano a portata di mano all'avvio della vertenza: 470 nuovi posti di lavoro rispetto ai 1.100 previsti dal piano di riconversione (i dati sono del luglio 1987). Il riconoscimento di fatto di una sconfitta storica da parte del movimento operaio amiatino ha significato mettere in crisi l'idea stessa di programmazione economica coordinata e sostenuta da diversi soggetti, politici, sociali ed economici, ciascuno nella propria autonomia. Ha voluto dire, in piccolo, la presa di coscienza dell'impossibilità di innescare meccanismi di sviluppo economico diversi, capaci di avviare o far ripartire un circolo virtuoso, basandosi semplicemente su uno scambio politico ed economico col governo: senza cioè giungere come movi-

mento operaio organizzato, attraverso la propria rappresentanza politica, a diventare governo.

Il medico (la società Monte Amiata, l'Iri, l'esecutivo) non ha mai inteso inoltrarsi seriamente sulla strada di una cura severa, dolorosa, ma forse salutare per tutti in ultima istanza. Ricevute le miniere negli anni trenta, insieme ad un nutritissimo ventaglio di altre attività industriali e trasformatosi così in imprenditore, lo Stato non ha modificato in nulla l'atteggiamento nei confronti del giacimento minerario e della regione amiatina che aveva caratterizzato l'attività dei privati, i tedeschi prima e la Comit poi. Ha cioè continuato una politica di rapina, attenuandola talvolta, solo per opportunità, in coincidenza di mutamenti del ciclo economico. Quando in regime repubblicano, in presenza cioè di un parlamento chiamato a controllare l'operato del governo, l'esperienza Iri è stata confermata ed ampliata e si è passati (ma sarebbe meglio dire si è tentato o, ancora, si è fatto finta di passare) dallo Stato imprenditore allo Stato programmatore dello sviluppo economico, è venuta alla luce tutta l'incapacità di operare, di scegliere, di coordinare strategicamente la crescita di un'impresa, di un gruppo di imprese, con lo sviluppo economico generale del paese — in maniera autonoma e non subordinata agli interessi privati. Sfruttando congiunture eccezionali (i rapporti politici con gli Stati Uniti, la guerra di Corea, la ricostruzione post-bellica in Europa), si è creduto di poter nascondere i fattori di debolezza strutturale della miniera. La crisi della fine degli anni cinquanta, che pure li pose inesorabilmente in luce, non venne utilizzata per promuovere un diverso modello di sviluppo per le miniere dell'Amiata e per l'area circostante. Nascondendosi dietro al concetto dell'inevitabile declino storico del settore estrattivo nei paesi industrializzati, il governo e l'Iri hanno abdicato al loro ruolo di responsabili, proprietari-azionisti di un'impresa industriale. O, quantomeno, hanno rinunciato ad esercitare le funzioni economico-strategiche che tale ruolo implica, preoccupandosi solo della tenuta degli equilibri politici e sociali, nella regione come nel paese. Le partecipazioni statali hanno finito per diventare tutto tranne quello che dovevano essere, un organo per il coordinamento della politica industriale governativa. Si sono trasformate talvolta in uno strumento nelle mani di potentati politici per amministrare o incrementare rendite elettorali, quando non addirittura in una comoda trincea dalla quale combattere una delle frequenti, incruente guerre per bande, che hanno segnato molti capitoli della storia politica ed economica italiana negli ultimi trent'anni. Quando poi, nel caso della Monte Amiata, negli anni sessanta è stato avviato un serio confronto tra i dirigenti Iri

sul destino di questa impresa, dopo qualche tentennamento si è consumata l'ultima, definitiva rinuncia da parte dello Stato: a rimanere cioè un imprenditore industriale, una scelta che sarebbe stata sancita formalmente con la crisi dei primi anni settanta. Se è esistito un momento in tutta la vicenda della Monte Amiata pubblica, nel quale lo Stato si è mostrato in un certo senso anticipatore di alcune tendenze che, in forme ben più complesse e articolate (il mercato finanziario attuale è certamente molto più diversificato di quello degli anni sessanta), si sarebbero imposte, sia in Italia che all'estero, è stato paradossalmente proprio questo: la decisione di sganciare sempre più l'attività aziendale dalla produzione e di puntare su una sua crescente finanziarizzazione. Agendo così il medico — e non il mercurio — ha ucciso malattia e malato. Resta però da chiedersi se un medico del genere possa ancora definirsi tale a conclusione di questa vicenda.

APPENDICE STATISTICA

Tab. A/1 - Coefficienti di conversione in lire 1988

| <i>Anni</i> | <i>Indice dei prezzi al consumo</i> | <i>Indice dei prezzi all'ingrosso</i> |
|-------------|---|---|
| 1861 | 4.382,5098 | 2.552,7018 |
| 1862 | 4.355,9491 | 2.731,8388 |
| 1863 | 4.486,4644 | 2.857,1525 |
| 1864 | 4.613,1682 | 2.857,1525 |
| 1865 | 4.691,4595 | 2.903,7727 |
| 1866 | 4.642,9690 | 2.777,5217 |
| 1867 | 4.531,7251 | 2.762,1253 |
| 1868 | 4.355,9491 | 2.600,6649 |
| 1869 | 4.329,7084 | 2.789,9630 |
| 1870 | 4.268,0024 | 2.815,1831 |
| 1871 | 4.140,1590 | 2.728,8467 |
| 1872 | 3.663,2599 | 2.514,0636 |
| 1873 | 3.455,4404 | 2.370,5395 |
| 1874 | 3.374,3268 | 2.375,0591 |
| 1875 | 3.940,4145 | 2.681,8482 |
| 1876 | 3.723,9979 | 2.768,2633 |
| 1877 | 3.579,3406 | 2.440,1929 |
| 1878 | 3.716,2958 | 2.519,1476 |
| 1879 | 3.762,9927 | 2.684,7381 |
| 1880 | 3.629,9576 | 2.670,3505 |
| 1881 | 3.880,8402 | 2.853,8797 |
| 1882 | 3.975,2854 | 2.780,6217 |
| 1883 | 4.107,0977 | 2.969,5316 |
| 1884 | 4.188,4126 | 3.098,8022 |
| 1885 | 4.097,0716 | 2.941,4841 |
| 1886 | 4.102,3493 | 2.924,2218 |
| 1887 | 4.111,7368 | 3.137,8300 |
| 1888 | 4.060,6305 | 3.083,4616 |
| 1889 | 3.992,9533 | 2.917,3735 |
| 1890 | 3.855,8582 | 2.844,1062 |
| 1891 | 3.868,3079 | 2.920,7937 |
| 1892 | 3.901,9088 | 3.075,8481 |
| 1893 | 3.988,5216 | 3.278,2066 |
| 1894 | 4.006,3077 | 3.375,9309 |
| 1895 | 4.028,7646 | 3.210,6147 |
| 1896 | 4.046,9122 | 3.185,9808 |
| 1897 | 4.056,0474 | 3.252,5287 |
| 1898 | 4.028,7646 | 3.165,7395 |
| 1899 | 4.093,0046 | 3.083,4616 |
| 1900 | 4.074,4422 | 2.948,4462 |
| 1901 | 4.069,8279 | 2.962,4697 |
| 1902 | 4.097,6716 | 3.064,4982 |
| 1903 | 3.979,6877 | 3.091,1129 |
| 1904 | 3.931,7921 | 3.235,6325 |
| 1905 | 3.927,4951 | 3.102,6613 |

Tab. A/1 - segue

| Anni | Indice dei prezzi al consumo | Indice dei prezzi all'ingrosso |
|------|------------------------------------|--------------------------------------|
| 1906 | 3.855,8562 | 2.290,9208 |
| 1907 | 3.682,0266 | 2.774,4287 |
| 1908 | 3.720,1429 | 2.850,6144 |
| 1909 | 3.827,1118 | 2.827,9648 |
| 1910 | 3.723,9979 | 2.824,7585 |
| 1911 | 3.633,6279 | 2.814,3095 |
| 1912 | 3.608,8597 | 2.423,5768 |
| 1913 | 3.593,6580 | 2.491,4370 |
| 1914 | 3.593,6580 | 2.600,6649 |
| 1915 | 3.358,5589 | 1.957,1383 |
| 1916 | 2.683,8372 | 1.348,9101 |
| 1917 | 1.897,3907 | 908,2891 |
| 1918 | 1.360,7187 | 603,3996 |
| 1919 | 1.340,4170 | 553,5297 |
| 1920 | 1.020,0562 | 421,7770 |
| 1921 | 862,2020 | 460,4393 |
| 1922 | 867,4048 | 457,3962 |
| 1923 | 872,4588 | 453,0709 |
| 1924 | 842,7903 | 455,8063 |
| 1925 | 750,2418 | 406,6324 |
| 1926 | 695,5018 | 398,3750 |
| 1927 | 760,7235 | 474,1079 |
| 1928 | 820,8447 | 490,4404 |
| 1929 | 807,9267 | 514,1224 |
| 1930 | 834,3761 | 574,3285 |
| 1931 | 923,5821 | 658,2396 |
| 1932 | 948,4450 | 704,7912 |
| 1933 | 1.008,0387 | 773,7382 |
| 1934 | 1.062,8980 | 791,1836 |
| 1935 | 1.048,0192 | 719,2370 |
| 1936 | 974,4192 | 642,1229 |
| 1937 | 890,1803 | 550,4722 |
| 1938 | 826,6984 | 514,6534 |
| 1939 | 791,7290 | 493,3539 |
| 1940 | 678,4327 | 422,7791 |
| 1941 | 586,3368 | 378,9834 |
| 1942 | 507,2922 | 337,3188 |
| 1943 | 302,4965 | 224,8792 |
| 1944 | 68,0694 | 59,9710 |
| 1945 | 34,5611 | 24,9868 |

Tab. A/1 - segue

| Anni | Indice dei prezzi al consumo | Indice dei prezzi all'ingrosso |
|------|------------------------------------|--------------------------------------|
| 1946 | 29,2843 | 17,8452 |
| 1947 | 18,0699 | 9,9758 |
| 1948 | 17,0664 | 9,4553 |
| 1949 | 16,8199 | 9,9565 |
| 1950 | 17,0488 | 10,5096 |
| 1951 | 15,5395 | 9,2215 |
| 1952 | 14,9062 | 9,7657 |
| 1953 | 14,6215 | 9,8029 |
| 1954 | 14,2387 | 9,8919 |
| 1955 | 13,8499 | 9,8029 |
| 1956 | 13,1934 | 9,6390 |
| 1957 | 12,9434 | 9,5452 |
| 1958 | 12,3517 | 9,7155 |
| 1959 | 12,4036 | 10,0132 |
| 1960 | 12,0827 | 9,9220 |
| 1961 | 11,7395 | 9,9019 |
| 1962 | 11,1699 | 9,6107 |
| 1963 | 10,3890 | 9,1300 |
| 1964 | 9,8075 | 8,8394 |
| 1965 | 9,3991 | 8,6982 |
| 1966 | 9,2147 | 8,5690 |
| 1967 | 9,0340 | 8,5862 |
| 1968 | 8,9203 | 8,5519 |
| 1969 | 8,6767 | 8,2315 |
| 1970 | 8,2569 | 7,6714 |
| 1971 | 7,8637 | 7,4192 |
| 1972 | 7,4454 | 7,1296 |
| 1973 | 6,7458 | 6,0500 |
| 1974 | 5,6477 | 4,2977 |
| 1975 | 4,8201 | 3,9584 |
| 1976 | 4,1367 | 3,2219 |
| 1977 | 3,5027 | 2,7632 |
| 1978 | 3,1150 | 2,5490 |
| 1979 | 2,6914 | 2,2068 |
| 1980 | 2,2217 | 1,8390 |
| 1981 | 1,8717 | 1,5772 |
| 1982 | 1,8087 | 1,3848 |
| 1983 | 1,3990 | 1,2622 |
| 1984 | 1,2652 | 1,1437 |
| 1985 | 1,1650 | 1,0655 |
| 1986 | 1,0980 | 1,0748 |
| 1987 | 1,0495 | 1,0473 |
| 1988 | 1,0000 | 1,0000 |

Fonte: Istat

Tab. A/2 - Principali produttori mondiali di mercurio (numero di bombole), 1860-1945

| | Spagna | Austria Ungheria | Italia | Stati Uniti | Messico | Russia | Mondo |
|------|--------|---------------------|--------|----------------|---------|--------|---------|
| 1860 | 23.708 | 4.808 | 980 | 10.057 | | | 53.000 |
| 1861 | 24.779 | 6.504 | 683 | 36.101 | | | 76.000 |
| 1862 | 23.467 | 4.692 | 759 | 42.295 | | | 76.000 |
| 1863 | 21.972 | 5.881 | 631 | 40.823 | | | 76.000 |
| 1864 | 21.555 | 7.266 | 751 | 47.765 | | | 76.000 |
| 1865 | 29.375 | 4.910 | 767 | 53.307 | | | 76.000 |
| 1866 | 32.440 | 5.321 | 582 | 46.820 | | | 82.000 |
| 1867 | 27.375 | 7.881 | 643 | 47.272 | | | 89.000 |
| 1868 | 26.859 | 8.310 | 522 | 48.005 | | | 88.000 |
| 1869 | 34.520 | 9.179 | 702 | 34.005 | | | 78.000 |
| 1870 | 34.828 | 10.713 | 1.356 | 30.252 | | | 82.000 |
| 1871 | 34.341 | 10.892 | 1.058 | 31.869 | | | 78.000 |
| 1872 | 32.893 | 11.115 | 792 | 31.802 | | | 78.000 |
| 1873 | 33.480 | 10.939 | 896 | 27.802 | | | 67.000 |
| 1874 | 28.286 | 10.785 | 927 | 27.915 | | | 76.000 |
| 1875 | 36.640 | 10.715 | 2.368 | 50.542 | | | 103.000 |
| 1876 | 36.376 | 10.869 | 2.880 | 73.136 | | | 126.000 |
| 1877 | 38.410 | 11.362 | 3.205 | 79.855 | | | 133.000 |
| 1878 | 40.756 | 10.724 | 3.584 | 64.249 | | | 123.000 |
| 1879 | 41.930 | 12.434 | 3.828 | 74.110 | | | 138.000 |
| 1880 | 45.127 | 10.695 | 3.361 | 60.272 | | | 109.000 |
| 1881 | 45.588 | 11.536 | 3.709 | 61.202 | | | 129.000 |
| 1882 | 46.137 | 11.855 | 4.050 | 53.037 | | | 119.000 |
| 1883 | 46.614 | 13.507 | 5.971 | 46.997 | | | 115.000 |
| 1884 | 47.732 | 14.463 | 7.739 | 32.098 | | | 100.000 |
| 1885 | 44.757 | 14.115 | 6.870 | 32.257 | | | 102.000 |
| 1886 | 47.852 | 15.681 | 7.275 | 30.153 | | | 108.000 |
| 1887 | 50.920 | 15.420 | 7.072 | 34.020 | | 1.855 | 118.000 |
| 1888 | 52.100 | 15.681 | 9.826 | 33.443 | | 4.818 | 120.000 |
| 1889 | 49.304 | 16.405 | 11.159 | 26.617 | | 4.843 | 119.000 |
| 1890 | 50.297 | 15.710 | 13.014 | 23.057 | | 8.466 | 115.000 |
| 1891 | 48.053 | 16.521 | 9.565 | 23.037 | | 9.308 | 113.000 |
| 1892 | 47.303 | 15.710 | 9.420 | 28.000 | 8.300 | 9.913 | 119.000 |
| 1893 | 44.662 | 14.840 | 7.913 | 30.500 | 8.300 | 5.826 | 116.000 |

Tab. A/2 - segue

| | Spagna | Austria Ungheria | Italia | Stati Uniti | Messico | Russia | Mondo |
|------|--------|---------------------|--------|----------------|---------|--------|---------|
| 1894 | 42.014 | 15.043 | 7.478 | 31.000 | 8.700 | 5.681 | 115.000 |
| 1895 | 41.103 | 15.507 | 5.768 | 34.000 | 6.200 | 12.582 | 118.000 |
| 1896 | 40.306 | 16.347 | 5.391 | 30.000 | 6.300 | 14.246 | 116.000 |
| 1897 | 46.600 | 15.420 | 5.565 | 28.000 | 8.400 | 17.884 | 125.000 |
| 1898 | 46.600 | 14.231 | 5.014 | 30.700 | 10.200 | 10.492 | 120.000 |
| 1899 | 46.000 | 15.536 | 5.942 | 28.800 | 9.400 | 10.434 | 111.000 |
| 1900 | 31.874 | 14.782 | 7.536 | 28.500 | 9.800 | 8.811 | 103.000 |
| 1901 | 25.100 | 14.840 | 8.058 | 30.000 | 9.900 | 10.521 | 100.000 |
| 1902 | 30.000 | 16.316 | 7.507 | 34.500 | 5.500 | 12.057 | 118.000 |
| 1903 | 32.000 | 16.066 | 9.043 | 35.800 | 5.100 | 10.492 | 105.000 |
| 1904 | 30.000 | 15.942 | 10.203 | 34.800 | 5.500 | 9.623 | 109.000 |
| 1905 | 32.000 | 16.524 | 10.695 | 30.300 | 5.500 | 9.217 | 97.000 |
| 1906 | 36.000 | 16.724 | 12.075 | 24.800 | 5.800 | 6.086 | 111.000 |
| 1907 | 36.000 | 16.434 | 12.588 | 20.600 | 5.800 | 3.768 | 94.000 |
| 1908 | 34.609 | 18.260 | 19.826 | 19.400 | 6.000 | | 96.000 |
| 1909 | 36.600 | 17.652 | 22.351 | 20.900 | 4.400 | | 106.000 |
| 1910 | 34.908 | 20.115 | 25.899 | 22.000 | 4.400 | | 107.055 |
| 1911 | 36.000 | | 27.681 | 23.000 | 4.600 | | 120.453 |
| 1912 | 36.000 | | 28.996 | 23.000 | 5.550 | | 120.655 |
| 1913 | 36.000 | | 29.101 | 26.200 | 5.700 | | 117.465 |
| 1914 | 30.000 | | 31.101 | 26.100 | 5.800 | | 108.601 |
| 1915 | 30.000 | | 28.550 | 20.300 | 5.800 | | 112.871 |
| 1916 | 30.000 | | 31.692 | 29.000 | 5.800 | | 101.544 |
| 1917 | 30.000 | | 31.055 | 34.800 | — | | 115.087 |
| 1918 | 38.556 | | 30.087 | 31.800 | 5.800 | | 99.256 |
| 1919 | 30.651 | | 15.884 | 22.000 | 3.500 | | 98.940 |
| 1920 | 21.888 | | 40.609 | 11.600 | 2.900 | | 84.470 |
| 1921 | 26.220 | | 31.043 | 10.000 | 1.000 | | 74.000 |
| 1922 | 26.356 | | 44.667 | 6.500 | 1.200 | | 91.819 |
| 1923 | 35.312 | | 47.988 | 7.800 | 1.300 | | 93.000 |
| 1924 | 23.170 | | 47.565 | 10.000 | 1.000 | | 98.138 |
| 1925 | 35.705 | | 53.147 | 9.000 | 1.200 | | 103.000 |
| 1926 | 46.300 | | 54.238 | 7.200 | 1.200 | | 116.000 |
| 1927 | 53.600 | | 57.855 | 10.200 | 2.200 | | 127.000 |

Tab. A/2 - segue

| | Spagna | Austria Ungheria | Italia | Stati Uniti | Messico | Russia | Mondo |
|------|--------|---------------------|--------|----------------|---------|--------|---------|
| 1928 | 75.000 | | 57.632 | 16.800 | 1.800 | | 150.000 |
| 1929 | 71.400 | | 57.921 | 24.000 | 2.400 | | 157.000 |
| 1930 | 18.900 | | 56.026 | 21.600 | 4.500 | | 105.000 |
| 1931 | 15.000 | | 37.624 | 25.000 | 7.000 | | 88.000 |
| 1932 | 23.600 | | 29.457 | 12.600 | | | 82.000 |
| 1933 | 19.600 | | 17.592 | 9.600 | 4.460 | | 60.000 |
| 1934 | 31.800 | | 12.793 | 15.420 | 4.580 | | 77.000 |
| 1935 | 35.600 | | 28.149 | 17.500 | 6.260 | | 100.000 |
| 1936 | 43.224 | | 42.698 | 16.569 | 5.307 | | 124.000 |
| 1937 | 28.357 | | 66.911 | 16.505 | 4.936 | | 133.000 |
| 1938 | 41.409 | | 66.700 | 17.991 | 8.519 | | 150.000 |
| 1939 | 35.912 | | 67.101 | 18.633 | 7.376 | | 145.000 |
| 1940 | 52.214 | | 91.230 | 37.777 | 11.653 | | 216.000 |
| 1941 | 86.473 | | 94.161 | 44.921 | 23.137 | | 275.000 |
| 1942 | 72.288 | | 75.891 | 50.846 | 32.443 | | 262.000 |
| 1943 | 47.756 | | 58.064 | 51.929 | 28.321 | | 231.000 |
| 1944 | 34.349 | | 28.705 | 37.688 | 26.063 | | 158.000 |
| 1945 | 40.694 | | 25.410 | 30.763 | 16.443 | | 133.000 |

Fonte: Schmitz, 1979; Martin Martin, 1980.

Tab. A/3 - Produzione mondiale di mercurio (numero di bombole), 1945-1971

| Paesi | 1946 | 1947 | 1948 | 1949 | 1950 | 1951 | 1952 | 1953 | 1954 | 1955 | 1956 | 1957 | 1958 |
|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Spagna | 41.801 | 55.608 | 22.670 | 32.260 | 51.770 | 44.460 | 39.100 | 43.541 | 43.135 | 36.231 | 48.269 | 54.750 | 55.000 |
| Italia | 50.882 | 53.894 | 38.233 | 44.527 | 53.346 | 53.839 | 53.869 | 51.373 | 54.447 | 53.250 | 61.932 | 63.237 | 58.712 |
| Stati Uniti | 25.348 | 23.244 | 14.388 | 9.913 | 4.520 | 7.275 | 12.550 | 14.337 | 18.543 | 18.955 | 24.177 | 34.625 | 38.060 |
| Messico | 11.661 | 9.700 | 4.786 | 5.246 | 3.770 | 8.057 | 8.725 | 11.643 | 14.775 | 29.881 | 19.350 | 21.089 | 22.560 |
| Jugoslavia | 8.782 | 9.450 | 10.927 | 12.753 | 14.347 | 14.666 | 14.665 | 13.473 | 14.272 | 14.591 | 13.228 | 12.238 | 12.270 |
| Urss* | — | 11.600 | 11.600 | 11.600 | 11.600 | 11.600 | 11.600 | 12.300 | 12.300 | 12.300 | 24.300 | 24.300 | 24.300 |
| Cina* | 1.189 | 290 | 290 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 10.000 | 11.500 | 17.000 | 17.000 | 17.000 |
| Giappone | 1.361 | 1.619 | 1.526 | 2.463 | 1.304 | 1.855 | 3.101 | 6.405 | 10.264 | 4.990 | 8.334 | 11.872 | 10.298 |
| Filippine | — | — | — | — | — | — | — | — | — | 635 | 3.015 | 3.363 | 3.321 |
| Turchia | — | 98 | — | — | — | — | — | — | 261 | 841 | 1.079 | 720 | 928 |
| Perù | — | — | — | — | — | — | — | — | 77 | 148 | 335 | 395 | 1.978 |
| Mondo | 153.000 | 167.000 | 106.000 | 121.000 | 143.000 | 147.000 | 151.000 | 160.000 | 180.000 | 185.000 | 220.000 | 245.000 | 246.000 |

| Paesi | 1959 | 1960 | 1961 | 1962 | 1963 | 1964 | 1965 | 1966 | 1967 | 1968 | 1969 | 1970 | 1971 |
|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Spagna | 51.680 | 53.369 | 51.202 | 52.798 | 56.954 | 78.322 | 82.760 | 49.200 | 49.227 | 57.262 | 64.406 | 44.700 | 49.275 |
| Italia | 45.833 | 55.463 | 55.434 | 54.535 | 54.448 | 57.001 | 57.320 | 53.459 | 48.066 | 53.317 | 48.733 | 44.382 | 42.671 |
| Stati Uniti | 31.256 | 33.223 | 31.662 | 26.277 | 19.117 | 14.142 | 19.582 | 22.000 | 23.784 | 28.874 | 29.360 | 27.275 | 7.333 |
| Messico | 16.420 | 20.114 | 18.101 | 18.855 | 16.302 | 12.560 | 18.000 | 22.000 | 14.417 | 17.702 | 22.500 | 17.855 | 35.360 |
| Jugoslavia | 13.344 | 14.069 | 15.954 | 16.273 | 15.838 | 17.318 | 16.419 | 15.884 | 15.890 | 14.794 | 14.330 | 15.885 | 15.504 |
| Urss* | 25.000 | 25.000 | 25.000 | 35.000 | 35.000 | 35.000 | 40.000 | 40.000 | 45.000 | 45.000 | 47.000 | 48.000 | 50.000 |
| Cina* | 23.000 | 23.000 | 26.000 | 26.000 | 26.000 | 26.000 | 26.000 | — | 20.000 | 20.000 | 20.000 | — | 20.000 |
| Giappone | 5.988 | 5.791 | 5.437 | 4.409 | 4.668 | 4.812 | 4.820 | — | 4.617 | 5.084 | 5.599 | — | 5.700 |
| Filippine | 3.539 | 3.041 | 3.167 | 2.767 | 2.651 | 2.496 | 2.500 | — | 2.611 | 3.544 | 3.478 | — | 4.800 |
| Turchia | 1.479 | 1.339 | 1.864 | 2.687 | 3.042 | 2.615 | 2.620 | — | 4.147 | 4.320 | 4.800 | — | 9.500 |
| Perù | | 3.034 | 3.001 | 3.483 | 3.086 | 3.275 | 3.280 | — | 3.135 | 3.119 | 3.360 | — | 1.800 |
| Mondo | 223.000 | 242.000 | 240.000 | 245.000 | 239.652 | 255.133 | 267.873 | 264.994 | 232.073 | 259.694 | 289.267 | 284.316 | 301.616 |

Fonte: *Mineral Yearbook*, edito dal Bureau of Mines, Division of Minerals del Department of Interior del governo americano

* Stime.

Tab. A/4 - Prezzo medio della bombola di mercurio sul mercato di Londra. 1860-1931

| Anno | Sterline | Anno | Sterline | Anno | Sterline |
|------|----------|------|----------|------|----------|
| 1860 | 7 | 1885 | 6.12.6 | 1909 | 8.12.0 |
| 1861 | 7 | 1886 | 6.11.6 | 1910 | 8.16.0 |
| 1862 | 7 | 1887 | 8.17.6 | 1911 | 8.4.11 |
| 1863 | 7 | 1888 | 8.6.3 | 1912 | 8.2.10 |
| 1864 | 8.5 | 1889 | 8.9.6 | 1913 | 7.9.2 |
| 1865 | 7.18.8 | 1890 | 12.10 | 1914 | 7.15.0 |
| 1866 | 7.8.9 | 1891 | 12 | 1915 | 14.10.8 |
| 1867 | 6.18 | 1892 | 8 | 1916 | 17.2.10 |
| 1868 | 6.16.6 | 1893 | 6.9.9 | 1917 | 22.4.3 |
| 1869 | 6.16.6 | 1894 | 5.15.6 | 1918 | ... |
| 1870 | 8.8 | 1895 | 6.18.6 | 1919 | 20.9.5 |
| 1871 | 10.10 | 1896 | 6.16.9 | 1920 | 20.14.9 |
| 1872 | 11.10 | 1897 | 6.18.6 | 1921 | 11.3.5 |
| 1873 | 16.5 | 1898 | 7.5.6 | 1922 | 11.11.6 |
| 1874 | 22.10 | 1899 | 9.0.6 | 1923 | 10.4.9 |
| 1875 | 16.18.9 | 1900 | 9.7.6 | 1924 | 11.19.8 |
| 1876 | 9.18.9 | 1901 | 8.4.3 | 1925 | 13.17.1 |
| 1877 | 8.6.3 | 1902 | 7.19 | 1926 | 15.13.6 |
| 1878 | 6.16.3 | 1903 | 7.2 | 1927 | 21.7.11 |
| 1879 | 7.11.3 | 1904 | 6.12.2 | 1928 | 22.6.1 |
| 1880 | 7.11.3 | 1905 | — | 1929 | 22.5.2 |
| 1881 | 6.11.3 | 1906 | — | 1930 | 21.15.8 |
| 1882 | 6.10 | 1907 | 7.0.6 | 1931 | 19.15.10 |
| 1884 | 5.18.6 | 1908 | 8.4.8 | | |

Fonti: De Ferrari, 1889; De Castro, 1914; Schmitz, 1979.

Tab. A/5 – Prezzo medio della bombola di mercurio sul mercato di New York. 1931-1974

| Anno | Dollari | Anno | Dollari |
|------|---------|------|---------|
| 1931 | 87,35 | 1953 | 193,03 |
| 1932 | 57,93 | 1954 | 264,38 |
| 1933 | 59,23 | 1955 | 290,34 |
| 1934 | 73,87 | 1956 | 259,92 |
| 1935 | 71,99 | 1957 | 246,97 |
| 1936 | 79,92 | 1958 | 229,05 |
| 1937 | 90,18 | 1959 | 227,48 |
| 1938 | 75,47 | 1960 | 210,76 |
| 1939 | 103,94 | 1961 | 197,60 |
| 1940 | 176,86 | 1962 | 191,20 |
| 1941 | 185,02 | 1963 | 189,45 |
| 1942 | 196,35 | 1964 | 314,78 |
| 1943 | 195,21 | 1965 | 570,74 |
| 1944 | 118,36 | 1966 | 441,71 |
| 1945 | 134,89 | 1967 | 489,35 |
| 1946 | 92,24 | 1968 | 535,55 |
| 1947 | 83,74 | 1969 | 505,04 |
| 1948 | 76,49 | 1970 | 407,76 |
| 1949 | 79,46 | 1971 | 292,41 |
| 1950 | 81,26 | 1972 | 218,27 |
| 1951 | 210,13 | 1973 | 286,22 |
| 1952 | 199,09 | 1974 | 284,68 |

Fonte: «L'industria mineraria», a. XXIV, 1973, n. 4.

Tab. A/6 – Aumenti di capitale della Monte Amiata tra il 1897 e il 1970. Costituzione della società il 20 giugno 1897, con un capitale sociale di 2 milioni Frs diviso in 5 mila azioni da 400 franchi

| Anno | Capitale sociale (in milioni di lire) | Valore nominale azioni | Rapporto di opzione e condizioni |
|------|---|------------------------------|--|
| 1897 | 2 | 400 | aumento valore nominale |
| 1899 | 2,5 | 500 | aumento valore nominale |
| 1905 | 3,150 | 525 | aumento valore nominale e emissione di 1.000 azioni |
| 1918 | 5,4 | 900 50 | aumento valore nominale; frazionamento azioni nel rapporto 18 : 1 |
| | 8,1 | 50 | emissione di 54.000 azioni a pagamento 1x2 alla pari |
| 1920 | 16,2 | 50 | emissione di 162.000 azioni 1x1 a L. 125 (di cui 75 di sovrapprezzo) |
| 1924 | 32,4 | 50 | emissione di 324.000 azioni 1 : 1* |
| 1930 | 48,6 | 50 | emissione di 324.000 azioni, di cui 243.000 di categoria «A» e 81.000 di categoria «B» (le 648.000 azioni in circolazione sono considerate tutte di categoria «A») |
| 1934 | 17,01 | 17,5 | diminuzione del valore nominale |
| 1937 | 16,4 | 100 | cambio delle azioni nel rapporto 1 : 6; per ogni 6 azioni vecchie viene data una nuova azione da L. 100 nonché il rimborso di L. 5 |
| 1938 | 32,4 | 100 | emissione di 162.000 azioni, gratuita 1x1 |
| 1939 | 48,6 | 150 | aumento valore nominale |
| | 61,5 | 150 | emissione di 86.000 azioni attribuite al ministero delle finanze per l'apporto delle miniere di Idria |

* Di cui 81.000 a L. 50 più L. 5 per spese, mentre sulle altre 243.000 venne versato 1/10 più L. 12,50 di premio e L. 50 per spese e conguaglio interessi (i rimanenti 9/10 vennero richiamati nel 1926)

Tab. A/6 - segue

| Anno | Capitale sociale (in milioni di lire) | Valore nominale azioni | Rapporto di opzione e condizioni |
|------|---|------------------------------|---|
| 1948 | 164 | 400 | aumento valore nominale |
| | 328 | 400 | emissione di 164.000 azioni a L. 450 di cui 50 per rimborso spese e conguaglio interessi |
| 1949 | 492 | 400 | emissione di 410.000 azioni 1x1 gratuito |
| 1950 | 656 | 400 | emissione di 410.000 azioni 1x3 gratuito |
| 1951 | 984 | 600 | aumento valore nominale |
| 1952 | 1.640 | 1.000 | aumento valore nominale |
| 1953 | 2.296 | 1.400 | aumento valore nominale |
| 1954 | 2.870 | 1.750 | aumento valore nominale |
| 1955 | 3.280 | 2.000 | aumento valore nominale |
| 1962 | 6.560 | 4.000 | aumento valore nominale |
| 1966 | 6.560 | 1.000 | frazionamento delle azioni nel rapporto 4 : 1 |
| 1969 | 7.790 | 1.000 | emissione di 1.230.000 azioni, 3x16 gratuito |
| 1970 | 7.790 | 500 | riduzione valore nominale e sostituzione dei titoli in circolazione in ragione di 2 nuove azioni da L. 500 contro 1 vecchia da L. 1.000 |
| | 10.250 | 580 | emissione di 4.920.000 azioni, 6x19 gratuito |

Tab. A/7 - Dati sulla produzione e gli occupati nel settore mercurifero in Italia, 1898-1973

| Anno | Italia | | Monte Amiata | | Anno | Italia | | Monte Amiata | |
|------|---------|--------|--------------------|--------------------|------|---------|--------|---------------------|--------|
| | bombole | operai | bombole | operai | | bombole | operai | bombole | operai |
| 1898 | | | | | 1936 | 42.698 | 1.734 | 21.170 | 1.099 |
| 1899 | 5.010 | 570 | — | — | 1937 | 66.911 | 1.804 | 36.200 | 1.176 |
| 1900 | 5.980 | 584 | 1.250 | 3.000 | 1938 | 66.700 | 1.833 | 36.000 | 1.239 |
| 1901 | 7.550 | 824 | 3.000 | 3.500 | 1939 | 67.101 | 2.105 | 30.500 | 1.119 |
| 1902 | 8.050 | 1.005 | 3.500 | 5.000 | 1940 | 91.230 | 2.105 | 36.500 | 1.656 |
| 1903 | 7.500 | 874 | 5.000 | 5.600 | 1941 | 94.161 | 2.274 | 36.000 | 1.680 |
| 1904 | 9.010 | 912 | 5.600 | 6.200 | 1942 | 75.291 | 2.230 | 32.400 | 1.615 |
| 1905 | 10.020 | 1.089 | 6.200 | — | 1943 | 58.004 | 2.330 | 29.545 | 1.776 |
| 1906 | 10.040 | 1.217 | — | 8.300 ¹ | 1944 | 28.705 | 1.910 | 12.610 | |
| 1907 | 10.210 | 1.377 | 8.300 ¹ | 8.900 | 1945 | 25.410 | 1.848 | 19.600 | |
| 1908 | 12.590 | 1.278 | 8.900 | 10.840 | 1946 | 50.882 | 2.192 | 30.500 ² | |
| 1909 | 19.800 | 1.262 | 10.840 | 15.740 | 1947 | 53.894 | 2.279 | 31.200 ² | |
| 1910 | 22.300 | 1.306 | 15.740 | 18.020 | 1948 | 38.233 | 2.370 | 20.400 ² | |
| 1911 | 25.920 | 1.332 | 18.020 | 19.800 | 1949 | 44.527 | 1.203 | — | 767 |
| 1912 | 27.600 | 1.356 | 19.800 | 20.180 | 1950 | 53.346 | 1.453 | 28.300 | 812 |
| 1913 | 28.000 | 1.491 | 20.180 | 20.200 | 1951 | 53.839 | 1.500 | 27.500 | 885 |
| 1914 | 28.116 | 1.331 | 20.200 | 22.200 | 1952 | 53.869 | 1.504 | 30.750 | 901 |
| 1915 | 21.101 | 1.309 | 22.200 | 21.900 | 1953 | 51.373 | 1.629 | 34.140 | 998 |
| 1916 | 28.550 | 1.588 | 21.900 | 16.500 | 1954 | 54.447 | 1.916 | 38.760 | 1.402 |
| 1917 | 31.692 | 1.267 | 16.500 | 20.300 | 1955 | 53.250 | 2.037 | 33.000 | 1.470 |

| | | | | | | | | |
|------|--------|-------|--------|------|--------|-------|--------|--------------------|
| 1918 | 30.067 | 1.236 | 22.000 | 1956 | 61.932 | 2.022 | 40.300 | 1.629 ³ |
| 1919 | 15.884 | 2.451 | 24.340 | 1957 | 63.237 | 2.063 | 40.350 | 1.507 ³ |
| 1920 | 40.609 | 2.777 | 9.880 | 1958 | 58.712 | 1.934 | 39.250 | 1.341 |
| 1921 | 31.043 | 2.389 | 18.980 | 1959 | 45.833 | 1.830 | 28.501 | 997 |
| 1922 | 44.067 | 2.514 | 12.435 | 1960 | 55.463 | 1.676 | 39.085 | 969 |
| 1923 | 47.998 | 2.571 | 24.707 | 1961 | 55.434 | 1.732 | 40.100 | 960 |
| 1924 | 47.565 | 2.850 | 25.295 | 1962 | 54.535 | 1.613 | 37.829 | 908 |
| 1925 | 53.189 | 3.132 | 23.817 | 1963 | 54.448 | 1.514 | 37.329 | 844 |
| 1926 | 54.232 | 3.295 | 27.449 | 1964 | 57.001 | 1.470 | 36.095 | 825 |
| 1927 | 57.855 | 3.319 | 28.026 | 1965 | 57.320 | 1.482 | 36.685 | 832 |
| 1928 | 57.632 | 3.232 | 27.939 | 1966 | 53.459 | 1.519 | 34.760 | 873 |
| 1929 | 57.291 | 3.207 | 25.475 | 1967 | 48.066 | 1.478 | 33.000 | 835 |
| 1930 | 56.026 | 3.115 | 28.351 | 1968 | 53.317 | 1.539 | 37.349 | 815 |
| 1931 | 37.624 | 2.510 | 22.759 | 1969 | 48.733 | 1.570 | 36.046 | 894 |
| 1932 | 29.457 | 2.549 | 12.550 | 1970 | 44.382 | 1.566 | 30.034 | 976 ⁴ |
| 1933 | 17.952 | 1.097 | 5.650 | 1971 | 42.671 | 1.486 | 28.191 | — |
| 1934 | 12.793 | 865 | 1.725 | 1972 | 41.768 | 1.402 | 28.246 | — |
| 1935 | 28.149 | 1.457 | 14.860 | 1973 | 32.315 | 1.206 | 24.659 | 742 |

Fonte: Rsm (1898-1973); Acs, Asiri, serie rossa, busta 520; Archivio Iri; Asifa, vca della Monte Amiata.

1. bombole prodotte dall'1.1.1905 al 31.3.1906

2. stima

3. compresi dirigenti e impiegati di Abbazia S. Salvatore e Roma

4. compresi dirigenti e impiegati di Selvena

Tab. A/8 - Utili e dividendi distribuiti (lire correnti). 1898-1973

| Esercizio | Utile complessivo (in milioni) | Dividendo distribuito (in milioni) | Dividendo per azione (in lire) | Percentuale |
|-----------|--------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|-------------|
| 1898 | — | — | — | — |
| 1899 | 0,094 | 0,084 | 21 | 4 |
| 1900 | 0,225 | 0,201 | 42 | 8 |
| 1901 | 0,142 | 0,126 | 26,25 | 5 |
| 1902 | 0,213 | 0,192 | 40 | 7,6 |
| 1903 | 0,270 | 0,240 | 50 | 9,5 |
| 1904 | 0,326 | 0,288 | 60 | 11,4 |
| 1905-6 | 0,399 | 0,350 | 70 | 13,3 |
| 1906-7 | 0,335 | 0,300 | 50 | 9,5 |
| 1907-8 | — | 0,360 | 60 | 11,4 |
| 1908-9 | 0,871 | 0,750 | 125 | 22,8 |
| 1909-10 | 1,478 | 1,260 | 210 | 40 |
| 1910-11 | 1,584 | 1,350 | 225 | 42,9 |
| 1911-12 | 2,017 | 1,800 | 300 | 57,1 |
| 1912-13 | 2,014 | 1,800 | 300 | 57,1 |
| 1913-14 | 1,675 | 1,500 | 250 | 47,6 |
| 1914-15 | 1,841 | 1,650 | 275 | 52,3 |
| 1915-16 | 4,067 | 1,650 | 275 | 52,3 |
| 1916-17 | 4,846 | 1,650 | 275 | 52,3 |
| 1917-18 | 3,856 | 1,650 | 275 | 52,3 |
| 1918-19 | 3,689 | 3,061 | 18,90 | 37,8 |
| 1919-20 | 3,648 | 3,159 | 19,50 | 39 |
| 1920-21 | 3,752 | 2,025 | 10 | 20 |
| 1921-22 | -3,655 | — | — | — |
| 1922-23 | 5,587 | 1,620 | 5 | 10 |
| 1923-24 | 3,808 | 3,240 | 10 | 10 |
| 1924-25 | 6,633 | 5,670 | 17,5 | 35 |
| 1925-26 | 15,002 | 12,879 | 30 | 60 |
| 1926-27 | 21,255 | 18,346 | 30 | 60 |
| 1927-28 | 15,927 | 14,580 | 22,5 | 45 |
| 1928-29 | 16,064 | 14,580 | 22,5 | 45 |
| 1929-30 | 16,075 | 14,580 | 22,5 | 45 |
| 1930-31 | 5,149 | 4,657 | 5 cat. A 2,5 cat. B | 10 5 |
| 1931-32 | -8,665 | — | — | — |
| 1932-33 | -5,774 | — | — | — |
| 1933-34 | -7,944 | — | — | — |
| 1934-35 | 0,809 | — | — | — |
| 1935-36 | 3,714 | 2,551 | 2,65 | 15 |
| 1936-37 | 13,143 | 2,430 | 15 | 15 |
| 1937-38 | 12,644 | 4,860 | 15 | 15 |
| 1938-39 | 14,859 | 5,742 | 18 | 12 |

Tab. A/8 - segue

| Esercizio | Utile complessivo (in milioni) | Dividendo distribuito (in milioni) | Dividendo per azione (in lire) | Percentuale |
|-----------|-----------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|-------------|
| 1939-40 | 15,002 | 7,533 | 18,37 | 12,55 |
| 1940-41 | 15,010 | 8,610 | 21 | 14 |
| 1941-42 | 12,268 | 8,610 | 21 | 14 |
| 1942-43 | 10,607 | 8,610 | 21 | 14 |
| 1943-44 | 10,674 | 7,380 | 18 | 12 |
| 1944-45 | 5,951 | 6,150 | 15 | 10 |
| 1946 | 13,200 | 9,225 | 22,5 | 15 |
| 1947 | 13,226 | 9,225 | 22,5 | 15 |
| 1948 | 37,646 | 31,716 | 40 cat. A 20 cat. B | 10 5 |
| 1949 | 58,192 | 40,200 | 40 | 10 |
| 1950 | 139,360 | 123,000 | 75 | 12,5 |
| 1951 | 705,536 | 264,000 | 100 | 16,6 |
| 1952 | 811,993 | 260,4 | 160 | 16 |
| 1953 | 1.039,262 | 369,0 | 225 | 16,1 |
| 1954 | 1.179,243 | 492,0 | 300 | 17,1 |
| 1955 | 1.032,869 | 574,0 | 350 | 17,5 |
| 1956 | 886,138 | 574 | 350 | 17,5 |
| 1957 | 312,622 | 493,6 | 240 | 12 |
| 1958 | -170,498 | — | — | — |
| 1959 | 218,014 | — | — | — |
| 1960 | 182,965 | 164 | 100 | 5 |
| 1961 | 354,261 | 328 | 200 | 10 |
| 1962 | 563,281 | 524,8 | 320 | 8 |
| 1963 | 1.223,956 | 918,4 | 560 | 14 |
| 1964 | 1.624,899 | 984 | 600 | 15 |
| 1965 | 1.601,185 | 984 | 600 | 15 |
| 1966 | 1.644,869 | 984 | 150 | 15 |
| 1967 | 1.633,434 | 984 | 150 | 15 |
| 1968 | 1.750,561 | 984 | 150 | 15 |
| 1969 | 2.074,046 | 1.246,4 | 160 | 16 |
| 1970 | 1.351,667 | 1.246,4 | 80 | 16 |
| 1971 | 29,059 | — | — | — |
| 1972 | -86,611 | — | — | — |
| 1973 | -1.290,146 | — | — | — |
| 1974 | 185,411 | — | — | — |

Fonte: bilanci della Monte Amiata

Tab. A/9 - Dati sui valori di borsa del titolo Monte Amiata. 1918-1939

| Anno | Valore nominale | minimo | Corsi massimo | al 30 giugno |
|------|-----------------|--------|---------------|--------------|
| 1918 | 50 | — | — | 251 |
| 1919 | 50 | — | — | — |
| 1920 | 50 | — | — | — |
| 1921 | 50 | — | — | 96 |
| 1922 | 50 | 58 | 92 | 52,50 |
| 1923 | 50 | 96 | 178 | 158 |
| 1924 | 50 | 200 | 445 | 286 |
| 1925 | 50 | 290 | 432 | 329 |
| 1926 | 50 | 243 | 412 | 376 |
| 1927 | 50 | 235 | 390 | 273 |
| 1928 | 50 | 270 | 376 | 313 |
| 1929 | 50 | 240 | 326 | 283 |
| 1930 | 50 | 136 | 313 | 276 |
| 1931 | 50 | 65 | 144 | 92,50 |
| 1932 | 50 | 22 | 62 | 24 |
| 1933 | 50 | | | 39 |
| 1934 | 17,50 | | | 23,50 |
| 1935 | 17,50 | | | 40 |
| 1936 | 17,50 | | | 35 |
| 1937 | 100 | | | 97 |
| 1938 | 100 | | | 685 |
| 1939 | 100 | | | 349 |

Fonte: «Il Sole»; Banca commerciale italiana, *Movimento economico dell'Italia*.

Tab. A/10 - Dati sui valori di borsa del titolo Montedison, 1953-1974

| anno | Valore nominale (lire) | Quantità trattata | % totale | Corsi esterni (lire) | | | Capitalizzazione di borsa (milioni) | | | |
|------|------------------------|-------------------|----------|----------------------|-------|---------|-------------------------------------|----------------|---------|---------------------|
| | | | | minimo | data | massimo | valore minimo | valore massimo | al 30/6 | |
| 1953 | 1750 | 111.400 | 6,8 | 2.940 | 9.4 | 3.920 | 13.2 | 4.821 | 6.428 | 6.347 ¹ |
| 1954 | 1750 | 436.150 | 26,6 | 3.820 | 7.1 | 13.050 | 6.10 | 6.264 | 21.400 | 16.400 ¹ |
| 1955 | 2000 | 205.300 | 12,5 | 6.550 | 26.4 | 10.180 | 3.1 | 10.742 | 16.695 | 13.120 |
| 1956 | 2000 | 114.375 | 7,0 | 6.615 | 8.3 | 9.200 | 21.11 | 10.848 | 15.088 | 14.662 |
| 1957 | 2000 | 64.625 | 3,9 | 5.700 | 19.2 | 9.100 | 1.2 | 9.348 | 14.924 | 9.348 |
| 1958 | 2000 | 86.825 | 5,3 | 4.510 | 24.6 | 6.545 | 10.1 | 7.396 | 10.734 | 9.397 |
| 1959 | 2000 | 230.470 | 14,0 | 5.730 | 2.1 | 9.290 | 17.2 | 9.397 | 15.236 | 14.252 |
| 1960 | 2000 | 244.850 | 14,6 | 5.400 | 12.12 | 10.000 | 9.9 | 8.856 | 16.400 | 11.152 |
| 1961 | 2000 | 137.750 | 8,4 | 5.902 | 5.12 | 8.225 | 9.3 | 9.679 | 13.489 | 12.005 |
| 1962 | 4000 | 129.950 | 7,9 | 4.204 | 10.12 | 6.275 | 26.3 | 6.895 | 10.291 | 8.856 |
| 1963 | 4000 | 135.050 | 8,2 | 4.500 | 20.2 | 6.900 | 26.11 | 7.380 | 11.316 | 10.668 |

Tab. A/10 - segue

| | | | | | | | | | | |
|------|------|-----------|------|-------|-------|--------|-------|--------|---------|--------|
| 1964 | 4000 | 606.500 | 37,0 | 6.300 | 29.11 | 10.850 | 22.9 | 10.332 | 17.794 | 14.875 |
| 1965 | 4000 | 706.650 | 43,0 | 8.347 | 11.1 | 14.400 | 2.6 | 13.689 | 23.616 | 21.861 |
| 1966 | 1000 | 965.975 | 14,7 | 4.835 | 29.12 | 22.060 | 26.10 | 31.717 | 144.713 | 32.360 |
| 1967 | 1000 | 5.022.350 | 76,6 | 4.630 | 9.1 | 8.970 | 24.11 | 30.373 | 58.843 | 51.496 |
| 1968 | 1000 | 5.401.200 | 82,3 | 7.170 | 6.2 | 18.850 | 22.7 | 47.035 | 123.656 | 75.768 |
| 1969 | 1000 | 2.777.300 | 35,6 | 9.650 | 29.1 | 15.900 | 26.8 | 63.304 | 106.715 | 89.585 |
| 1970 | 500 | 6.146.800 | 30,0 | 7.000 | 16.11 | 15.800 | 19.5 | 54.530 | 123.082 | 52.255 |
| 1971 | 500 | 3.423.900 | 16,7 | 1.580 | 25.4 | 3.000 | 5.3 | 32.390 | 61.500 | 30.709 |
| 1972 | 500 | 7.870.000 | 38,4 | 1.030 | 22.3 | 2.150 | 28.8 | 21.115 | 44.075 | 31.673 |
| 1973 | 500 | 6.165.000 | 30,1 | 1.340 | 7.12 | 2.320 | 19.6 | 27.470 | 47.560 | 28.393 |
| 1974 | 500 | 5.678.000 | 27,7 | 991 | 7.10 | 2.450 | 22.4 | 20.315 | 50.840 | 31.980 |

Fonte: «Panorama economico», 1953-1973; Indici e dati relativi ad investimenti in titoli quotati nelle borse italiane, a cura di Mediobanca (varie edizioni).

Note: I valori sono al 31 dicembre.