



## **Ilva-Italsider. Organizzazione e lavoro**

**Roberto Tolaini**

**Febbraio 2008**

**Testo per [Storiaindustria.it](http://Storiaindustria.it)**

## 1. Organizzazione del lavoro

Come in molte imprese siderurgiche italiane, anche in quelle dell'Ilva l'organizzazione del lavoro nei primi decenni del '900 era quella della "grande bottega", basata sull'empirismo e sul ruolo centrale di capireparto, ai quali la dirigenza aziendale affidava l'organizzazione dei tempi e dei modi della produzione, nonché il reclutamento, la fissazione del salario e la discrezionalità nell'imposizione delle multe, all'interno di una catena di comando improntata ad un forte spirito autoritario e gerarchico. Durante il ventennio fascista la dirigenza Ilva non si pose l'obiettivo di razionalizzare gli stabilimenti, secondo i criteri dell'"organizzazione scientifica del lavoro" che stavano penetrando anche in Italia, ma conservò la tradizionale organizzazione del lavoro, facendo leva sulla compressione dei salari e sulla fine della conflittualità operaia garantita dal regime fascista. Modifiche di una certa entità, probabilmente sarebbero state apportate da Sinigaglia se egli avesse avuto l'opportunità di realizzare il suo progetto di rilancio del ciclo integrale. Di fatto, usando le parole dello stesso Sinigaglia, l'ambiente dell'Ilva rimase, "composto prevalentemente di elementi non tecnici, di generici privi della necessaria passione e preparazione per il problema industriale".

Un nuovo modello di organizzazione del lavoro nell'ambito delle imprese Finsider, ripreso integralmente dalle esperienze siderurgiche americane, fu, invece, adottato alla Cornigliano di Sinigaglia sin dal primo anno di funzionamento nel 1953. Le esigenze tecniche dell'impianto a ciclo continuo indussero il management della Cornigliano a introdurre modelli organizzativi di derivazione fordista che riducevano sostanzialmente il bisogno di forza lavoro specializzata. L'elevata meccanizzazione di numerose operazioni rendeva possibile l'impiego di operai con nessuna o scarsa preparazione, provenienti da altre professioni o dalle campagne, più plasmabili ed orientabili dalla direzione d'azienda dei vecchi operai di mestiere. Strumento essenziale della nuova organizzazione del lavoro era la job evaluation, introdotta sin dal 1953 per i lavoratori e nel 1955-56 per gli impiegati, un metodo di determinazione delle paghe, basato sulle specifiche caratteristiche di ogni singolo posto di lavoro sulla base di 12 diversi fattori (ad esempio lo sforzo fisico, quello mentale, il rischio, le responsabilità rispetto al processo produttivo o alla sicurezza dei colleghi) a ciascuno dei quali corrispondevano diversi gradi, che dava origine a 24 classi retributive e che scardinava l'inquadramento dei lavoratori nelle consuete categorie contrattuali. La sostanziale perdita di competenze dell'operaio siderurgico tradizionale veniva compensata con salari molto più elevati rispetto alla media delle retribuzioni delle altre imprese siderurgiche o edili genovesi. Per accrescere i livelli di produttività, inoltre, la direzione aziendale cercò di "motivare" la forza lavoro utilizzando le "relazioni umane", anch'essa pratica tipica delle grandi corporation americane, finalizzata all'integrazione dei lavoratori nella "mission" dell'impresa, fornendo vari tipi di servizi educativi, culturali, sanitari, assistenziali ed anche spirituali. L'esperienza della job evaluation dal 1961 fu poi estesa a tutti gli impianti dell'Italsider. Una simile organizzazione del lavoro, che indubbiamente favorì il conseguimento di importanti risultati in termini di produttività a costo, però, di forti rischi per la salute, fu messa in discussione durante l'autunno caldo. A partire dal 1972, a Cornigliano come in tutti gli altri impianti Italsider, la job evaluation fu sostituita dall'inquadramento unico, fondato sul criterio della professionalità, che implicava la fine della divisione fra lavoro operaio e lavoro impiegatizio. I livelli di inquadramento scendevano a 8, era permessa una maggiore mobilità da livello a livello ed il lavoro nei singoli reparti avrebbe dovuto svolgersi facendo leva su un maggior coinvolgimento degli operai sulla base del gruppo omogeneo. Si aprì una stagione di confronto tra operai e tecnici, che dette importanti frutti, come la costruzione, secondo una metodologia partecipativa basata su gruppi di lavoro, della nuova acciaieria con convertitori OBM. Tuttavia, il modello partecipativo entrò in crisi perché vi fu un crescente scollamento tra gli aspetti negoziali e le strategie d'impresa. Nel corso degli anni '80 la crisi della siderurgia pubblica cambiò completamente il terreno del confronto così come le tematiche dell'organizzazione del lavoro, anche in seguito alla trasformazione dell'impianto e alla crescente intensità dell'utilizzo delle tecnologie dell'informazione che permettevano un

automazione più spinta. In questo contesto, l'occupazione andò gradualmente riducendosi. Chiuso l'impianto ex Siac nel 1988, Cornigliano è passato dagli oltre 10.000 operai, compresi i lavoratori delle ditte di appalto, del 1976 ai poco più di 2.000 operai che lavorano attualmente nello stabilimento Ilva del gruppo Riva.

## 2. Tecniche e impianti di produzione

L'attività iniziale dell'Ilva ruotò intorno al grande stabilimento dotato di altiforni, acciaieria e laminatoi di Napoli-Bagnoli, entrato in funzione nel 1909. A partire dal 1911, l'Ilva gestì anche tutti gli impianti delle imprese che avevano aderito al consorzio. In area ligure, quattro erano gli stabilimenti gestiti dall'Ilva. Savona, le cui origini risalgono al 1861, comprendeva un'acciaieria con 6 forni Martin Siemens con un capacità giornaliera di produzione di oltre 500 tonnellate; un vasto reparto laminazione, con treno blooming, 5 treni medi per rotaie, profilati, lamiere e 1 treno serpentaggio; un reparto latta, con 5 treni; un reparto per armamento ferroviario e un reparto fonderia. Nello stabilimento di Sestri Ponente, originariamente impiantato nel 1880, con appendici a Multedo e Chiaravagna, erano attivi un'acciaieria con 6 forni MS, una fonderia, reparti di laminazione in cui funzionavano 7 treni per lamiere e profilati, una fonderia, un reparto molle e un reparto armamento per ferrovie. Prà, di proprietà delle Acciaierie e Ferriere di Prà, era dotato di 2 forni MS, da 30 t ciascuno, con tre treni di laminazione ed un reparto bulloneria. Infine Bolzaneto, avviato nel 1899, comprendeva un'acciaieria con 4 forni MS da 25 t ciascuno e 4 treni per la laminazione di profilati medi e piccoli. Dopo l'espansione bellica e la successiva crisi del primo dopoguerra, ritornata alla sua mission principale, l'Ilva faticò a razionalizzare un insieme di stabilimenti in cui convivevano il vecchio e il nuovo, la siderurgia da rottame e il ciclo integrale. La scelta fu di espandersi attraverso l'acquisizione di altri stabilimenti dislocati soprattutto in area "padana" e ligure. In Liguria nel 1924 acquisì lo stabilimento della Tubi ghisa di Cogoleto e nel 1930 assorbì la Ferriere di Voltri, con stabilimenti a Voltri, ad Oneglia e in Lombardia. Nel 1931 fu inglobata, a ridosso dell'area ligure, la Acciaierie e Ferriere di Novi Ligure. Dal 1932 fu avviata una riorganizzazione in seguito alla quale in Liguria furono chiusi gli stabilimenti di Prà, Oneglia, Multedo, Chiaravagna, l'acciaieria di Sestri e quella di Voltri. Buona parte dell'attività di laminazione di lamiere e di profilati che si svolgeva in Liguria fu concentrata a Novi Ligure. Fu potenziato lo stabilimento di Savona, a cui furono aggregati tra il 1933 e il 1934 anche altri stabilimenti per la seconda lavorazione del ferro, appartenenti alla Ferrobates e alla Ferrottaie di Vado Ligure. Non molto diversa rispetto al 1911 rimase, invece, la dotazione dello stabilimento di Bolzaneto, tanto che i livelli produttivi rimasero immutati. Infine, nello stabilimento di Voltri furono modernizzati, con l'acquisto di macchine americane, i reparti bulloneria e molle.

Dopo la guerra, l'Ilva vide ridimensionato il suo ruolo all'interno del "Piano Sinigaglia". Per quanto riguarda l'area ligure, la ricostruzione di un impianto a ciclo integrale a Cornigliano implicò nel corso degli anni '50 la chiusura ed il ridimensionamento degli impianti di Sestri Ponente, di Voltri e di Bolzaneto. Gli sforzi del management pubblico furono diretti a costituire una realtà all'avanguardia ispirata ai nuovi grandi impianti a ciclo continuo, in cui la ghisa liquida prodotta in altoforno attraverso vari passaggi veniva trasformata in nastri d'acciaio e per questo stabilirono relazioni con l'Armco, una grande impresa americana. Rilevando ciò che restava dell'impianto a ciclo integrale di proprietà Siac, la società Cornigliano nel 1950 iniziò a costruire il nuovo stabilimento che entrò in funzione nel 1953. Il nuovo impianto fu dotato di cokeria, 2 altiforni da 750 t di capacità giornaliera, acciaieria con 6 forni MS da 180 t e laminatoio a caldo per nastri larghi. Alla fine del decennio furono avviati i lavori per raddoppiarne la capacità produttiva: alla fine del raddoppio, l'area occupata raggiungeva 1,6 milioni di m<sup>2</sup>, di cui 1,2 sottratti al mare, giungendo a produrre 2 milioni di tonnellate annue, introducendo anche un treno di laminazione a freddo ed un reparto zincatura. Dal 1961, costituita l'Italsider, gli investimenti maggiori furono diretti verso il IV

centro siderurgico di Taranto, anche se sia a Cornigliano, con l'introduzione dei nuovi convertitori OBM a metà anni settanta, a Novi Ligure, con l'impianto di un nuovo treno di laminazione a freddo, e a Cogoleto dove fu attuato un radicale aggiornamento della struttura impiantistica della Tubi ghisa, il rinnovamento tecnologico fu portato avanti.

Negli ultimi decenni, mentre lo stabilimento di Savona è stato chiuso e il tubificio di Cogoleto è stato rilevato dalla Saint Gobain nel 1993, Cornigliano e Novi Ligure sono stati acquisiti dal gruppo Riva. Attualmente, dopo la chiusura del laminatoio a caldo per coils nel 1984 e la fermata dell'ultimo altoforno nel 2005, a Cornigliano sono attivi treni di laminazione a freddo e linee di stagnatura e zincatura mentre a Novi Ligure funzionano la laminazione a freddo e linee di zincatura.



Corso Unione Sovietica, 216 - Torino  
tel. 011 31 65 456 fax 011 31 68 474  
info@storiaindustria.it  
[www.storiaindustria.it](http://www.storiaindustria.it)