

UNIVERSITÀ COMMERCIALE LUIGI BOCCONI

Facoltà di Economia

Corso di Laurea in Economia Politica

**VILFREDO PARETO *TENACINO*: “SIGNORE
INCARICATO” NELLA SOCIETÀ DEL FERRO IN
VALDARNO**

Relatore: Chiar.mo Prof. Achille Marzio ROMANI

Correlatore: Dott. Edoardo BORRUSO

Tesi di Laurea di:

Alessandro MELAZZINI

Matr. Nr. 654723

Anno Accademico 1998-1999

Desidero innanzi tutto porgere un sentito ringraziamento al Prof. Achille Marzio Romani per la disponibilità e l'attenzione dimostratami in questi mesi di lavoro e al Dott. Edoardo Borruso per i preziosi consigli. Sono poi riconoscente alla Banca Popolare di Sondrio per avermi concesso la consultazione dei documenti appartenenti al Fondo Vilfredo Pareto. Un ringraziamento particolare va inoltre a Pier Carlo Della Ferrera, archivista del Fondo, per l'aiuto e il continuo scambio di opinioni. In ultimo un grazie a Mariateresa Melazzini per il suo aiuto morale, ma soprattutto per lo spirito di sopportazione nell'avermi come fratello.

A mio padre e mia madre

Il savio guarda la società umana come guarderebbe un formicolaio.

E chi mai ha voluto riformare le formiche?

Vilfredo Pareto, 4 giugno 1897

INDICE GENERALE

Introduzione

Pag. 1

Capitolo 1: L'industria siderurgica in Toscana, il Valdarno e la Società per l'Industria del Ferro

1 – Cenni sull'industria siderurgica del Granducato	3
2 – La situazione economica all'indomani dell'Unità d'Italia	5
3 – Il Valdarno industriale nella seconda metà dell'800	7
4 – La costituzione della Società per l'Industria del Ferro in Valdarno	13
5 – Consiglio di amministrazione e principali azionisti della Società per l'Industria del Ferro	22
6 – La Società per l'Industria del Ferro prima dell'entrata di Pareto	28

Capitolo 2: Pareto giovane ingegnere

1 – Sulla giovinezza di Vilfredo Pareto	37
2 – L'impiego alle Ferrovie Romane	42
3 – L'incontro con i Peruzzi	54
4 – I coniugi e il salotto della signora Emilia	56
5 – Impressioni su Vilfredo Pareto nel salotto dei Peruzzi	58
6 – Contributo di Emilia Peruzzi allo stile di Pareto	60
7 – La partecipazione al declino dei Peruzzi	63

Capitolo 3: L'arrivo alla Società del Ferro (1873-1875)

1 – Il trasferimento a San Giovanni	67
2 – Difficoltà nella ferriera e il problema dei forni	68
3 – Alcuni screzi con gli altri direttori e con il Langer	73
4 – Il contrasto con il Langer e i problemi di gestione	76
5 – Le richieste di Pareto e la minaccia di dimissioni	82
6 – Il “peso” della gerarchia	85
7 – Il problema della lignite	87
8 – L'aggressione e l'amarezza del processo	92

Capitolo 4: Vilfredo Pareto «signore incaricato» in un'impresa zoppicante (1875-1877)

1 – L'offensiva contro il Langer	97
2 – Difficoltà e apprezzamento per la nuova direzione	108
3 – Scarsità di mezzi	110
4 – Ritardi nelle spedizioni, mancanza di materiale primo, lamentele dei clienti e combustibile bagnato	114
5 – Società poco competitiva e prezzi non concorrenziali	118
6 – Lamentele dai clienti	126
7 – Il piccolo laminatoio	128
8 – Ulteriori modifiche ai forni	130
9 – Rotaie di ribollitura di cattiva qualità	131
10 – La situazione finanziaria della Società: una crisi continua	137
11 – Attacco alla gestione della Società da parte di alcuni soci e nomina di Pareto a direttore della Società	141

Capitolo 5: Pareto direttore generale e funzionario della Banca nella liquidazione della Società del Ferro (1877-1880)

1 – Scontro con Malenchini	147
2 – Progetti	148
3 – Falsa ascesa e vero declino	154
4 – La Società del Ferro passa sempre più in mano alla Banca Generale	157
5 – Gli inizi del lungo conflitto con il Bozza	159
6 – Agenti per l'acquisto di rotaie e progetti velleitari	163
7 – Tentativi di accordo per il rialzo del prezzo del ferro	167
8 – Il progetto di fusione con Piombino	170
9 – La liquidazione della Società del ferro	175
10 – Una breve candidatura elettorale	177
11 – La liquidazione della Società e l'opera di Pareto	180

Capitolo 6: Vilfredo Pareto manager e il rapporto, pratico e teorico, con gli operai e tecnici della Società del Ferro

1 – Dall'agricoltura alla fabbrica	187
2 – Condizioni di lavoro degli operai e forme di assistenza	188
3 – Pareto e il personale	193
4 – Scioperi	196
5 – Il problema dei tecnici	199
6 – La ricerca del direttore di San Giovanni	204
7 – Pareto teorico e Pareto pratico	208

Appendice

1 - Il Fondo Vilfredo Pareto della Banca Popolare di Sondrio	215
2 – Progetto di un sito Internet dedicato	227

Bibliografia	230
---------------------	-----

Introduzione

Giovanni Busino, massimo studioso di Vilfredo Pareto, nella prefazione al suo essenziale lavoro “Vilfredo Pareto e l’Industria del Ferro nel Valdarno”, si lamentava riguardo all’incompletezza del carteggio da lui analizzato come riferimento.

Il 3 dicembre 1996, venti copialettere del sociologo ed economista genovese, creduti scomparsi, sono stati acquistati presso Christie’s, nell’asta tenutasi a Roma, dalla Banca Popolare di Sondrio, portando alla luce un materiale tanto vasto quanto eccezionale.

Poco dopo l’acquisto, è iniziato il lavoro di catalogazione informatica delle migliaia di documenti inediti contenuti nei registri, alcuni dei quali sottoposti a un accurato lavoro di restauro.

La presente tesi ha l’obbiettivo di trattare il primo periodo manageriale di Vilfredo Pareto, assunto presso la Società del Ferro in Valdarno, con il titolo di «signore incaricato» per lo stabilimento di San Giovanni prima, direttore della Società e funzionario della Banca Generale di Roma poi.

Avendo avuto accesso ai primi registri, da poco restaurati, si sono schedate le lettere del periodo 1875-1880, seguendo i criteri illustrati dall’archivista ufficiale del Fondo, Pier Carlo Della Ferrera, analizzandole e selezionandole al fine di studiare l’andamento di un dirigente industriale in una malandata ferriera toscana del secolo scorso, dal vivo tratto di Vilfredo Pareto stesso.

Nel primo capitolo si è tratteggiata una panoramica sulla situazione industriale toscana, nella seconda metà del secolo diciannovesimo, focalizzando poi l’attenzione sull’area del Valdarno e restringendo il campo alla nascita della Società per l’Industria del Ferro, prima dell’entrata di Vilfredo Pareto nella stessa.

Il secondo capitolo descrive la giovinezza, gli studi del futuro economista e il primo impiego presso le Strade Ferrate Romane. Gli ultimi paragrafi sono dedicati al rapporto con i coniugi Peruzzi e in particolare con la signora Emilia Peruzzi, nobildonna toscana, amica e confidente del giovane in tutti gli anni del periodo valdarnese, animatrice di un vivace salotto in Firenze.

Il terzo capitolo inizia con il trasferimento di Pareto a San Giovanni, e si evolve nel descrivere i problemi che, da subito, questi si trova ad affrontare nel lavoro in ferriera, evidenziando gli aspri contrasti con il direttore generale della Società Luigi Langer. Si conclude con la descrizione dell'aggressione subita ad opera di un operaio, e la delusione per un processo, secondo Pareto, ingiusto.

Il capitolo quarto si apre con la lotta per l'estromissione del Langer, condotta con vittoria dal Pareto, per poi approfondire la trattazione dei numerosi problemi e inefficienze di cui la Società è gravata, problemi che la portano a una crisi finanziaria, e il modo in cui Pareto cerca di affrontarli, spesso invano.

Il capitolo quinto tratta della nomina di Pareto a direttore generale della Società del Ferro, per poi narrare gli ultimi, stentati anni, dell'impresa, descrivendo la particolare situazione di Pareto, direttore generale e funzionario della Banca Generale di Roma, divenuta principale azionista della Società, nel gestire la liquidazione della ferriera.

L'ultimo capitolo si occupa del rapporto di Vilfredo Pareto con gli operai e i tecnici della Società, tenendo presente alcuni scritti teorici posteriori, per analizzare il contrasto esistente fra Pareto teorico delle libertà e «accigliato padrone» della ferriera.

Si è cercato, nell'affrontare il tema, di porre in luce la personalità complessa, passionale e affascinante di un uomo sicuramente d'eccezione, quale è stato Vilfredo Pareto.

Capitolo 1: L'industria siderurgica in Toscana, il Valdarno e la Società per l'Industria del Ferro

1 – Cenni sull'industria siderurgica alla fine del Granducato

Una visione d'insieme della siderurgia toscana verso il 1850 evidenzia una situazione piuttosto «confusa e irrisolta»¹, con un livello tecnologico obsoleto e dimensioni aziendali incongrue. Nonostante un'ubicazione sfavorevole e un declino già segnato, vi sono in ogni caso degli spazi di manovra per i forni fusori a carbone di legna. Sul fronte della produzione unitaria e dei costi, questi forni rivaleggiano contro altri impianti nella penisola. Le ragioni sono note. In primis la presenza di pregiato minerale presso l'isola d'Elba, con rendimenti in ghisa assai elevati, e la possibilità di usufruire del ricco ed economico patrimonio boschivo, in grado di provvedere carbone forte di notevole qualità. È opinione del Mori – autore di un notevole studio sull'industria siderurgica in Toscana nella prima metà dell'Ottocento - che una «intensa ed immediata concentrazione degli investimenti nel settore dell'affinazione della ghisa avrebbe probabilmente ancora consentito, anche per la permanente occasione offerta dalle costruzioni ferroviarie [...] la conquista [del] mercato toscano e peninsulare per i prodotti delle modernizzate ferriere»².

Dal punto di vista della produzione e consumo di ferro lavorabile, con l'eccezione della Svezia, nazione esportatrice di parecchio materiale pregiato e

¹ G. Mori, *L'industria del ferro in Toscana dalla restaurazione alla fine del Granducato (1815-1859)*, Torino, ILTE, 1966, p. 505 e sgg.

² *Ibidem*, p. 507

nonostante le arretratezze, l'industria siderurgica preunitaria presenta un volto davvero sorprendente, se si guarda all'ingente quantità di ghisa esportata.

Pur producendone via via in quantità crescente, viene fabbricato un semilavorato a costi non dissimili da quelli di tutte le più importanti siderurgie europee.

Questo non toglie però, che il settore di affinazione della ghisa, dal punto di vista tecnico, rimanga assai statico¹. Per comprendere una tale situazione di arretratezza, pur con le citate eccezioni, occorre sottolineare il contrasto che, in quegli anni, si va via via creando fra l'esigenza di produzione moderna e la politica economica dei governanti del Granduca, non favorevoli alla progressiva industrializzazione e allo sviluppo economico conseguente.

Introdurre un'industria per l'affinazione della ghisa, significherebbe condannare alla chiusura le vecchie ferriere al carbone di legna, causa la loro tecnologia ormai obsoleta. Ma soprattutto, così operando, si darebbe il passo alla grande industria. E questo significa eliminare i privilegi nascosti di cui si avvantaggiano le piccole ferriere, che godono d'una posizione di quasi monopolio sui microscopici mercati regionali, non facilmente raggiungibili dalla grande produzione, come in Maremma, in Versilia, o sull'Appennino pistoiese². Inoltre, una tale industria dovrebbe competere su un mercato europeo assai agguerrito e di difficile penetrazione, dovendo al contempo difendere un mercato interno più aperto all'offerta straniera.

Questo significherebbe impiegare il ferro in agricoltura, produrre in loco le rotaie necessarie per le ferrovie, favorire la nascita di un'industria meccanica, sollecitare la conversione delle macchine in legno verso quelle in ferro per la

¹ *Ibidem*, p. 550-551

² Storia d'Italia, Le regioni dall'Unità a oggi, *La Toscana*. Torino, Einaudi, 1986, p. 23

rilevante industria tessile del Granducato, ovvero attuare «un completo ribaltamento del disegno ideale degli uomini di governo, dal Granduca all'alta burocrazia, e della classe dirigente, la grande proprietà terriera essendo assestata su basi non propriamente capitalistiche»¹.

2 – La situazione economica all'indomani dell'Unità d'Italia

L'Unità d'Italia non cambia le coordinate economiche in misura rilevante. I rapporti di produzione restano in maggior parte precapitalistici e la penetrazione di macchinari nel sistema produttivo «praticamente inesistente»².

La vecchia classe dirigente toscana, si divincola alla bell'e meglio fra arretratezza tecnologica, trasporti poco sviluppati, capitali insufficienti e generale sfiducia della borghesia locale verso le imprese industriali³.

L'avversione verso ogni processo di industrializzazione nasce anche dal timore degli inevitabili sconvolgimenti sociali che questa necessariamente introduce.

I limitati investimenti sono rivolti a quelle industrie caratterizzate da un ridotto importo di capitale, che si avvalgono per contro di una grande quantità di manodopera a basso prezzo. Il ricavo è poco, ma il rischio molto limitato.

L'attività economica predominante è, senza dubbio, l'agricoltura. Si tratta di una coltivazione tutt'altro che prospera, in cui le rotazioni sono basate sul dannoso predominio della cerealicoltura, che sottrae i principi fertilizzanti del terreno, costituita da bassi rendimenti, da un'esigua dotazione di macchinari,

¹ *Ibidem*, p. 551

² G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*. Milano, Banca Commerciale Italiana, 1977, p. 11

³ Cfr. G. Are, *Il problema dello sviluppo industriale nell'età della Destra*, Pisa, Nistri-Lischi, 1965

condotta con attrezzi di lavoro antiquati e da un'insufficiente commercializzazione delle merci¹.

Parte dell'atonìa e della spossatezza in cui versa l'agricoltura è addebitabile all'istituto della mezzadria. Particolarmente in Toscana, infatti, avviene che questo sia più di un normale contratto agrario fra il concedente-proprietario e il concessionario-contadino. Gli stringenti vincoli che i contraenti – fra cui l'impossibilità della disdetta annuale - rendono l'autoconsumo il tratto più rappresentativo del rapporto mezzadrile.²

Ad ogni modo, già nel 1861 una certa industria manifatturiera è rappresentata con una presenza non minimale, anche se le attività industriali in senso stretto sono poche e di poca importanza.

Il settore tessile è, ad esempio, dominato dal lavoro a domicilio e l'industria serica, oggetto di tardivi ma validi miglioramenti, attraversa un momento di notevole crisi produttiva a causa di una malattia, la pebrina, del baco da seta. Vi è uno scomparto laniero che impiega circa 140 operai nello stabilimento di Stia, funzionante a forza idraulica, e poco più in altri opifici minori, conventi e pure case di pena. Il settore del cotone è più accentrato, con Pisa sede di un antico stabilimento di filato. Altri settori produttivi sono quelli cantieristici, dell'industria del vetro, ceramica e alabastro, l'industria tipografica e del tabacco, le officine di gas, la fabbricazione di mobili etc³.

¹ Cfr. Storia d'Italia, Le regioni dall'Unità a oggi, *La Toscana*, cit., p. 9

² Cfr. il paragrafo "centralità della mezzadria" in Mori, *L'industria del ferro in Toscana dalla restaurazione alla fine del granduca (1815-1859)* e G. Federico, *Azienda contadina e autoconsumo fra antropologia ed econometria: considerazioni metodologiche* in "Rivista di storia economica", 1984. Il declino della mezzadria viene tratteggiato in uno stile piacevolissimo da Indro Montanelli nel reportage "Toscana '62" incluso in I. Montanelli, *Professione Verità*, Bari, Laterza-Cassa di Risparmio della Spezia, 1986

³ *Ibidem*, p. 26

In tutto, si stima che gli addetti al settore industriale siano circa 6000, a cui vanno aggiunti i 5000 addetti alle imprese minerarie¹.

Le risorse del suolo e del sottosuolo sono costituite principalmente dalle fertili miniere di ferro dell'isola d'Elba, da quelle di rame di Montecatini Val di Cecina, di piombo argentifero della Versilia, di mercurio dell'Amiata, dai soffioni boraciferi di Larderello e della Maremma, le saline di Volterra e Portoferraio, le enormi cave di marmo della Versilia, nonché le cave del Valdarno². Ma avviene che i filoni vengano attaccati «con criteri a dir poco arcaici» poiché «gli operai lavoravano in miniera soltanto al mattino per dedicarsi al pomeriggio alle loro terre»³.

Già ai tempi del Granducato è comunque particolarmente presente in Toscana il commercio con l'estero, paragonabile – in termini di prodotto pro capite – all'analogo dato del Regno di Sardegna e a quello di Francia⁴.

3 – Il Valdarno industriale nella seconda metà dell'800

Nel panorama economico toscano del tempo, il Valdarno «colpisce come un fenomeno singolare nella stagnazione complessiva [...] dove l'agricoltura tradizionale domina incontrastata»⁵.

¹ Ma un censimento del 1861 stima in numero di 261.219 il numero di lavoratori all'«industria manifatturiera». Tali statistiche tengono conto però dei lavoratori a domicilio e per proprio conto, fra cui fabbri, fornai sellai. Cfr *Statistiche del Regno d'Italia, Censimento Generale* (31 dicembre 1861), Industria Manifatturiera, Popolazione, *Censimento Generale*, vol. III, p. XV. Per cura del Ministro di Agricoltura Industria e Commercio, Torino 1864, Industria Manifatturiera, Popolazione, *Censimento Generale*, vol. III, p. XV

² *Ibidem*, p. 6

³ *Ibidem*, p. 23

⁴ *Ibidem*, p. 37

⁵ I. Biagianni, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*. Firenze, Leo S. Olschki Editore, 1984

Il Valdarno, allora a pari livello rispetto alle altre località della regione, subirà, infatti, nell'arco di pochi decenni, una rapida trasformazione industriale, causa la presenza sul posto – fenomeno singolare in Italia – di una risorsa naturale importante quale è la lignite, materia prima utilizzabile come fonte di energia, seppur di mediocre potenza calorica. La localizzazione dei ricchi giacimenti minerari si estende nel territorio dei comuni di Cavriglia e Figline Valdarno, sulla riva sinistra dell'Arno¹.

La particolare *natura loci* rende presto il Valdarno un centro d'attrazione per l'insediamento di industrie in grado di sfruttare il materiale vicino alla fonte. In certi punti, i banchi di lignite superano lo spessore di trenta metri. Una tale risorsa deve però essere sfruttata *in loco*, data la relativa povertà energetica del materiale e l'incapacità dello stesso di sopportare elevati costi di trasporto per lunghe tratte².

È dal 1860 in poi che inizia l'estrazione della lignite nel comune di Cavriglia, per utilizzarla come riscaldamento al posto del legname, e fino al 1870 la coltivazione delle miniere di Castelnuovo dei Sabbioni si svolge artigianalmente per mezzo di un'escavazione concentrata su piccole quantità del materiale affiorate in superficie o, al più, limitata ai banchi appena sottostanti.

Dato l'utilizzo, la produzione è di andamento stagionale, con ritmo quindi discontinuo. Ancora nel 1870 sono aperte soltanto due miniere. Quella di Castelnuovo, e quella di San Pancrazio. Gli operai occupati sono una quarantina, e lavorano per 250 giorni all'anno.

¹ Cfr. C. Clado, *San Giovanni Valdarno: centro di gravitazione economica e demografica nel valdarno superiore*, San Giovanni Valdarno, Grafica Fiorentina, 1966

² Cfr. A. Saponi, *L'industria e il problema del carbone nel primo cinquantennio di unità nazionale*, in Saponi A., *L'industria e il problema del carbone nel primo cinquantennio di Unità nazionale*, in *L'economia italiana dal 1861 al 1961. Studi nel 1° centenario dell'Unità d'Italia*, Milano, Giuffrè, 1961

Dati i costi di trasporto sfavorevoli, l'utilizzo del materiale è ristretto, oltre al comune di Cavriglia, ai comuni limitrofi, dove la lignite viene tradotta con carri. Viene sporadicamente tentato l'uso della stessa per la fabbricazione della ghisa, ma i risultati sono assolutamente deficitari.

Veri studi e progetti per lo sfruttamento delle miniere di lignite iniziano pochi anni dopo la realizzazione della ferrovia che unisce Firenze con Arezzo, attraversando il Valdarno superiore nei pressi del complesso minerario. Il completamento della ferrovia, realizzato nel 1866, permette infatti di valorizzare una zona fino ad allora rimasta isolata al passaggio delle merci¹.

Viene a crearsi così un vero e proprio bacino industriale comprendente centri tra i quali Castelnuovo dei Sabbioni, Cavriglia, San Giovanni Valdarno e Montevarchi. Si procede infatti dall'escavazione della lignite, al suo utilizzo nella ferriera, nella centrale termo-elettrica e in vari opifici minori². Ma sarà l'afflusso dei capitali fiorentini con l'interesse fondamentale della Banca Generale ad essere il vero e proprio propellente per il decollo industriale della zona. In particolar modo, con il passaggio – nel 1880 – dalla Società per l'Industria del Ferro alla Società delle Ferriere Italiane, si attuerà una svolta nello sviluppo industriale del Valdarno, con l'inserimento della ferriera e delle miniere in una Società di respiro nazionale, dotata di stabilimenti in varie zone della penisola.

D'altra parte, nei quarant'anni che trascorrono fra l'Unità d'Italia e la fine del secolo diciannovesimo, si assiste un poco in tutta la Toscana a uno sviluppo –

¹ Storia d'Italia, Le regioni dall'Unità a oggi, *La Toscana*, cit., p. 233

² Cfr. I. Biagiatti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., introduzione

seppur di moderate dimensioni – del patrimonio industriale regionale. E ciò ha luogo, in particolar modo, nel compartimento dell'industria mineraria, la richiesta di materie prime essendo incalzata dall'industrializzazione del mercato estero.

A fronte di una tale domanda da altre nazioni, v'è comunque un'assai limitata capacità di assorbimento presso il mercato interno¹.

Dopo i primi accertamenti e trivellazioni, avvenuti nel comune di Cavriglia e gli studi rivolti all'estrazione e all'utilizzo industriali del minerale, sorge così l'idea di costruire una ferriera a San Giovanni Valdarno. Il luogo è a valle delle colline lignifere di Castelnuovo, occorrenti per rifornire lo stabilimento del combustibile necessario a produrre l'energia per il funzionamento degli impianti. La scelta del posto è dovuta anche a una certa tradizione nell'arte metallurgica, con numerose officine di vasai, fabbricanti di chiodi, cerchi di botte, campane, orologi da torre etc².

Sebbene anche il Busino sottolinei la «forte e persistente sfiducia nelle imprese industriali»³ da parte della classe dirigente toscana, ciononostante il Biagianti afferma che «nel caso del Valdarno ci fu subito un notevole interessamento ed una certa disponibilità ad investire capitali, anche se con grande parsimonia, da parte di varie nobili casate fiorentine e di proprietari terrieri del capoluogo, che possedevano molti beni nel territorio di San Giovanni»⁴. Lo stesso Biagianti

¹ Storia d'Italia, Le regioni dall'Unità a oggi, *La Toscana*, cit., p. 229

² Cfr. M. Righi e F. Bongianni, *Statistica della comunità di San Giovanni Valdarno*, Cortona, Tip. Bimbi, 1867

³ G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*. Milano, Banca Commerciale Italiana 1977, p. 12

⁴ I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 8

suggerisce che d'altronde il tentativo viene incoraggiato dalla posizione dei giacimenti, a metà strada fra Arezzo e Firenze, quindi vicino al capoluogo e nel mentre situato in una zona periferica. Tale posizione permette sia di tenere sotto controllo l'andamento dell'iniziativa, sia di arginare – tenendole distanti dalla città – possibili tensioni sociali.

Inoltre la maggior parte dei facoltosi di Cavriglia ha domicilio a Firenze, e ciò può spiegare l'interesse dei vari possidenti fiorentini nella costituzione della Società per l'Industria del Ferro¹.

A San Giovanni si esercitano alcune attività di stampo artigianale, ma capaci di prestare manodopera per il lavoro in ferriera. Vi sono infatti due negozi di ferrarecce, tre botteghe di fabbro, cinque di magnano più altre botteghe di fabbro nei comuni limitrofi. Nel 1866 sono attive 22 officine dedite alla produzione di bullette da scarpe, in cui trovano lavoro 120 uomini. Ma sono impiantate anche due fornaci per la cottura dei mattoni e la produzione di calcina, che usano la lignite come combustibile per i forni, ed infine una bottega di ramaio.

E anche se l'economia primaria della vallata sarà comunque sempre caratterizzata, nei decenni a venire, da una presenza fondamentale del settore agricolo, nondimeno sarà intorno al complesso minerario-siderurgico dell'estrazione della lignite di Castelnuovo dei Sabbioni e alla ferriera di San Giovanni Valdarno, creata dalla Società per l'industria del Ferro, che ruoterà una gran parte della vita economica, sociale e politica del Valdarno superiore².

¹ *Ibidem* p. 9

² *Ibidem*, p. 12

Prima della messa in funzione della ferriera, comunque, non si può dire vi siano iniziative industriali vere e proprie, e neppure nuclei di operai di una certa consistenza. Sarà con l'apertura degli stabilimenti che comincerà ad essere richiesto un cospicuo numero di manodopera. La ferriera ne assumerà infatti varie centinaia¹. Fino a quel momento, il numero massimo di operai in uno stesso stabilimento è concentrato nella fabbrica di terraglie per la produzione di mattoni e di materiale refrattario impiantata da Mannozi Torini².

Si avrà poi una generale crescita delle piccole iniziative di lavorazione industriale, tutte sorte intorno agli anni Sessanta in San Giovanni Valdarno: la fabbrica di terraglie del Mannozi passerà di proprietà e raggiungerà un notevole sviluppo, fino ad occupare, intorno agli anni Novanta e sotto la gestione di Francini & Pierallini, più di cento operai³. Un'altra fabbrica di terraglie, quella di Tricca, fondata nel 1872, giungerà ad occupare presto una cinquantina di operai. Ancora, sempre nello stesso periodo, iniziano la produzione due fornaci per la cottura di materiali edilizi, che impiegano una settantina di persone⁴.

Inoltre, continuano la loro esistenza varie officine artigiane, per la lavorazione di vasellame metallico, lettieri, bullette, chiodi, ferri da utensileria in genere. Viene aperta poi una «fabbrica» di prodotti chimici e farmaceutici e una vetreria che, verso il 1890, impiegherà più di sessanta operai. Vi sono quindi altri piccoli opifici quali una fabbrica di paste alimentari, un lanificio, una tipografia: un

¹ *Ibidem*, p. 72

² Cfr. L. Cantucci, *Discorso funebre in memoria di Vincenzo Mannozi Torini*, Montevarchi, Tip. Galassi 1883

³ Cfr. Archivio Storico Comunale, San Giovanni Valdarno [ASCGV], cat IV: *Elenco delle industrie insalubri di San Giovanni Valdarno*, 1895

⁴ Una è quella di Bonckwell, l'altra di Arrigucci, Valoriani e Bagliardi, in seguito rimasta proprietà di quest'ultimo: Cfr ASCGV, cat XV, anno 1873

piccolo “universo manifatturiero” dal quale la ferriera trarrà linfa e farà da nucleo.

4 – La costituzione della Società per l'Industria del Ferro in Valdarno

Pur non essendo gradito dalla cittadinanza, almeno inizialmente¹, il periodo di Firenze capitale d'Italia, era stato provvido di grandi opere pubbliche e di numerosi interventi edilizi nelle infrastrutture. Esempi ne sono la cura per l'approvvigionamento idrico e lo scarico fognario, il risanamento edilizio di quartieri fatiscenti, la sostituzione dell'illuminazione cittadina ad olio con quella a gas prima e con l'elettricità poi.

Nasce la Firenze borghese, tale «per il decoro edilizio e l'arredo urbano a misura di una cultura media poco attratta all'inventiva, ma anche per quella commistione fra interessi e politica, cosmopolitismo e caccia al profitto ed alla rendita, polemiche ferocemente devianti e sfrenato attivismo dei fatti compiuti»². Fra gli attivisti di tale società, un posto di rilievo va attribuito al sindaco e poi senatore del regno, Ubaldino Peruzzi.

Ma trascorso il momento d'oro, con la città ora spodestata dal titolo di capitale d'Italia e in un momento di ristagno edilizio, gli investitori fiorentini cominciano a interessarsi ad altri ambiti, fra cui i giacimenti di lignite in Valdarno.

In seguito ad una lunga ed attenta visita all'esposizione universale di Parigi del 1867, avendo osservato il grado di sviluppo raggiunto in quel settore da paesi

¹ I. Montanelli, *L'Italia dei Notabili*, Rizzoli, Milano, 1973, p. 79

² Storia d'Italia, Le regioni dall'Unità a oggi, *La Toscana*, cit., p. 136

quali l'Inghilterra, la Francia, la Prussia, il Belgio e gli Stati Uniti d'America e la modesta rappresentanza dello stato italiano, vagliando alcune precedenti ricerche sulla combustione¹, il giovane ingegnere d'origine inglese Luigi Langer si convince pienamente della possibilità di uno sfruttamento industriale delle miniere di Castelnuovo dei Sabbioni, utilizzando la lignite estratta come combustibile per il processo di fusione e raffinazione del ferro in forni a gas, sistema Siemens.

A Firenze si costituisce un Comitato per lo studio dell'estensione e della consistenza dei banchi di lignite e dello sfruttamento a fini commerciali e industriali del processo². L'intento è di spingersi ben più sotto agli affioramenti della superficie.

Il comitato presieduto dal Langer pubblica, nel 1871, uno studio intitolato *Società Italiana per l'industria del Ferro*, nel quale sono espresse numerose valutazioni di tecnici di prestigio in merito alla possibilità di utilizzo concreto dei giacimenti ligniferi valdarnesi³.

In un primo momento il Langer non pensa a San Giovanni Valdarno come base d'impianto dello stabilimento, bensì a Castelnuovo. Questo per la vicinanza maggiore del giacimento, che permetterebbe un risparmio, sul costo di produzione del ferro finito, di almeno 9.30⁴ lire a tonnellata. Considerando però

¹ Cfr. G. Axerio, *Della fabbricazione dei laterizi, della calce e dei cementi*, Milano, Zanetti, 1868

² I. Biagiatti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 5

³ A. Calvinato, *Giacimenti Minerari*, Torino, UTET, 1964, pp. 473 e sgg.

⁴ Per calcolare il corrispettivo attualizzato al 1999 di una lira al tempo negli anni interessati, si moltiplichi per un coefficiente di trasformazione pari a

1872	5748,4520
1873	5422,3379
1874	5295,0530

che il paese di San Giovanni è attraversato dalla ferrovia Torino-Milano-Firenze-Roma, Castelnuovo viene scartato.

I conti del Langer, mirati a guadagnarsi il consenso dei futuri fondatori, hanno il compito di dimostrare che la disponibilità del bacino lignifero del Valdarno è più che sufficiente per alimentare i forni Siemens dedicati alla fusione e alla raffinazione del ferro.

Le spese d'impianto previste dall'ingegnere si aggirano intorno alle 120.000 lire, da utilizzare per l'acquisto del terreno, 65.000 lire per il fabbricato con tettoia di ferro, cinta muraria e steccato intorno al terreno a disposizione dell'impresa (4.000). I forni Siemens da acquistare sono otto, per un totale di 100.000 lire, cui però, al momento dell'acquisto, verranno preferiti i forni dell'ingegnere Auguste Ponsard¹. Altri beni sono poi un maglio, quattro macchine a vapore, un treno di cilindri².

In seguito alla fruttuosa apertura di qualche pozzo di prova, i «risultati incoraggiarono i promotori che, trovato appoggio nel comm. Ubaldino Peruzzi ed in altri signori fiorentini, presentarono l'affare alla Banca di Emanuele Fenzi,

.....	
1880	5696,1933
.....	
1890	6050,6775

Fonte: Coefficienti di trasformazione del valore della lira in *Indici Mensili*, Il Sole 24 Ore, Marzo 1999

¹ Questo perché i forni Siemens si trovavano, in quel periodo, in via di modificazione. Cfr. L. Fallani, *La Società per l'Industria del Ferro*; in "Rassegna storica toscana", (luglio-dicembre 1976), p. 257

² T. Giacalone-Monaco, *Vilfredo Pareto e il banchiere Carlo Fenzi*, in "Rivista Bancaria", Milano, luglio-agosto 1966, p. 389

pure fiorentino, e questa se ne assunse il finanziamento. Prima però di lanciare l'affare volle la detta Banca che tutto fosse bene studiato»¹.

Il Langer è convinto che con 75 tonnellate di lignite si possano ottenere 13 tonnellate di ghisa, e da queste 9 tonnellate di ferro in verghe. Ritene che una tonnellata di buona lignite possa essere considerata equivalente a un terzo di tonnellata di carbon fossile².

Dichiara con baldanza: «Lo Stabilimento che ho proposto d'impiantare si trova in condizioni affatto eccezionali; perché abbiamo il combustibile sul luogo stesso a poco prezzo; e potremo perciò fare del ferro ad assai buon mercato, e venderlo, per conseguenza, con utile anche colle nuove tariffe. [...] Abbiamo il combustibile; abbiamo il minerale. Fino a che non erano inventati, o pochissimo conosciuti da noi, i forni Siemens, questa lavorazione non poteva impiantarsi; ma ora, con i progressi della scienza, coll'impiego di questi forni a gaz si può utilizzare qualsiasi combustibile. Perché ci rivolgeremo dunque all'estero, quando possiamo fare tutto in paese?»³.

Per San Giovanni stima una produzione annua di 5.000 tonnellate ad un costo di produzione fra le 200 e le 240 lire la tonnellata per i ferri di buona qualità in verghe; fra le 164,75 e le 200,35 lire per i ferri ottenuti dalla fusione di rottami; fra le 196,95 e le 232,85 lire per i ferri speciali a doppio "T" che, però, non saranno ottenuti dal Langer, bensì solo dal Pareto⁴.

¹ Cfr. R. Chiosi, *Storia dell'Italia mineraria. Storia di una piccola ferrovia*, in «itinerari nel passato», quaderno 5, settembre 1973 in cui si riporta uno scritto dell'Ingegnere Leopoldo Gigli in merito alla Società del Ferro

² G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno*, cit., p. 16

³ Cfr. *Atti del Comitato dell'Inchiesta industriale*. Categoria 15. § 2: Industrie metallurgiche. Adunanza del 4 aprile 1872 a Firenze, puntata III, pp. 10-14

⁴ Partendo da previsioni così ottimiste, non viene prestata alcuna attenzione alla caduta dei prezzi di vendita di tutti i tipi di ferro dovuti alla congiuntura economica del momento, Cfr. G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno*, cit., p. 18

Il capitale circolante sufficiente all'avvio dell'impresa dovrebbe essere di 525.000 lire, corrispondenti ai costi di fabbricazione da sostenere in sei mesi. Oltre a questa somma, il Langer aggiunge la spesa del primo impianto (420.000), quello per la costruzione della società (20.000), per l'avviamento dei forni (20.000), per il fondo di magazzino (13.000¹) e per il fondo di riserva (150.000). Prospetta inoltre un reddito annuale oscillante fra le 300.000 e le 500.000 lire, e un utile netto da ripartirsi non inferiore al 20%².

Anche sottraendo dal totale di questi montanti la metà del capitale circolante, resta comunque da trovarsi un importo pari ad almeno un milione di lire per poter attuare il progetto. È una somma ingente per gli standard del mercato dei capitali in Toscana al tempo, ma «irrisoria»³ se rapportata al tipo di industria che si vuole creare. Il Langer provvede comunque a modificare queste previsioni, per interessare i banchieri della Banca Generale⁴. Riuscendo nel suo intento.

Il progetto è poco consistente, gli investimenti quasi inesistenti. Non vi è un serio esame critico dei fattori di localizzazione, non ci si preoccupa del fatto che la grande disponibilità di lignite venga fortemente ridotta dalla qualità mediocre e dalla distanza delle ferriere dai giacimenti. Ancora, «un'impresa metallurgica

¹ Nel saggio di Giacalone-Monaco, a cui mi sono rifatto per questi dati, è riportato 130.000. A pagina 17 di G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., si indica però il numero di 13.000. Adotto quest'ultimo in considerazione del fatto che il volume del Busino è posteriore di quasi dieci anni dal saggio di Giacalone-Monaco

² T. Giacalone-Monaco, *Vilfredo Pareto e il banchiere Carlo Fenzi*, cit.

³ G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 17

⁴ Cfr. L. Fallani, *La Società per l'Industria del Ferro*, pp. 251-252

presupponeva un'infrastruttura tecnico-economica da crearsi completamente in un ambiente essenzialmente agricolo, e nessuno si preoccupò, infine, d'analizzare i meccanismi di assorbimento del ferro da parte del mercato locale e nazionale»¹.

Il 24 settembre 1872, con atto pubblico rogato dal notaio P. Capei, viene costituita formalmente la società anonima per azioni, denominata “Società Italiana per l'Industria del Ferro”, con domicilio a Firenze. Il capitale sociale è di sei milioni di lire diviso in 12.000 azioni di cinquecento lire ciascuna, per la durata di trenta anni.

Il 26 settembre il Langer comunica l'avvenuta costituzione della nuova società a Luigi Pozzolini, capo della seconda divisione al Ministero dell'Agricoltura. L'otto settembre, avvenuto il versamento del primo decimo delle azioni, sottoscritte presso la Banca Industriale Toscana, Ubaldino Peruzzi interviene presso il ministero competente per ottenere «l'approvazione degli Statuti e la conseguente autorizzazione della Società per l'Industria del Ferro costituitasi in Firenze»². Il ministro, apportate alcune modifiche di carattere puramente formale allo Statuto, dopo aver sentito il suo collega ministro di Grazia e Giustizia e dei Culti, da l'approvazione il 28 ottobre 1872; il giorno dopo avviene la pubblicazione del regio decreto nella «Gazzetta Ufficiale»³.

¹ G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 19

² Cfr. Archivio centrale di Stato, Roma, Fondo Agricoltura, Industria e Commercio: *Divisione Industria, Commercio e Credito, Banche e Società (1839-1899)*, fasc. Società per l'Industria del Ferro, verbale d'assemblea, fogli non numerati

³ Cfr. «Gazzetta Ufficiale», CCCCXLV, serie II, parte supplementare, 29 ottobre 1872

La Società è costituita per mezzo di finanziamenti quasi tutti fiorentini, ma è principalmente sostenuta dal banchiere Carlo Fenzi¹, figlio del titolare dell'omonima banca, e appoggiata dal Peruzzi.

È una decisione che darà alle cave di lignite e all'economia della zona nuove e inedite prospettive, che rappresenta al contempo «un momento di continuità e insieme di eventuale snodo nella strategia degli investimenti del capitale bancario toscano: che mentre manteneva il tradizionale indirizzo nell'intervento nel settore minerario ne apriva, o ne indicava uno, quello delle imprese industriali, che era, a dir poco, privo di apprezzabili precedenti»², il capitale bancario locale avendo dato un contributo «casuale e poco convinto»³ fino ad allora.

La scelta è impreveduta e inattesa, considerato anche il fatto che si attua proprio nel momento in cui l'industria del ferro comincia ad addentrarsi in una crisi assai profonda. Se i primi accenni di tempesta si possono già scorgere intorno al 1870, solo tre anni dopo, nel 1873, la situazione sarà drammatica in buona parte dei paesi capitalistici d'Europa.

Il prezzo di vendita del ferro diminuisce notevolmente, influenzando su tutti i comparti dell'industria metallurgica. Sebbene l'Italia non ne sia colpita a fondo, tutto presuppone che il momento in cui le vendite caleranno drasticamente sia vicino⁴.

¹ Il Biagiotti ritiene quindi senza fondamento l'affermazione del Fallani (*La Società per l'industria del Ferro, (1872-1880)*), in "Rassegna storica toscana", (luglio-dicembre 1976) secondo cui viene attribuita alla Banca Generale la promozione, oltre che al cospicuo finanziamento, della Società

² Storia d'Italia, Le regioni dall'Unità a oggi, *La Toscana*, cit., p. 233

³ *Ibidem*, p. 235

⁴ G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 13

Nell'atto costitutivo della Società si legge: «All'effetto di dar vita all'industria del ferro e così dare impulso all'operosità industriale del paese nostro, ove la materia prima non fa difetto ed ove non manca combustibile atto alla lavorazione di quel metallo, gli infrascritti pensarono di costituire una Società anonima onde raggiungere l'intento e riunire il capitale necessario a far prosperare così fatta utilissima impresa»¹.

La realtà è però un'altra. Più che una velleità di emancipazione nazionale può l'intento speculativo del banchiere Fenzi, che intende disfarsi urgentemente e a buon mercato di due vecchie e piccole ferriere nei pressi della montagna pistoiese, a Mammiano e Sestajone. Le ferriere erano state costruite vicino a una zona boschiva per usufruire facilmente del legname e del carbone a legno, utilizzato come alimentatore dei forni; ma il sopravvenuto uso di combustibili più validi come il carbon fossile, le rende obsolete. Così il Fenzi, che già nel 1863-64 aveva provveduto a vendere la maggior parte delle altre sue ferriere pistoiesi, affittando quelle di Mammiano e Sestajone al figlio Carlo e ad Emilio Pinucci, decide di prendere parte alla Società per l'Industria del Ferro cedendo a questa le due ferriere superstiti.²

Una minuta di Carlo Fenzi, probabilmente destinata all'ingegnere Morandini, incaricato dalla Società per l'industria del Ferro della stima delle sue ferriere, ci fornisce una descrizione enfatica degli impianti e della capacità del Fenzi di curare il suo personale tornaconto: «I magnifici stabilimenti summentovati, già costruiti solidamente dal governo toscano ampliati e modificati secondo moderni progressi dell'industria si compongono di 6 corpi di fabbrica destinati

¹ Cfr. ACS, Ministero di Agricoltura, Industria e Commercio – *Divisione industria, commercio e credito (1839-1889)*, b. 7, fasc. 55: Società per l'Industria del Ferro, originale dell'atto notarile stipulato in Firenze il 24 settembre 1872 dal notaio Pietro Capei

² I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. pp. 21-22

ad uso di ferriera aventi cinque forni all'italiana ed otto detti alla contese per la fabbricazione del ferro al carbone di legna e di un vasto locale contenente un laminatoio per la stiratura del ferro con relativo *forno a recuperatore*¹». Addirittura il Fenzi giunge ad affermare che «le condizioni dello stabilimento di Mammiano sono intrinsecamente migliori di quelle della altre ferriere dell'Italia Centrale»².

Gli amministratori del nuovo organismo industriale lo acquistano, il 31 gennaio 1873, da Emanuele Fenzi «lo stabilimento di Mammiano, cioè la palazzina di ufficio, tre ferriere, due distendini, un molino, una filiera, le fabbriche di servizio, due vivai di trote, il tutto situato nel comune di San Marcello, le due ferriere del Sestajone, il tutto nel comune di Cutigliano, il distendino del Chiuso, per il prezzo di lire italiane 150.000, lire 300 per un apprezzamento di terra boschiva di proprietà di Carlo, e lire 43.486 per i mobili esistenti nelle ferriere».

Per il Fenzi l'affare è ottimo, il contrario accade alla Società del Ferro. I conti sono presto fatti, il ricavo per la vendita delle ferriere rappresenta circa il doppio di quel decimo di capitale che i Fenzi hanno pagato alla costituzione della Società del Ferro. Questa effettua subito il primo versamento «per lire 97.700 in tanti biglietti delle Banche aventi corso forzato nel Regno, il rimanente realizzato in 5 anni a partire dal 18 ottobre 1872 alla ragione del 6% annuo»³.

¹ Detto così perché munito di camera di recupero per il preriscaldamento dell'aria comburente, al fine di ottenere la temperatura elevata necessaria per la combustione (il Martin Siemens è un forno *a recuperatore*)

² L. Fallani, *La Società per l'Industria del Ferro*, cit. p. 254

³ Biblioteca e Archivio del Risorgimento [B.A.R.], Firenze, Carlo Fenzi, fil. 10, ins. n. 2: Copia in forma esecutiva del pubblico strumento di vendita dello Stabilimento di Mammiano fatta dal sig. cav. Emanuele Fenzi alla Società Anonima per l'Industria del Ferro rappresentata dal sig. comm. Senatore Ubaldo Peruzzi, stipulato a Firenze il 31 gennaio 1873

La Società non sembra partire sotto buoni auspici.

5 – Consiglio di amministrazione e principali azionisti della Società per l'Industria del Ferro

Gli azionisti di maggioranza sono tre: il Banco Emanuele Fenzi & Ci, tramite il già citato Carlo Fenzi (2.000 azioni), la Banca Generale di Roma (4.000 azioni), attraverso il suo rappresentante Moisè Valesin e la Banca del Popolo di Firenze, tramite Ubaldino Peruzzi, suo presidente, insieme al direttore generale Enea Arrighi (1.975 azioni).

I quarantaquattro soci fondatori, in effetti tutti con domicilio a Firenze tranne la Banca Generale di Roma, contraddistinguono tre categorie sociologiche ben definite: i banchieri, in maggioranza; i medi commercianti e piccoli industriali con interessi nel ferro e nella lignite e i redditieri come il Peruzzi¹.

La maggior parte dei fondatori della Società del Ferro proviene dalle principali casate del capoluogo toscano. In particolare, si tratta di un'aristocrazia cittadina, legata saldamente alla proprietà terriera che, in questa occasione, trasferisce una parte, comunque marginale, dei suoi capitali per quest'impresa industriale².

Rilevante importanza è costituita dalle banche. In effetti, la consistenza e l'articolazione del sistema dei trasporti e delle comunicazioni presenti in Toscana già in quegli anni, fa del sistema bancario toscano un sistema di una certa robustezza e articolazione³. Inoltre vi è la presenza di non pochi ingegneri, tutti possedenti ridotte quote di capitale. Fra questi il Langer, primo direttore

¹ Questi però, già in precedenza si era occupato di problemi ferroviari, dirigendo nel 1851 la Strada Ferrata Leopolda

² I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. IX

³ Storia d'Italia, Le regioni dall'Unità a oggi, *La Toscana*, cit., p. 35

della Società, sottoscrive 260 azioni. Una nutrita presenza di ingegneri potrebbe suggerire anche un interesse di tipo scientifico, oltre che meramente economico, presso alcuni fondatori dell'impresa. Ma questi sono comunque l'eccezione.

Alcuni piccoli azionisti poi, clienti della Banca, si fanno rappresentare dal commendatore Carlo Fenzi¹.

Il primo consiglio d'amministrazione, tenutosi il giorno stesso della costituzione, viene così composto: avv. Olinto Bersanti, don Cino Neri de'principi Corsini, ing. Guido Dainelli, prof. Cesare d'Ancona, comm. Carlo Fenzi, signor Emanuele Orazio Fenzi, comm. Ubaldino Peruzzi, comm. Ermolao Rubieri, prof. Filippo Schwarzenberg, signor Moisé Valensin. Vengono nominati sindaci Giovanni Berni e Leopoldo Bini.

Viene eletto provvisoriamente, come presidente, l'avvocato Olinto Bersanti e come segretario è eletto Emanuele Orazio Fenzi. In capo a due giorni però Ubaldino Peruzzi prende il posto del Bersanti; posto che manterrà fino allo scioglimento della Società, nel 1880².

Prevedendo rapidi guadagni, inizialmente viene chiesto ai soci solamente il versamento di un decimo del capitale sociale, circa 600.000 lire. Il secondo e il terzo decimo sarebbero stati versati entro un anno dalla costituzione, su richiesta del consiglio di amministrazione. Per il quarto e quinto decimo provvederà a richiederne il versamento solamente dopo che si sia realizzato un utile del 10% sul capitale già versato. Così pure per i restanti cinque decimi, da versare in

¹ *Ibidem*. Il Fenzi «controllava, per il suo tramite, imprese di varia consistenza come le ferriere statali della montagna pistoiese [...], le partecipazioni in alcune società ferroviarie come la Firenze-Livorno; il commercio della paglia, imponente e redditizio»

² I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., pp. 24 e seguenti

varie scadenze, comunque solamente dopo la realizzazione di un utile minimo pari al 15% del capitale già versato.

Invece si verificherà una situazione ben diversa da quella prospettata, con i soci che non rispetteranno gli impegni assunti, eludendo le precise condizioni stabilite, riversando sulla Società il peso delle riscossioni e dell'assunzione degli interessi inerenti agli azionisti morosi.

Un comportamento del genere è sintomatico di un agire certo poco imprenditoriale, volto più alla ricerca di un sicuro profitto senza impegni di particolare consistenza, piuttosto che improntato a un'audace mentalità disposta al rischio, come è logico, data la composizione sociale dell'insieme degli azionisti.

Ne è riprova, oltre alle clausole di ripagamento dei decimi sopra riportate, una disposizione cautelare richiesta dal Consiglio della Banca del Popolo, ovvero che quando «la Società si trovi in perdita di un terzo del capitale effettivamente versato, il Consiglio debba convocare gli azionisti perché decidano se sia o no luogo allo scioglimento della Società»¹. La clausola viene inserita nello statuto, all'articolo 3: «Quando da un bilancio annuale risultasse che si è perduto un terzo del capitale sociale effettivamente versato, gli azionisti riuniti in Assemblea generale dovranno essere richiamati a decidere se vogliono continuare la Società ovvero porla in liquidazione»².

¹ Cfr. ACS, Ministero di Agricoltura, Industria e Commercio – *Divisione industria, commercio e credito (1839-1889)*, b. 36, fasc. 288, cit., verbale dell'adunanza del 6 aprile 1872

² Società per l'Industria del ferro, *Statuto*, Firenze, Tip. Galletti e Cocci 1873. Il consiglio d'amministrazione, formato dai dieci membri eletti dall'assemblea generale degli azionisti, con durata in carica di due anni e rinnovati per metà annualmente (art. 12), ha la più estesa facoltà per provvedere al buon andamento della Società e alla esecuzione delle deliberazioni prese dall'assemblea generale degli azionisti. Il consiglio nomina e revoca il direttore e tutti gli altri impiegati, determinandone gli stipendi, decidendo gli acquisti e le vendite di materie prime, delle macchine e degli attrezzi, dei materiali da costruzione e dei prodotti della fabbricazione (art. 13). Il presidente del consiglio – Ubaldino Peruzzi – è anche il presidente della Società e la rappresenta a tutti gli effetti di fronte ai terzi (art. 21)

La Banca Generale comunque difetta di personale specializzato e di un sistema organizzativo in grado di «poter veramente animare un settore economico così delicato come quello del ferro, ed altresì per coordinare gli interessi, talvolta radicalmente opposti, afferenti a partecipazioni in diverse industrie siderurgiche»¹.

La Banca del Popolo di Firenze è invece un istituto di credito popolare, impegnatosi spesso in operazioni di finanziamento disinvolve o in partecipazioni dirette in numerose società. Cresciuta fino all'eccessivo numero di 135 succursali, è presente in 85 località della penisola². La sua rilevante presenza nella Società del ferro è da spiegarsi con l'interesse del Peruzzi, presidente e della Società e della Banca.

Certo è che i protagonisti reali, presenti, dell'andamento e della vita della Società del ferro sono i fiorentini Ubaldino Peruzzi ed Emanuele Fenzi.

Il direttore – prima il Langer, poi il Pareto – deve curare l'esecuzione delle deliberazioni del consiglio e assistere alle sue adunanze con voto consultivo. Oltre allo stipendio fisso (art. 13), riceve una partecipazione sugli utili fissata annualmente, su proposta del consiglio e approvata dall'assemblea generale. Tale partecipazione non può essere superiore del 5 per cento né minore del 2 per cento sulla totalità degli utili dell'anno (art. 26). È vietato al direttore il commercio in proprio, oltreché l'assunzione di altri uffici e incarichi, di natura commerciale, industriale, amministrativa o politica, dovendo tutto il suo tempo essere dedicato alla Società (art. 27).

Fra i soci di maggior rilievo, come visto, vi è anche la Banca Generale. L'istituzione, fondata a Roma da finanziari soprattutto milanesi, è già un grande organismo a carattere nazionale con numerosi e cospicui investimenti in vari settori industriali. È probabile che sia stato il Fenzi, azionista fondatore della Banca Generale, a coinvolgere l'istituto, fino ad allora non interessato alla Toscana. In questo modo gli è consentito vendere i due pesi morti costituiti dalle ferriere pistoiesi, assumendo una partecipazione ridotta nella Società

¹ G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 25

² Cfr. ACS, Ministero di Agricoltura, Industria e Commercio – *Divisione industria, commercio e credito (1839-1889)*, b. 36, fasc. 288, cit.

Nessuno dei tre originari fondatori della Società del Ferro avrà fortuna. La Banca del Popolo di Firenze si dovrà drasticamente ridimensionare nel 1875; sarà poi il Banco Fenzi e Ci. a trovarsi in serie difficoltà al momento della liquidazione della Società del Ferro, che avverrà nel 1880. Il Fenzi cesserà di essere amministratore delegato e azionista della Società, e il suo Banco subirà un grave colpo nel 1881, allorché – dopo la morte del figlio e principale amministratore Carlo, avvenuta il 3 settembre – si scoprirà un vuoto di cassa di oltre un milione di lire, da imputarsi a manovre speculative del cassiere, Benedetto Bosi. Pareto, in una lettera alla signora Emilia Peruzzi così lo descrive: «Ma non sa lei che egli andava a messa tutte le mattine, che era un codino da tre cotte, che l'origine delle sue perdite si è che egli dopo il '59 credeva al ritorno del Gran Duca e giuocò al ribasso sui fondi italiani?»¹. Nel 1891, in seguito a un furto di cui sarà vittima il Banco e al fallimento della Società del tram per il Chianti, il Fenzi sarà costretto a dichiarare fallimento. Nel fallimento Pareto perderà 5.000 lire².

Più oltre tratteremo il rapporto tra il Fenzi e Pareto durante gli anni passati dal giovane ingegnere alla Società del Ferro, mentre qui riportiamo un'altra lettera a commento delle traversie dei Fenzi e del sentimento di stima che egli nutriva verso questi banchieri, alcune delle poche persone – insieme ai coniugi Peruzzi - con cui avrebbe avuto un continuativo rapporto di stima e fiducia, durante il periodo valdarnese: «Cara Signora Emilia, avrà sentito che i Fenzi ieri hanno depositato il bilancio. Mi duole moltissimo di questa disgrazia di buoni e cari amici e mi pare anche un guaio per Firenze. I Fenzi sono sempre stata gente

¹ 21 Dicembre 1881 in V. Pareto, *Lettere ai Peruzzi (1872-1900)*, a cura di T. Giacalone-Monaco, Roma, Ed. di storia e letteratura, 1968, II vol., p. 185

² I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 273

onesta, il sor Carlo era un tipo di galantuomo, anche Emanuelino è una brava e onesta persona, e tutti lo compiangiranno nella disgrazia che gli capita. Pare che il tram di Chianti ne sia in parte la cagione, ma la prima origine si deve ricercare nel furto di cui furono vittime tempo fa. Anch'io perderò qualcosa in questo fallimento, poiché avevo una somma depositata al Banco Fenzi. Ormai di tutte le disgrazie che seguono ne tocca un briciolo anche a me»¹.

Il Peruzzi verrà rovinato, politicamente, a causa dell'ingente deficit accumulato dal comune di Firenze durante gli anni in cui lo vedono sindaco della città, e personalmente da un'amministrazione generosa e poco accorta dei propri averi². In particolare, la fornace di Montepilli, per la produzione di laterizi e cemento, viene messa in amministrazione controllata nel 1889 per i debiti con la Banca Centrale e con altre banche, fra cui il Banco Fenzi.

Pareto, come vedremo, troverà nei coniugi Peruzzi e nel loro salotto degli amici e dei confidenti un'oasi di vivacità culturale, nell'assenza di confronto intellettuale in cui sarà costretto trascorrere le proprie giornate, dovendo lavorare a San Giovanni Valdarno³. Egli seguirà tutto il loro «penoso calvario»⁴ cercando, con ogni mezzo, di alleviarne i dolori. Il Peruzzi verrà però costretto a vendere il palazzo di via dei Greci a Firenze, le proprietà terriere di Montepilli e la fornace, presa in affitto dal Pareto stesso per breve tempo⁵.

¹ 30 Dicembre 1891 in *Lettere ai Peruzzi*, cit., II vol, p. 493

² Cfr. G. Piccini, *Vita di Ubaldino Peruzzi*, Firenze, R. Paggi editore 1891

³ In particolar modo, nella signora Emilia trova un'attenta corrispondente con cui potersi sfogare e trovare conforto dai malumori della gestione delle Ferriere

⁴ I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 273

⁵ Cfr. V. Pareto, *Lettere a Maffeo Pantaleoni, 1890-1923*, a cura di G. de Rosa, Roma, Banca Nazionale del Lavoro 1960, I vol., p. 167: lettera del 26 gennaio 1892

La Banca Generale resiste un poco più a lungo, ma verrà travolta dal crollo del sistema bancario italiano, iniziato con il fallimento della Banca Romana nel 1893¹. Non essendo più in grado di fare fronte ai propri obblighi, nel gennaio del 1894 sarà costretta a chiedere la moratoria e quindi a venire messa in liquidazione. Verrà rimpiazzata dal Credito Italiano.

6 – La Società per l'Industria del Ferro prima dell'entrata di Pareto

Per statuto, la Società per l'Industria del ferro si propone di condurre il suo lavoro in uno stabilimento da costruire in San Giovanni Valdarno, oltre a quelli già funzionanti delle montagne pistoiesi, esercitando l'estrazione, l'utilizzazione e la vendita del materiale minerario del bacino in Valdarno.

Il giudizio di Busino è netto: «La localizzazione s'effettuava in una zona geografica senza tradizioni industriali, praticamente sprovvista d'infrastrutture adeguate, e dove bisognava persino trapiantare la mano d'opera specializzata venuta da altre regioni, il che rendeva ancora più complessi e complicati i problemi da risolvere»².

Sotto la personale sorveglianza del Langer, cominciano a fine ottobre i lavori atti all'edificazione della ferriera di San Giovanni Valdarno e all'ingrandimento dei cantieri presso i giacimenti di Castelnuovo dei Sabbioni e di Mammiano.

Tali miniere, proprietà di un ingegnere, Guglielmo Schneider, che le utilizzava in proprio con risultati deludenti, vengono vendute alla Società del Ferro, e lo Schneider ne rimarrà direttore fino al 16 febbraio 1874, quando gli subentrerà il

¹ Cfr. G. Luzzato, *L'economia italiana dal 1861 al 1894*. Torino, Einaudi, 1968

² G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 25

genero, ingegnere Leopoldo Gigli, che già presta opera di dipendente e che vi rimarrà fino allo scioglimento, nel 1880¹.

Altri terreni ligniferi, nei dintorni di Castelnuovo di Sabbioni, vengono acquistati ancora dal Fenzi o presi in affitto.

Per la legge mineraria toscana, rimasta in vigore sin oltre l'unificazione italiana e fino al 1927², che stabilisce il principio di indivisibilità fra proprietà del suolo e del sottosuolo, è d'obbligo per la Società del Ferro acquistare o prendere in affitto il suolo, ove si trovano i filoni di lignite.

La mancanza di concorrenza permette che l'acquisto si realizzi rapidamente, generando un ingente accorpamento di terreni in zona Castelnuovo dei Sabbioni.

Per sfruttare, oltre che nel sottosuolo, tale proprietà, viene creata una piccola fattoria, amministrata da un agente e da una guardia campestre. Destino vuole che, col produrre già utili nel 1875³, questo possedimento della Società del Ferro, sia l'unico sempre in attivo, seppur minimale⁴.

Le due ferriere della montagna pistoiese si dovrebbero integrare nel lavoro con il nascente impianto di San Giovanni Valdarno, «per sfruttare le vicinanze dei giacimenti di lignite»⁵, ma la direzione della Società – con sede a Firenze - non riuscirà mai a coordinare validamente i vari stabilimenti.

¹ Cfr. R. Chiosi, *Storia dell'Italia mineraria*, in "Itinerari nel passato", quaderno n 5, San Giovanni Valdarno, dattiloscritto, settembre 1973, n. 3

² I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 30

³ Ammontanti a 5.500 lire, poi divenute 6.600 nel 1878

⁴ Cfr. Società per l'Industria del Ferro, *Bilancio per l'esercizio 1875 e Bilancio per l'esercizio 1878*, Firenze, tip. Di G. Barbera 1878 e 1879

⁵ A. Saporì, *L'industria e il problema del carbone*, p. 13

Ognuna delle tre agenzie (San Giovanni Valdarno, Mammiano e Castelnuovo), ha capo un ingegnere incaricato della direzione tecnica locale, con l'obbligo di risiedere in sede. Ma la gestione degli stabilimenti rimane sempre parecchio accentrata, motivo del sorgere di disfunzioni, incomprensioni e risentimenti – come vedremo – fra le varie agenzie e la direzione generale.

Per l'impianto operativo della ferriera di San Giovanni Valdarno viene chiamato l'ingegnere francese Auguste Ponsard, in terra natale conosciuto come costruttore di forni fusori, avendo a lungo lavorato a Decazeville, un importante centro della Francia meridionale sede di industrie metallurgiche¹. Il Ponsard era venuto in Italia nel 1859, quando Pietro Bastogi lo aveva assunto come suo collaboratore nella direzione tecnica della «Cointeressata»². Egli partecipò attivamente allo sviluppo dell'industria siderurgica italiana, sia come progettista-costruttore di forni che come divulgatore e propagandista delle idee industrialistiche³.

Il Ponsard viene incaricato di progettare e costruire l'impianto stesso (forni, caldaie, etc.), ma il risultato non è certo soddisfacente. Busino riassume il giudizio sul suo operato in modo lapidario: «tutte le installazioni, anche quelle create *ex novo*, si dimostrarono obsolete fin dal loro avvio»⁴. Mentre le ferriere minori, quelle di Mammiano e Sestajone, avranno sempre un ruolo di secondo piano, lo stabilimento di San Giovanni Valdarno viene pensato e costruito «con

¹ Cfr. L. Levêque, *Historie des forges de Decazeville*, Saint-Etienne, Société de l'Industrie Minière, 1916

² G. Mori, *L'industria del ferro in Toscana*, cit., p. 544

³ Cfr. A. Ponsard, *Dell'industria siderurgica in Italia*, Firenze, Civelli, 1867

⁴ G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 38

prospettive eccessive, in quanto si puntò soprattutto sulla produzione delle grosse sagome, che risultarono non richieste dal mercato»¹.

Il lavoro delle ferriere consiste nel ridurre, per decarburazione, la ghisa o ferraccio (ottenuta attraverso la lavorazione del minerale di ferro in altiforni o forni fusori) in ferro sodo, commerciale².

Così un chimico del tempo descrive il processo di lavorazione: «Ognuna di esse [ferriere] era dotata di uno o due *fuochi* e la tecnica di lavorazione corrente era quella cosiddetta alla *bergamasca*. Nella ferriera si dà una prima fusione alla ferraccia che, in tal stato dicesi «cotticcio». Portasi questo nuovamente nel focolare e quando egli è rammollito, coll'estremità di una grossa pertica di ferro si cava dal fuoco e saldatovi a colpi di mazza una grossa verga di ferro della “presa”, così incandescente, nel quale stato è chiamato massello è portato sotto un'incudine e sotto i colpi di grossi magli di ferro messi in moto dall'acqua è ridotto in grosse barre, o in verghe...detti “cionconi”»³.

Il combustibile adoperato anche in questa fase è il carbone di legna cosiddetto *dolce*, ottenuto dal castagno; l'energia è fornita sia per la soffiara che per il sistema di ruote e ingranaggi che messo in moto da un salto d'acqua, aziona i magli.

¹ I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 31

² G. Mori. *L'industria del ferro in Toscana dalla restaurazione alla fine del granduca (1815-1859)*, cit., p. 15

³ *Ibidem*, p. 19

Quasi tutte le ferriere toscane sono dotate di un impianto per la riduzione in barrette piane, a nastro, tonde o a filo di diversi spessori e dimensioni: il cosiddetto «distendino» che è una specie di maglio di piccole dimensioni¹.

Secondo le previsioni, la Società avrebbe dovuto produrre 8.000 tonnellate all'anno di ferri di varia sagomatura, rivendibili a vantaggiose condizioni per i produttori. Ma la stima si dimostra eccessivamente ottimista. La produzione infatti, fra il 1872-73 e il 1880, si mantiene ben al di sotto della quantità prevista, riuscendo a raggiungerla solamente nel 1878².

Durante l'anno 1873 vengono parzialmente ristrutturare le due ferriere di Mammiano e Sestajone, ampliando i locali, aggiungendo macchinari e due forni Ponsard. Sempre nello stesso anno viene messa in piena attività la miniera di Castelnuovo (sotto la direzione dell'ingegnere Schneider), e a San Giovanni si avvia l'edificazione e la messa in opera dello stabilimento nuovo: «Il complesso – dati i tempi – era notevole e nel 1874 aveva raggiunto una produzione di circa 2.000 tonnellate mensili ed i promotori non nascondevano l'intento di dare ad esso uno sviluppo molto più ampio»³.

¹ *Ibidem*, p. 20

² L'andamento della produzione del ferro, espresso in chilogrammi, dal 1872 al 1880 (G. Busino, *Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno*, cit. p.47, tab. 3) è infatti:

1872-73	932.471
1874	1.453.741
1875	1.966.541
1876	4.910.637
1877	5.180.736
1878	7.987.532
1879	8.146.384
1880	8.250.378

³ ILVA, *Altiforni e acciaierie d'Italia (1897-1947)*, Bergamo, Ist. Ital d'Arti Grafiche, 1948, p. 181

Fa notare il Biagianti però che «l'ottimistica valutazione espressa in questa pubblicazione "giubilare" va realisticamente ridimensionata, soprattutto per quanto riguarda la produzione; infatti, secondo una statistica coeva la produzione annua nel 1876 non raggiunge ancora le 6.500 tonnellate di ferro»¹.

Lo stabilimento di San Giovanni Valdarno entra in verità in piena attività solo nella seconda metà del 1873, quando viene collegato con un raccordo ferroviario alla linea Firenze-Arezzo.

Sempre nel 1873 viene decisa la costruzione di una ferrovia privata, con trazione a cavalli, per raccordare le miniere di Castelnuovo dei Sabbioni con la stazione di San Giovanni Valdarno, passando per gli stabilimenti della ferriera. Il processo di costruzione si stende dal luglio del 1873 all'aprile del 1874, coprendo una distanza di sei chilometri. Secondo la convenzione stipulata con la ditta Pasquale Forconi, la ferrovia avrebbe dovuto essere completata nel giro di due mesi, a una somma molto minore rispetto all'importo di 170.000, poi effettivamente pagato. Una volta realizzatasi, tale infrastruttura permetterà comunque di compiere un notevole passo avanti nel sistema di trasporto, fino ad allora effettuato tramite carri².

Ben presto però (1875), con l'aumento della lignite estratta, la necessità di scavare gallerie sotterranee rende l'impianto inadeguato e per di più altamente costoso. Il mantenimento e la sorveglianza della linea superano in media le 6.000 lire all'anno, il restauro dei veicoli e degli attrezzi le 3.000 lire, l'olio di lino ed altri generi le 1.000 lire, e gli stipendi per le spese di trasporto le 15.000

¹ I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 33

² Il capitolato d'appalto è stato pubblicato da Tommaso Giacalone-Monaco in appendice al suo articolo Cfr. T. Giacalone-Monaco, *Vilfredo Pareto e il banchiere Carlo Fenzi*, cit., p. 631-633

lire circa, mentre la Società è costantemente in perdita. Tutto questo mentre, nello stesso anno, le entrate nette coprono il 4,69% delle spese nette¹.

Le spese di spostamento gravano poi sul prezzo della lignite in maniera ingente: circa 1.25 lire per mille chilogrammi-chilometro trasportati. Come se non bastasse, si aggiunga che «la ferrovia, dal punto di vista tecnico, risultò costruita un po' troppo alla carlona, per non dire scriteriatamente»².

Già nel 1874, l'ingegnere Leopoldo Gigli – una volta subentrato a Guglielmo Schneider nella direzione della cava di Castelnuovo - deve approntare alcune modifiche, sospendendo il traffico. Nel 1875 la trazione passa dai cavalli al vapore, nel 1878 tutti i binari vengono sostituiti con rotaie più massicce, prodotte nella stessa ferriera³. Sarà necessario rifare anche vari sterri, armature ed opere murarie. In quattro anni le spese per l'esercizio della ferrovia saranno quindi praticamente raddoppiate, facendo gravare notevolmente il trasporto sul costo della lignite: in media, si tratterà di 2.50 lire per mille chilogrammi-chilometro.

Il problema principale della ferriera è una malaccorta gestione finanziaria. Durante tutto la vita dell'impresa, risulta infatti difficile riuscire a recuperare una massa di capitali adeguata al suo funzionamento. Le difficoltà emergono subito dopo l'avvio, aggravate dall'ingente spesa impiegata per la costruzione di uno stabilimento ex-novo a San Giovanni.

¹ G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 62

² G. Busino, *In margine ad una ricerca su Vilfredo Pareto e l'industria del ferro in Valdarno*, in "Ricerche Storiche" a. VIII, n. 1, (gennaio-aprile 1978), p. 30

³ I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 34

Il momento non è favorevole all'industria del ferro. Nel periodo si assiste infatti a una stagnazione generale delle transazioni economiche a livello europeo¹.

Soltanto un anno dopo la sua costituzione – siamo nel 1873 – il Langer è costretto ad annunciare un deficit, per la fine dell'anno, di 97.000 lire, dovuto alle pesanti spese di impianto, ben diverso dalle ottimistiche previsioni di successo².

Con un'esposizione di 300.000 lire già all'inizio del 1874, la Società è costretta ad iniziare l'indebitamento con le banche. E l'indebitamento la porterà in rovina.

L'insufficiente dotazione di capitale, fornita da banche che si dimostrano prive di un reale interesse nella vicenda – Banca Generale in primis – farà sì che non ci si preoccupi mai veramente dell'andamento «sconcertante»³ della Società, mai sostenuta da un vero gruppo industriale che le permetta di trovare una collocazione produttiva indipendente ed efficiente. E d'altronde, non si ricorderà una, di tutte le banche che vennero fondate in Toscana nella prima metà dell'ottocento, che avesse fra i suoi scopi principali il sostegno all'industria⁴.

In aprile, con il debito a 380.000 lire e senza un soldo in cassa, si deve procedere a un taglio di spese per gli impianti e per i macchinari.

Si attivano così le banche sottoscrittrici: la Banca Generale, il Banco Fenzi e la Banca del Popolo, impegnandosi ognuna in proporzione al proprio pacchetto di

¹ Cfr. G. Luzzato, *L'economia italiana dal 1864 al 1891*

² Cfr. L. Fallani, *La Società per l'Industria del Ferro*, cit. p. 258

³ I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. X

⁴ Storia d'Italia, *Le regioni dall'Unità a oggi, La Toscana*, cit. p. 80

azioni. Ma i problemi in cui incorre la società nel vendere il ferro rendono la ferriera «poco competitiva, e comunque la scarsità dei mezzi finanziari disponibili, spingevano la direzione a frequenti interruzioni del lavoro [...] Quando la produzione del ferro, per la chiusura della ferrovia, era nulla o scarsa, le spesi di fabbricazione diventavano automaticamente più onerose, il prezzo di vendita del ferro finito più elevato, e di conseguenza il prodotto non poteva sostenere la concorrenza, o semplicemente le tensioni del mercato»¹.

Tutte le scelte tecniche sono sottoposte alla «fiscale pignoleria»² del direttore generale.

L'arrivo di Vilfredo Pareto, in qualità di “signore incaricato”, ovvero direttore dello stabilimento o capofabbrica, introdurrà un elemento di forte dissidio con il Langer.

¹ G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 42

² I. Biagianti, *Sviluppo industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore*, cit. p. 36

Capitolo 2: Pareto giovane ingegnere

1 – Sulla giovinezza di Vilfredo Pareto



Poco è noto riguardo alla giovinezza di Vilfredo Pareto.

Nato a Parigi nel 1848, figlio del marchese Raffaele Pareto, di antica e nobile famiglia ligure, e di Maria Métenier, di nazionalità francese, trascorre la prima infanzia nella capitale sulla Senna.

L'esilio politico del padre mazziniano termina nei primi anni '50. Di sicuro nel 1854 la famiglia Pareto si è già stabilita in Liguria. Come osserva Tommaso Giacalone-Monaco nei suoi articoli – in vero talvolta vicini all'agiografia¹ - sul Pareto e la sua famiglia, documenti dell'Archivio centrale di Stato attestano che il padre Raffaele viene insignito quell'anno, in una Genova colpita da un'epidemia di colera, di una medaglia d'argento «per gli eminenti servigi resi durante l'invasione del cholèra-morbus dello scorso anno 1854».

Ma la permanenza a Genova è di breve durata. Il padre, esperto nel settore delle irrigazioni e bonifiche, nel 1861 consegue *honoris causa* il titolo di “ingegnere

¹ Si veda, ad esempio, p. 34 del volume secondo delle *Lettere ai Peruzzi*: riguardo l'anno 1879 Giacalone afferma che «L'annata si chiude con il *sartino dell'Antella*, al quale il Pareto, con la materna collaborazione della moglie del sindaco di Firenze, si rivolgeva per la confezione degli abiti e fa sentire la semplicità dei costumi di quelle grandi anime»

laureato” dal ministero della pubblica istruzione, in nome di Vittorio Emanuele II¹.

La carriera burocratica (sarà incaricato poi ufficialmente dal Ministero di studiare una legge per le bonifiche) lo porta a stabilirsi con la famiglia a Torino, per poi seguire gli spostamenti della capitale prima a Firenze, poi a Roma.

Dal 1859 al 1863 Vilfredo, il minore di tre figli, inizia a frequentare all’età di undici anni i primi corsi all’Istituto Leardi di Casale Monferrato, dove aveva insegnato per qualche tempo il padre. La vivacità intellettuale gli consente, ad un certo punto, di saltare un anno di lezioni. Stabilitasi la famiglia a Torino, il giovane Pareto termina gli studi al Regio Istituto Tecnico di Torino (poi divenuto “G. Sommeiller”). Il padre, riferendo con orgoglio al fratello Domenico i successi del figlio, scrive «Fritz passò degli esami magnifici, ebbe quasi dappertutto 10 punti, che sono il massimo; riportò il gran premio generale; e terminati gli esami il preside lo chiamò in presenza di tutti i professori e gli disse ad alta voce in loro nome che l’Istituto di Torino si onorava di avere un alunno come Fritz Pareto da mandare all’Università»². Sarà con l’eredità lasciategli da questo zio che Pareto potrà, in futuro, continuare senza preoccupazioni economiche i suoi studi e abbandonare l’insegnamento.³

Ammesso quindi al biennio di scienze matematiche presso l’Università di Torino, il 6 settembre 1867 Pareto consegue la «licenza in scienze matematiche

¹ T. Giacalone-Monaco, *Ricerche intorno alla giovinezza di Vilfredo Pareto*, in “Giornale degli Economisti e Annali di Economia”, gennaio-febbraio 1966

² 15 Agosto 1864, da *Lettere ai Peruzzi 1872-1900*, II vol. A cura di T. Giacalone-Monaco. Roma 1968

³ Lo zio Domenico Pareto muore il 16 marzo 1898. Ci sarà una causa da una cugina contro il Pareto e Massimiliano Pareto. Matilde, la sorella di Massimiliano, che si prolungherà vari anni. Dalle carte del Fondo Pareto traspare che, ancora nel 1902-1903 la causa è ancora in essere

e fisiche»; si iscrive quindi in novembre, sempre a Torino, alla Scuola di applicazione per ingegneri (dal 1906 diventata Politecnico).

La carriera scolastica di Pareto è sorprendente per la stessa legislazione dell'epoca. Passare dall'Istituto tecnico all'Università era ammesso solo in via d'eccezione, essendo possibile solo agli allievi dell'Istituto che avessero frequentato, con ottimi voti, la sezione fisico-matematica (ve n'era anche una commerciale-amministrativa e un'altra agronomica)¹.

La frequenza dell'Istituto tecnico da parte del giovane Pareto potrebbe essere indice di una situazione di ristrettezze economiche in cui doveva trovarsi la famiglia. Infatti l'istruzione tecnica, rispetto alla classica, era favorita in termini di legge. Era del 1859 la legge che mirava – attraverso una riduzione delle tasse per gli istituti tecnici e un aumento per quelli umanistici – a promuovere tale tipo di formazione². Ma il padre di Pareto, esperto e addentro all'amministrazione piemontese, ben conosceva la legislazione scolastica e le furiose polemiche che tali provvedimenti stavano sollevando. Ed è proprio in previsione di una riconsiderazione degli studi umanistici, ed un eventuale loro reinserimento negli esami di ammissione universitaria, è da ritenersi che egli abbia spinto il giovane Pareto allo studio, in privato, sia del greco che del latino³.

¹ Oltre all'*articolo citato* del Giacalone-Monaco, interessanti notizie riguardo la carriera scolastica di Pareto si trovano in "L'eccezionale carriera scolastica di Pareto e il problema della sua conoscenza del mondo classico" in *Lettere ad Arturo Linaker/Vilfredo Pareto*; a cura di Marcello Luchetti. Roma: ESL, 1972 – p. 187-193

² "L'eccezionale carriera scolastica di Pareto e il problema della sua conoscenza del mondo classico" in *Lettere ad Arturo Linaker/Vilfredo Pareto*; a cura di Marcello Luchetti. Roma: ESL, 1972 – p. 187-193

³ È però di parere contrario il Giacalone di *La Misteriosa preparazione latina e greca* in *Lettere ai Peruzzi*. Scrive infatti a p. LV: «La mia opinione è che il Pareto abbia cominciato in tenera età a studiare le lingue latina e greca, con l'aiuto di qualcuno molto bravo [...] e che poi, da solo, abbia perfezionato la conoscenza delle grammatiche e del vocabolario, prima ancora di entrare nel salotto Peruzzi». Questo qualcuno non è però il padre: «Escludo che il padre, benché conoscesse le lingue classiche, come si

Di necessità virtù: le premure del padre permettono così al futuro studioso di acculturarsi e nell'una e nell'altra branca del sapere. Come è noto, il Pareto diviene infatti esperto matematico e appassionato cultore della lingua greca.

Dirà il Pantaleoni, in memoria dell'amico defunto, una «famigliarità con la civiltà greco-romana quale, di solito, non ha eguale se non negli specialisti»¹.

Poco più di due anni dopo l'ammissione all'Università – il 14 gennaio 1870 – ottiene a pieni voti il diploma di «ingegnere laureato» con una tesi sui «Principi fondamentali della teoria della elasticità dei corpi solidi e ricerche sulla integrazione delle equazioni differenziali che ne definiscono l'equilibrio»².

Ancora, Maffeo Pantaleoni scriverà «A chi legge oggi questa tesi non può non apparire che, allorché il Pareto si occupò, nell'appendice del *Manuel*, delle funzioni –indici (paragrafo 138) egli ritornasse a procedimenti già da lui usati, o vicini ad essi».³

La predisposizione empiristica e antimetafisica è già presente nella tesi, in cui Pareto sostiene che la matematica «al pari di ogni altra scienza» debba fondarsi «sull'esperienza» e afferma «che non sianvi veri assiomi, bensì verità che una lunga esperienza ci fece conoscere». E ancora «debbano bandirsi dalla scienza quei ragionamenti coi quali si viene a dare un'apparenza superficiale di verità a false teorie»⁴.

osserva scorrendo i suoi scritti, si sia occupato di questo, poiché era assorbito completamente dalla sua attività professionale, come egli stesso confessa nelle lettere ai Peruzzi»

¹ Maffeo Pantaleoni, *In occasione della morte di Pareto: riflessioni*, in “Giornale degli Economisti”, (gennaio-febbraio 1924)

² La tesi, di 49 pagine stampate, è stata riprodotta, negli *Scritti teorici* di Pareto, raccolti da Giovanni Demaria e pubblicati dall'Università Bocconi, nel cinquantesimo anniversario della fondazione, Milano, Rodolfo Malfasi, 1952, pp. 591-639

³ Maffeo Pantaleoni, *In occasione della morte di Pareto: riflessioni*, cit.

⁴ G. Busino, *L'Italia di Vilfredo Pareto. Economia e Società in un carteggio del 1873-1923*, cit., p. 14

D'altronde l'ambiente scolastico in cui cresce culturalmente Pareto, risente della personalità di Quintino Sella e del suo culto della scienza e del rigore assoluto nelle procedure scientifiche. Ben esprime la *Stimmung* che circonda questo nome il Busino: «Con il Sella, l'ascetismo scientifico, fortemente impresso di eticità e di disinteresse, trasforma la scienza in moralità. Anche il pareggio del bilancio statale sarà una questione di moralità, d'una moralità che si realizza grazie ad uno strano miscuglio d'entusiasmo, d'accorgimento e di astuzia, fondamentalmente subalpino»¹.

Sono gli anni in cui la meccanica è considerata il fondamento delle scienze. Una spiegazione razionale è una spiegazione meccanica. Nella stessa tesi di laurea il Pareto ringrazia i docenti Curioni e Genocchi e Rosellini, tutti convinti meccanicisti.

Ma un tale riguardo verso il metodo scientifico è ben lungi dal vertere in uno sterile positivismo. Sin dalla giovinezza il Pareto si rende ben conto di quanto sia "religioso" più che scientifico l'insegnamento di Comte².

Oltre alla meccanica, Torino vede una crescita e una diffusione particolare del darwinismo. Il successo da attribuirsi alla capacità, ben maggiore, della teoria comtiana di analizzare e spiegare "scientificamente" i fenomeni più ostici.

I primi influssi culturali importanti di Pareto sono quindi dovuti alla meccanica razionale e al darwinismo, «colla sua teoria delle variazioni causali soggette ad un processo selettivo»³.

¹ *Ibidem*, p. 15

² *Ibidem*, p. 17

³ *Ibidem*, p. 19

Appena pochi mesi dopo il conseguimento della Laurea, il Pareto viene assunto nell'ufficio centrale del servizio del materiale e della trazione distaccato a Firenze della Società anonima delle Strade Ferrate Romane, con sede a Roma.

Ed è nell'ambiente culturale della capitale toscana che Pareto comincia a scontrarsi con una realtà ben diversa dalle aspettative. Una realtà in cui precisione, competenza e capacità tecnica – Pareto è ingegnere¹ – non sono le uniche doti necessarie per «trovare schiusa la porta del *club* dove si riuniscono, idealmente, coloro che presiedono alle sorti del Paese»².

Saranno gli anni fiorentini, anni di delusione profonda per il giovane Pareto, umiliato per i continui ostacoli in cui si sente imbrigliato nel proprio lavoro, disgustato dall'aver a che fare con gente priva di scrupoli e senza serietà, rattristato dal declino della classe sociale a cui sente di appartenere e dall'avanzata dei nuovi ceti³.

2 – L'impiego alle Ferrovie Romane

Il primo impiego, presso l'ufficio centrale del servizio del materiale e della trazione di Firenze, frutta a Pareto uno stipendio di L. 150 al mese⁴.

L'occupazione è probabilmente ottenuta grazie a Prospero Richelmy, primo direttore della Scuola di applicazione per ingegneri di Torino, al quale il Pareto scrisse in un momento di crisi.

¹ Scrive Pareto in una lettera datata 6 Febbraio 1873 a Emilia Peruzzi: «un ingegnere, cioè un uomo che appunto applica la scienza al lavoro dell'uomo». da *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 155

² *Ibidem*, p. 19

³ P.M. Arcari, *La Formazione psicologica della teoria della circolazione delle aristocrazie*, in "Cahiers Vilfredo Pareto", III, 1965, n. 5, pp. 213-258

⁴ Per una trattazione approfondita della vicenda di Pareto alle Strade Ferrate Romane si rimanda a "*L'ingegnere Vilfredo Pareto nella società delle strade ferrate romane*" di T. Giacalone-Monaco. *Giornale degli Economisti e Annali di Economia*, luglio-agosto 1963

La società nasce dalla fusione delle società toscane voluta dalla legge del 14 maggio 1865, n. 2279¹. È del 26 febbraio 1872 un decreto ministeriale che nomina una commissione d'inchiesta sulle sue condizioni. La commissione scopre irregolarità e lassismo. Nel 1873, dopo un anno di pesanti perdite, si stipula una convenzione per il riscatto delle ferrovie da parte dello Stato.²

Da un'attenta disamina di varie carte, fra cui i manoscritti relativi alle Strade ferrate romane, le deliberazioni del Consiglio di amministrazione, le copie dei rapporti del direttore generale, compiuta dal Giacalone-Monaco si evince che Pareto non occupasse un posto di rilievo, il suo nome risultando scritto solo due volte fra una fitta annotazione di assunzioni, licenziamenti, dimissioni di commessi e facchini etc.

Benché la sede di lavoro sia Firenze, Pareto si muove in varie altre località. Innanzitutto verso la direzione centrale di Roma, ma anche a seguire i lavori delle officine di Civitavecchia (si riparavano vagoni e locomotive), alle agenzie di Terni, Livorno Pisa e in tutti quei posti dove le Ferrovie Romane avevano interessi³.

Abbiamo già osservato come l'ambiente in cui si muove il giovane ingegnere sia profondamente estraneo alla sua sensibilità ed etica, improntate ad un rispetto quasi sacrale per l'onestà e il rigore. Nella Società in cui si trova a lavorare questi suoi ideali si scontrano con una situazione deprimente, tanto da esacerbarne il carattere passionalmente integerrimo. Per dirla con le parole partecipi di Giacalone-Monaco: «disgraziatamente nella società delle strade

¹ A. Crispo, "Le ferrovie italiane. Storia, politica ed economica", Milano, Giuffrè, 1940, pp. 122, 131

² *Ibidem*, p. 158-160

³ T. Giacalone-Monaco, *L'ingegnere Vilfredo Pareto nella società delle strade ferrate romane*, cit., p. 543

ferrate romane trovò uno straripante brodo di coltura di bacilli della disonestà. Così, la sua ossessione si esasperò. Tutto è osservato attraverso questo prisma e in lui pesa il senso della sventura dell'essere capitato in quell'insano garbuglio»¹.

Per sottrarsi alla triste situazione impiegatizia in cui non si sente gratificato – anzi, ritiene di essere pagato poco e male – cerca evasione nella consulenza e collaborazione tecnica per parenti e amici. Ad esempio, cura la sistemazione di alcune macchine a vapore in quel di Genova e viene richiesto per riparare una macchina in un pastificio. Ancora, cura la ricerca di un *chimico privilegiato* a Torino per conto di Ubaldino Peruzzi, che già allora ne apprezza le capacità tecniche e gli richiede con frequenza consigli e consulenze², ne svolge di altre a Foligno e a Terni (provvedendo a modificare dei pezzi di una macchina a vapore).

Ma non tutto, dell'ambiente delle Strade Ferrate gli è ostile. Pareto stima, ricambiato, il suo direttore, il francese Devillard. Con questi l'unisce anche la lingua francese, imparata ancor prima dell'italiano, e sarà in francese che il Pareto si esprimerà nel suo lavoro alla Società del Ferro nei rapporti con le ditte straniere francesi, ma anche inglesi e tedesche.

Intorno all'agosto del 1872 il giovane cura principalmente l'installazione e il corretto funzionamento delle nuove officine distaccate a Civitavecchia. Un'attività che lo impegna molto ma che gli riserva anche piacevoli soddisfazioni.

¹ *Ibidem*, p. 544

² *Ibidem*, p. 548. E Giacalone-Monaco commenta così l'ascendente del Pareto sul senatore Peruzzi «bisogna riconoscere che da quel giovane emanava una carica spirituale inconsueta»

Nonostante tutto, la mancanza di prospettive della sua posizione lo rattrista. In una lettera del 22 maggio 1873 scrive «Torno dall'officina, da vedere lavorare gli operai che montano la macchina a vapore, ho preso qualche misura, prenderò le altre oggi e così avrà termine il mio compito [...], invece sono qui stanco come lo può essere un uomo ch'è in piedi dalle sette di ieri mattina. E pensare che di tutte queste si può dire: *peines perdues*. Quando lavoro sono contento, ma non bisogna che pensi né quanto esso è sterile e neppure all'avvenire»¹. E ancora più cupamente lo rabbuia il costatare come il suo lavoro non sia apprezzato nella giusta misura: «Ho lavorato tutto il giorno e non ho potuto dormire un sol momento. Ho la profonda convinzione che tutto questo lavoro è sprecato perché nelle ferrovie romane si stima un uomo in ragione inversa dell'opera sua»².

Il Pareto è certo un uomo di carattere aspro, ma il sentirsi isolato in mezzo all'imprecisione dei colleghi e senza gratifiche dai superiori non è sentimento che lo aiuti. Queste sue sensazioni di sfiducia le ritroveremo più oltre, una volta alle prese con la disastrosa gestione delle Ferriere del Valdarno.

A riprova di quanto sia mal gestita la Società delle Strade Ferrate Romane, vi è l'episodio riguardo la vertenza fra le Romane e la fabbrica di locomotive Sigl di Vienna³.

Le Romane sollecitano la spedizione di otto locomotive ordinate, senza però avere i capitali per far fronte all'acquisto, mentre, nella fabbrica viennese, le locomotive sono ancora solo in fase di costruzione.

¹ 22 maggio 1873, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 212

² 3 novembre 1872, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 62

³ T. Giacalone-Monaco, *L'ingegnere Vilfredo Pareto nella società delle strade ferrate romane*, cit., p. 550

Pareto viene inviato a Vienna per cercare di risolvere la vertenza. Ma egli si sente dubbioso poiché non giudica valida la causa delle Romane. Parte quindi con spirito contrariato. La situazione si aggrava quando il giovane si accorge dell'imprecisione delle indicazioni fornitegli, addirittura riguardo l'esatta ubicazione della fabbrica. Giunto a Vienna, apprende che la stessa è situata in realtà in una vicina cittadina, Wiener-Neustadt. La scrupolosità di Pareto, già messa a dura prova dalla faciloneria con cui vengono condotte le trattative presso le Romane, subisce un altro colpo nel constatare quanto poco diverso sia il modo di operare della fabbrica austriaca. Infastidito, scrive il 29 gennaio 1873: «Le macchine sono lungi dall'essere ben fatte in causa del Biglia che ha fatto un capitolato d'appalto ridicolo, che a nulla obbliga il costruttore. Ne ho mostrato alcuni difetti all'ingegnere in capo dello stabilimento che li ha riconosciuti, ma egli se ne scusa affermando che Biglia ha promesso che non si guarderebbe tanto per il sottile. E in vero è impossibile guardarvi con un simile contratto!»¹. Lo solleva un poco la visita alle acciaierie Krupp ad Essen, nella Slesia. La vista di una tale moltitudine di forni e macchine lo delizia, l'impiego di 10.000 operai lo sorprende².

Passa il tempo e non giungono comunicazioni dalla società delle Strade Ferrate: mancano i fondi.

Il finale è prevedibile. La Sigl decide di aspettare qualche giorno ancora – il lavoro è ultimato – per poi vendere ad altri le otto locomotive. I commenti dell'impiegato Pareto riguardo i suoi direttori sono aspri: «Che società bene

¹ *Ibidem*

² 29 gennaio 1873, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 137

amministrata è mai quella delle romane! Davvero mi fa piacere di esservi impiegato. Questo stato di cose è largo di promesse per l'avvenire!»¹.

Ma il direttore del servizio del materiale e della trazione, il Devillard, apprezza la precisione e l'affidabilità del giovane ingegnere ed è soddisfatto di come abbia gestito la vertenza con la Sigl.

Le Ferrovie romane usano come combustibile, per le loro vaporiere, la lignite estratta dai giacimenti di Castelnuovo dei Sabbioni. Ma il combustibile utilizzato è di bassa qualità; combinato con uno scadente impianto di combustione genera scintille che, a causa della ventilazione del treno in corsa, cadono a terra e provocano incendi lungo le rotaie. Molte sono le proteste degli abitanti e dei proprietari dei campi sulla linea senese, tanto che il commissario governativo sollecita la direzione delle Romane ad intervenire².

Il Devillard incarica Pareto. Questi scrive a Emilia Peruzzi: «Un certo Sig. Prussmann, capo meccanico a Lingen ha fatto su quella ferrovia numerose e importantissime sperienze ed il Sig. Devillard già da alcuni giorni aveva in animo di mandarmi a Lingen per studiare le disposizioni adottate per le locomotive in seguito a queste esperienze, ma per dirmelo egli aspettava l'approvazione della direzione. [...] Lingen è nello Hannover...Mi dimenticavo di dirle che dovrei altresì studiare le disposizioni in uso nella ferrovia Rorshah-Sain-Gall»³.

Incarichi internazionali a parte, il Pareto comunque è sempre più preoccupato per la sua posizione sul lavoro: «Sono rientrato a Firenze e sono di bel nuovo in

¹ 4 febbraio 1873, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 149

² T. Giacalone-Monaco, *L'ingegnere Vilfredo Pareto nella società delle strade ferrate romane*, cit., p. 554

³ 21 luglio 1873, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 237

quel mare di guai che sono le ferrovie romane e che credo siano state create per mio martirio»¹.

Le delusioni continuano. La direzione decide di chiudere le officine di Civitavecchia, ove il Pareto sovrintendeva i lavori. Il giovane tecnico commenta: «Pare che uno dei numerosi commissari governativi abbia scoperto che quell'officina era inutile alla società indi l'ordine di sospendere i lavori e chiudere l'officina. Io credo che quel commissario abbia ragione, ma ha fatto la sua scoperta un po' tardi e poi non bisognerà dimenticare ch'è il governo che ha imposto alla società la costruzione della officina di Civitavecchia. Ora mi dica lei, ch'è sempre ottimista, se questo non è una vera Babilonia. Il governo impone alla società la costruzione di un'officina, quando questa è quasi finita e vi si è speso una sessantina di mila lire fa la scoperta che è inutile e impone di smettere ogni cosa!»².

Ormai l'unico motivo che lo lega alla società è il «sentimento dell'amicizia e della gratitudine»³ verso il Devillard. E non esita a esprimerlo con incisività: «Fin ora sono rimasto alle ferrovie romane per i modi gentili ed affettuosi con i quali mi trattava il mio capo, il Sig. Ing. Devillard, ma ora temo che se viene quel certo tale egli sia disposto ad andar via. Fin ora, è vero, non ho avuto troppo da lodarmi della direzione delle ferrovie, ma col Sig. De Resie, che in fondo era un uomo onesto, si poteva qualche volta ottener giustizia, ed io rimanevo nella speranza che le cose avessero a mutare in meglio, ma ora che veggo che accennano a volersi mutare in peggio penso ch'è tempo di prendere una risoluzione. Le querimonie e i lamenti non sono il fatto mio; quanto più le

¹ 16 agosto 1873, da *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 251

² 20 agosto 1873, da *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 253

³ Giacalone-Monaco, *L'ingegnere Vilfredo Pareto nella società delle strade ferrate romane*, cit., p. 557

cose volgono a male per me, tanto maggiore è l'energia che mi sento per combattere»¹. Con fare sconcolato, e forse un poco drastico, si lamenta che «in Italia non v'ha posto che per gli intriganti e chi vuole lavorare onestamente non godrà mai stima alcuna»². Non sono ubbie della giovane età. Saranno questi pensieri ricorrenti nelle lettere di Pareto, fors'anche più accentuati e venati di una certa melanconia una volta che si rinchiuderà nel suo eremo di Celigny³.

L'astio verso la direzione delle Romane non accenna a diminuire: «Ho avuto nuove da Firenze e sono disgustatissimo del mio mestiere. Dall'ottobre 1871 ogni tanto faccio chiedere a questi signori delle strade ferrate romane: volete di me o non ne volete? Debbo rimanere, me ne debbo andar? E sempre mi si risponde: vi è un organico nel quale siete proposto per un bel posto – quello di capo ufficio studi – aspettate un mese al più e lo vedrete approntato. Ho sempre aspettato ed ora principio a persuadermi che solo un imbecille come me, può essere preso a gabbo in questo modo». Solo l'amore per il lavoro – e per le letture e la matematica – gli corre in aiuto: «Ma debbo dire il vero? Non mi sento di abbandonare le mie locomotive, le mie officine, i miei lavori. Goethe aveva ben ragione quando nel suo *Faust* egli ripone il sommo della felicità umana nella utile e feconda operosità. Io non conosco gioia che si possa paragonare a quella che ho sentito quando ho veduto il consumo di combustibile scemare nelle locomotive da me sistemate. Questo era il risultato dovuto per la massima parte a formule matematiche, ad astratte teorie accompagnate da sana

¹ 7 ottobre 1872, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 48

² 1 novembre 1872, *Ibidem*, 61

³ «In realtà, in Italia non ci sono partiti, ma solo interessi», anche se ammette: «In Francia non si sta molto meglio», temendo che «al presente i paesi latini siano come la Grecia alla vigilia della conquista romana. Roma sarebbe la Germania». 12 aprile 1911, Pareto V., *L'Italia di Vilfredo Pareto : economia e società in un carteggio del 1873-1923: epistolario*, cit., p. 513

pratica». Tanta è la gioia per il lavoro ben fatto che avrebbe «abbracciato il macchinista!». Ma le soddisfazioni sono poche e «dovere stroncare lì tutti i miei lavori, tutti i bei progetti che avevo fatto per l'avvenire per riordinamento delle nostre macchine. Abbandonare l'officina di Civitavecchia» lo riempie di sconforto. Insomma, riconosce che «non sono ora né carne né pesce, non ho una posizione ben stabilita. Comando a degli impiegati che ufficialmente sarebbero molto a disopra di me e che mi ubbidiscono in parte perché sono appoggiato dall'ingegnere in capo ed in parte perché sono contentissimi che io mi prenda la responsabilità di cose delle quali non saprebbero come cavarsela»¹.

La desolazione in cui cade è aggravata dal venire a conoscenza che il Devillard, dopo che Pareto si era mosso contattando i Peruzzi per aiutarlo a trovare un altro impiego, lo informa che presto partirà, avendo trovato un'altra occupazione in Francia. Si sente circondato dall'invidia e dalla meschinità del personale, un tempo trattenuto dall'autorità del Devillard².

In un'altra lettera, descrive l'amara situazione che si è creata, sentendosi vittima di una sonora ingiustizia: «Il Devillard andrà via verso il 20 di settembre [...]. Io lascerò le ferrovie romane l'istesso giorno del Devillard alla barba di tutti coloro che non aspettavano altro che la sua partenza per scatenarsi contro di me», e puntualizza «I fatti parlan chiaro ed i fatti son questi: son tre anni che sono nelle ferrovie romane, ho sempre fatto più del mio dovere e ne esco come ci sono entrato. Il sig. Carta Mameli ed il Genocchi, beniamini del sor Bertina, avendo saputo intrigare si sono fatte delle belle posizioni ed io non sono stato nominato per non fare dispiacere a quei signori che mi facevano opposizione».

¹ 3 novembre 1872, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 62

² T. Giacalone-Monaco, *L'ingegnere Vilfredo Pareto nella società delle strade ferrate romane*, cit., p. 560

Il futuro critico delle ideologie conclude profetico «Ad ogni modo il tempo che passai qui non è stato perduto, ho imparato un po' a conoscere gli uomini e mi sono persuaso di certe cose che paiono incredibili a chi non le vede. Non so se potrò mai fare uso di questi insegnamenti, ma se mai ciò sarà spero di dimostrare che non sono poi tanto stupido quanto, in cuor suo, mi crede il Sor Bertina»¹.

Nonostante tutto Pareto spera di riuscire a risollevare la situazione cupa in cui è gettato, rincuorato anche dal Devillard che alimenta le speranze.

Risiedere a Firenze gli è gradito, tanto più che ivi abita la signora Emilia Peruzzi, cui lo lega un affetto espresso in un esteso rapporto epistolare. Ciononostante si ingegna per cercare un lavoro alternativo. Fa tappa a Torino, per un colloquio con Richelmy, il direttore della Scuola a cui era legato in un rapporto di stima e si incontra con il capo del servizio del materiale e della trazione delle ferrovie per l'Alta Italia, ingegnere Frescot². Respinge un'offerta caldeggiata da Devillard per andare a Terni, è incerto se accettare di entrare a servizio dell'Alta Italia. Ma non si decide. Confida in un aiuto dei Peruzzi, anche se medita di riparare in Oriente³. È infatti perfino disposto ad andare «in Cina, in Giappone, all'inferno! Purché mi tolga da questi signori delle ferrovie romane di cui l'insolenza e il pedantismo non hanno pari che nell'ignoranza loro!»⁴. Ancora, il Devillard gli propone di collaborare con un francese per

¹ 1 settembre 1873, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 268

² T. Giacalone-Monaco, *L'ingegnere Vilfredo Pareto nella società delle strade ferrate romane*, cit., p. 563

³ *Ibidem*, p. 564

⁴ 24 agosto 1873, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 256

fondare a Firenze una fabbrica di viti e bulloni. Ma il suo sogno è «di fare dell'industria meccanica o metallurgica»¹.

Il carattere intransigente e la protezione del Devillard sono probabilmente le cause che rendono in viso il Pareto ai suoi superiori delle Strade ferrate Romane. Ad ogni modo Pareto la pensa in questa maniera; inoltre le lamentele riguardo la vertenza con la fabbrica Sigl hanno contribuito ad inimicargli certi dipendenti colpiti dalle sue incisive osservazioni².

Con una lettera del 24 ottobre 1873 il Pareto dà notizia delle dimissioni, ringraziando sentitamente i Peruzzi per il conforto che gli hanno fornito. Commenta amaramente: «In questo momento che mi disgiunge da un passato di lavoro, di utile operosità e di fervide speranze, mi raccolgo in me stesso e sono meravigliato di non sentire più dolorosamente questo distacco. Certamente se mi fossi trovato solo nella lotta, l'essere io perdente ed il dover patire tanta ingiustizia quanto è quella che mi si usa, mi avrebbe riempita l'anima di amarezza. Se ciò non è seguito è per me una sola ragione: perché questo sentimento è stato vinto dal pensiero che se avevo avuto la sfortuna d'imbattermi in uomini poco degni come il Bertina, avevo per altro avuta la somma ventura di essere confortato dalla benevolenza che ella ed il Sig. Ubaldino vollero dimostrarmi»³.

Il pessimismo di Pareto non è però infondato. La società delle strade ferrate verrà presto nazionalizzata, nel novembre del 1873, e più tardi, l'anno è il 1880, riscattata⁴.

¹ 23 aprile 1873, *Ibidem*, p. 200

² 21 aprile 1873, *Lettere ai Peruzzi*, I vol., cit., p. 198

³ 24 ottobre 1873, *Ibidem*, I vol., cit., p. 281

⁴ Legge 29 gennaio 1880, n. 5249 (serie seconda)

L'ultimo colpo il Pareto lo subisce dal suo protettore. Questi non ha scrupoli, all'approssimarsi della sua partenza e dovendo richiedere la liquidazione, ad avvicinare i capi della società, mal visti dal Pareto. Avendo chiesto un'indennità di buona uscita, evita di disturbare i direttori per aiutare l'amico¹. Ora al giovane resta solo l'appoggio dei coniugi Peruzzi.

E l'appoggio della coppia non manca. Più volte il senatore Ubaldino propone a Pareto di entrare a far parte delle industrie siderurgiche di San Giovanni Valdarno. Il senatore, nonché sindaco di Firenze, esercita come amministratore una funzione importante nelle stesse.

Con l'entrata nelle ferriere del Valdarno, nell'ottobre del 1873, si chiude la triste avventura del primo impiego del futuro studioso.

Giacalone-Monaco tratteggia con partecipazione il carattere del giovane in termini precisi: «Ironista immaginoso che degusta lentamente il demoniaco distillato, col quale disgrega e deforma soggetti e situazioni, sempre con sottile e penetrante finezza; e moralista severo, ma senza ossessioni vereconde, anzi con una visione pagana della vita, e soprattutto, dispregiatore irriducibile della viltà, delle manovre doppie e sommerse, delle posizioni nebulose che possano, secondo l'opportunità, configurarsi in modi vari². Portato alla creazione letteraria, ma troppo controllato dalla logica razionale e dalla dignità per abbandonarsi all'invenzione astratta puramente decorativa. Ecco dei lieviti che

¹ T. Giacalone-Monaco, *L'ingegnere Vilfredo Pareto nella società delle strade ferrate romane*, cit., p. 571

² In una lettera del 30 ottobre 1872 alla signora Emilia – conosciuta l'anno stesso – così si esprime: «Ella mi dice che mi mancano alcune qualità e che vorrebbe che le acquistassi.[...] ove le qualità alle quali accenna si riferissero ad un sentimento di deferenza verso le idee della maggioranza, il quale mi togliesse di seguire la strada che a me pare giusta, voglia perdonarmi, ma spero di non mai acquistarle», *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 59

già si attivano fin da queste gemme del suo pensiero. Precisamente, a venticinque anni»¹.

Una delle prime prove del suo carattere caparbio e combattivo, nel suo nuovo impiego, sarà la diatriba condotta contro il Langer. Ad ogni modo, riprova di un animo tenace ma non astioso, nel momento in cui il fondatore della Società per l'Industria del Ferro verrà sconfitto, Pareto cesserà di nominarlo nei suoi scritti, evitando inutile rancore².

Osserverebbe Indro Montanelli, spesso accade che gli uomini di carattere siano anche uomini di pessimo carattere.



3 – L'incontro con i Peruzzi

Pareto conosce i coniugi Peruzzi il 29 giugno 1872, in occasione di una conferenza sulla *Rappresentanza del sistema proporzionale nelle elezioni politiche ed amministrative*, presso la Regia Accademia economico-agraria dei Georgofili a Firenze³.

Lontano dalla famiglia paterna, risiedente a Roma, il giovane ingegnere conduce – fino all'incontro con i Peruzzi - una vita solitaria, amareggiato dalle delusioni del suo primo impiego presso le Ferrate Romane.

¹ T. Giacalone-Monaco, *L'ingegnere Vilfredo Pareto nella società delle strade ferrate romane*, cit., p. 578

² Ad eccezione delle lettere durante la liquidazione della Società del Ferro, scoperte nel corso dello svolgimento di questa tesi, in cui Pareto ha notizie riguardo la possibile compera di San Giovanni da parte di una cordata di investitori francesi, capeggiata dal Langer, *infra*

³ Cfr. *Lettere ai Peruzzi*, I vol, "I Protagonisti del Carteggio", cit.

Il giorno seguente alla conferenza, dopo la ripresa della discussione, viene invitato dai coniugi – come loro usanza – presso la villa estiva dell’Antella, per la «ravvivata conoscenza»¹. L’Antella è una vecchia proprietà di Ubaldino Peruzzi, costruita dagli avi ma da lui riadattata, a 13 chilometri di distanza da Firenze. Vi è un tram Firenze-Bagno a Ripoli per un primo tratto, poi bisogna raggiungere la villa con i propri mezzi, oppure con carrozze, che il Pareto chiama «legni», guidate da cocchieri, alcune dei quali alle dipendenze dei Peruzzi².

È in quei giorni che la quarantacinquenne signora Emilia, principale destinataria delle lettere scritte dal Pareto ai Peruzzi, comincia a conoscere e apprezzare il giovane ingegnere, scorgendone l’intelligenza acuta e passionale, bisognosa però di una «delicata opera di raffinamento»³. Non è poi da escludersi che l’affetto, ricambiato, verso «Fredino detto perlina»⁴ sia mosso anche dall’impulso di una maternità inappagata o da un amore platonico verso questo giovane intelligente e di belle speranze⁵.

La signora Peruzzi incoraggia il giovane ad esporle tutti i suoi pensieri, scrivendole liberamente.

Detto fatto. Rispondendo a una lettera inviatagli dalla signora, contenente un suo articolo di giornale, il Pareto non si fa scrupoli nel criticarlo: «Un’osservazione, per altro, vorrei fare ed è che forse sarebbe meglio meno

¹ 2 luglio 1873, *Ibidem*: «Il 30 giugno, disse ella, si è rinnovata la conoscenza», I vol, cit., p. 229

² *Ibidem*, p. CI

³ *Ibidem*, p. XIII

⁴ 16 gennaio 1874, *Ibidem*, p. 307

⁵ *Ibidem*, p. XIV

fossero le notizie tolte e copiate alla lettera da altri fogli»¹. D'altra parte, la signora «mi disse di scrivere quanto mi verrebbe in mente ed io ora uso, o per dire meglio, abuso della concessami facoltà indirizzandole questa lettera»².

4 – I coniugi e il salotto della signora Emilia

Nata Emilia Toscanelli, la signora sposa, nel 1850, Ubaldino Peruzzi che, nel 1848, era stato nominato Gonfaloniere di Firenze, nella carica lasciata dal barone Bettino Ricasoli. Orfana di madre, sin da giovanissima età si allena alle conversazioni da salotto nel palazzo del Lungarno di Pisa, o nella villa paterna della Cava, vicino a Pontedera. Al tempo, il «salotto» svolge una funzione culturale e sociale di grande importanza, sostituendosi ai giornali, pochi e controllati dalla censura politica. E quello della signora Emilia, il più importante a Firenze, ospiterà buona parte dell'élite nazionale e straniera, mosso dalla capacità della Peruzzi di «provocare le discussioni»³ e rinfocolare gli argomenti del giorno. Conosce il tempo del massimo fulgore durante gli anni di Firenze Capitale (1865-1871), quando diventa quasi una «succursale» del parlamento⁴. Così la presenta cavallerescamente, all'amico scrittore Giuseppe Giacosa, Edmondo De Amicis: «Caro Pin, perché non vai a Firenze? Ieri ancora ho ricevuto una lettera dalla signora Peruzzi, nella quale mi parla nuovamente di te, dicendo che sarà lietissima di conoscerti. Credimi, caro amico, se tu frequentassi quella signora per un mese, riacquisteresti piena fiducia in te stesso, ti sentiresti rinvigorito e rasserenato. Non c'è affetto né di madre né di amico che in questi

¹ 11 luglio 1872, *Ibidem*, p. 7

² 24 luglio 1872, *Ibidem*, p. 9

³ *Ibidem*, p. C

⁴ *Ibidem*, p. XVII

casi valga a rialzare un uomo dinanzi a se stesso quanto la parola brillante e gentile d'una signora coltissima, che indovina alla prima tutti i più riposti segreti d'un cuore d'artista, e gli rivela, per incoraggiarlo, delle qualità che egli non sapeva nemmeno di avere»¹. E ancora, il valtellinese Pio Rajna, parlando della passione risorgimentale della signora ritiene che «se in ogni città d'Italia ci fosse stata una conversazione politica come quella che reggeva la signora Emilia, forse l'unità d'Italia si sarebbe compiuta più presto e senza tanto martirio di patrioti»².

Riguardo a Ubaldino Peruzzi, si è già detto più sopra della fiducia che riponeva nel giovane Pareto. Diplomato in Ingegneria a Parigi nel 1840, Gonfaloniere fino al 1850, alla fine del Granducato (27 aprile 1859) costituisce e dirige il governo provvisorio toscano, preludio all'annessione al Regno di Sardegna.

Patriota senza furori patriottici, è considerato dal Giacalone «uno degli artefici maggiori dell'unità della patria»³.

Dal 1860 al 1890 viene eletto nelle file dei moderati toscani⁴. Come Sindaco di Firenze dal 1871 al 1878, dopo il trasporto della capitale a Roma, promuove importanti opere pubbliche, anche se la sua gestione finanziaria dà luogo ad aspre critiche.

¹ Cfr. Gaetano Imbert, *L'influenza di Emilia Peruzzi sull'arte di Edmondo De Amicis*, in "Giornale d'Italia", 22 marzo 1908

² Cfr. Pio Rajna, *Emilia Peruzzi e Ada Negri*, in "Nuova Antologia", 1 gennaio 1926

³ *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. XVI

⁴ Nel suo *cursus honorum* troviamo la partecipazione al ministro dei Lavori Pubblici nel terzo ministero Cavour (1860-1861), al primo ministero Ricasoli (1861-1862), agli Interni col primo ministero Farini (1862-1863), nel primo ministero Minghetti (1863-1864) e l'onorificenza del laticlavio di un anno precedente la morte

Nel periodo dell'incontro con il giovane ingegnere, il commendatore è interessato al miglioramento dei programmi del locale Regio Istituto di studi pratici e di perfezionamento. Stimando molto il Pareto, si rivolge presto a lui per redazione di questi programmi. Con piena fiducia verso il giovane, glieli consegna tutti, tranne quello di geometria descrittiva sulla quale, data la revisione scientifica della materia avvenuta in quegli anni, ha bisogno di alcuni giorni per «studiare bene l'argomento». La richiesta di collaborazione su questi temi sarà di nuovo avanzata, qualche anno dopo, nel 1877¹.

Come si accennava, la maggior parte delle lettere di Pareto alla coppia, invero quasi tutte, sono destinate alla “signora Emilia”. Nei due tomi delle *Lettere ai Peruzzi*, se ne contano ben 1221 indirizzate a lei contro le 72 per il “signor Ubaldino”. E queste gli vengono recapitate dalla moglie, allegate a quelle a lei dirette. Spesso il Pareto incarica la signora Emilia di chiedere al marito come debba comportarsi in determinate occasioni, e ne attende risposta per mano della stessa. Ha comunque occasione di incontrarsi frequentemente con il commendatore Ubaldino, vuoi a Firenze, vuoi all'Antella, a San Giovanni o in treno, nei viaggi verso Roma che offrono il modo di risolvere a voce questioni di lavoro².

5 – Impressioni su Vilfredo Pareto nel salotto dei Peruzzi

Fra le testimonianze dirette della presenza di Pareto nella famiglia Peruzzi, abbiamo quella, incisiva e maliziosa, di Mario Manfroni: «Ragionatore serrato e filato, si sentiva a suo agio in un ambiente dove si discuteva tutti i giorni e di

¹ *Lettere ai Peruzzi*, II vol, cit., p. 598

² *Ibidem*, cit., p. 597

ogni cosa e che gli offriva frequenti occasioni a esercitare l'ingegno suo in dispute qualche volta animatissime. Con la memoria tutta piena di fatti e di dati positivi, non concedeva tregua ai suoi avversari e li investiva con una serie di citazioni e di argomenti che parevano martellate sul capo di chi aveva osato contraddirlo. L'aspetto della persona era asciutto come il suo ragionamento; ma viceversa era capace di slanci generosi e tenace nell'amicizia che concedeva a pochissimi. Gli mancava però la vena del sentimento e non so immaginarmi – certo per mia colpa – come abbia potuto innamorarsi e prender moglie¹, se non supponendo che desiderasse di avere anche in famiglia occasione di parlare e discutere di economia pubblica che, già allora era la sua passione predominante e, intorno alla quale, ha pubblicato a Losanna, dove insegna in quell'accademia, due volumi pregevolissimi»².

Ma lo stesso Pareto così si descrive alla signora Emilia: «Che gran litighino è mai quel Frid indegno! Non vuole essere biasimato ingiustamente e se gli si vuole fare qualche predicozzo diventa una vipera. Capisco, sa, che dovrei essere più paziente e meno permaloso per corrispondere degnamente all'amicizia che ella ha per me»³.

Ancora, Gaetano Imbert lo tratteggia, dopo molti anni, in questi termini: «Quando c'era il marchese Vilfredo Pareto – allora giovane – la conversazione non poteva languire. Diceva delle cose che destavano incendio: ché le sue teorie economiche e sociali erano nuove e ardite. Egli era fra quei parrucconi, la pietra

¹ Pareto sposerà Dina Bakounine il 23 dicembre 1889 con il rito ortodosso e, dopo essere divenuto cittadino fiumano per poter ottenere il divorzio, Jeanne Régis il 20 giugno 1923

² *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. XXI. I due volumi sono quelli del *Cours d'Économie politique*, Losanna, Rouge, vol I, 1896 e vol II, 1897

³ 2 marzo 1874, *Ibidem*, p. 320

dello scandalo. Ma caro Frid, certe cose (diceva la signora) non vanno scritte sull'*Economista* e molto meno sulla *Revue des Deux Mondes*. No, cara signora Emilia! La verità, ch'è luce, deve illuminare non solo i nostri, ma anche gli stranieri!»¹.

In effetti, Pareto è molto apprezzato quando parla, anche per l'estro nell'improvvisazione e, soprattutto, da coloro che non sono colpiti dalla sua spregiudicatezza, ed ironia². E questa attitudine oratoria, gli sarà favorevole nelle sue future lezioni a Losanna. Lo stesso Pantaleoni scriverà a Colajanni, intorno ad una possibile sostituzione del «bardo della democrazia» Felice Cavallotti: «Che peccato che il Pareto non voglia entrare nell'agone. La sua eloquenza e la sua dottrina sarebbero una forza colossale per il partito radicale»³.

Nello scrivere invece, «durante quel rodaggio, aveva periodi lunghi e tortuosi, modi di dire portati di peso dal Machiavelli o dal Boccaccio, legature scombinare, verbi non sempre in funzione del tempo e mal posti verso la fine del periodo, strane scomposizioni e deformazioni delle parole»⁴.

6 – Contributo di Emilia Peruzzi allo stile di Pareto

Emilia Peruzzi sarà un punto di riferimento per il Pareto in tutto il suo periodo Valdarnese, offrendosi come confidente, amica e suggeritrice sia nelle faccende di cuore come nella correzione delle bozze di qualche articolo. Il carteggio

¹ *Lettere ad Arturo Linaker (1885-1923)*, Vilfredo Pareto/A cura di Marcello Luchetti, Edizioni di Storia e Letteratura, Roma 1972, p. LXIX

² *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. XLVIII

³ T. Giacalone-Monaco, *Pareto e Sorel*, Padova, Cedam, 1961, vol II, p. 144

⁴ *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. XLVIII

Peruzzi rivela, fra l'altro, l'importanza di questa dama nel migliorare la prosa del giovane studioso. Ancora undici anni dopo il primo incontro, il Pareto si rivolge infatti con frequenza alla signora, con la raccomandazione di "ripulirgli" la grammatica degli articoli. Leggiamo, ad esempio, in una lettera del 1883: «Le mando le bozze di stampa dell'articolo. Mi raccomando: 1° che non metta punti invece delle virgole o punti e virgole per accorciare il periodo. 2° Che lasci stare il verbo ove si trova...Il rimanente è sottoposto alla sua censura che accetto riverente e riconoscente»¹. Addirittura, qualche mese dopo, e con un tono apocalittico: «Ha lei un momento per rivedere gli errori più grossolani del mio articolo? Le mando la bozza di stampa. Spero che sarà l'ultima volta che le darò questa noia poiché ho fatto la risoluzione di non più scrivere articoli per l'avvenire»².

La risoluzione non viene rispettata. Anzi, pur esulando di parecchi anni dal nostro ambito d'indagine, è interessante il caso del maggio del 1888, anno in cui l'azione ortografica e sintattica della Peruzzi raggiunge l'apice. Pareto invia all'*Economista* di Firenze, che lo pubblicherà l'8 aprile, un articolo intitolato *I nuovi dazi sui cereali*, senza che la signora Emilia ne sia a conoscenza. Dopodiché la avverte con una preghiera: «Lasciamo ire la sostanza, la quale per altro spero che in qualche parte non disapproverà, ma mi faccia le sue osservazioni sulla lingua. Queste, ella sa, che le ascolto sempre riverentemente. Mi dica dunque cosa ci troverà degno di riprensione»³.

¹ *Lettere ai Peruzzi*, II vol, 27 maggio 1883, cit., p. 243

² *Ibidem*, 12 luglio 1883 p. 245. L'articolo è *La legge sulla responsabilità civile dei padroni e imprenditori nei casi d'infortunio sul lavoro*, pubblicato in "Rassegna di scienze sociali e politiche", Firenze, 15 luglio 1883

³ 4 aprile 1888, *Ibidem*, p. 376

Ma i giorni trascorrono, senza ricevere nulla. Pareto, come suo solito, insiste: «Ella non mi ha fatto le osservazioni di lingua al mio scritto sui dazi sui cereali. Ella dice: al Pareto gli ho insegnato a parlare io! Ma bisogna che seguiti, se no dimenticherò quello che mi ha insegnato»¹.

Infine riceve le osservazioni tanto attese. Una volta ottenuto quello che vuole, si prodiga in scuse per l'insistenza: «Mi vergogno di averle dato da fare e le sono gratissimo della cura che ha avuto», ripromettendosi di studiare le note con cura. Pur riconoscendo la validità di alcune, non ne accetta buona parte perché «colpiscono parole e modi usati dal Machiavelli e dal Boccaccio e per quelli ci potrà essere disparità nelle opinioni, ma non possiamo dire errati modi adoperati da quegli scrittori, se no che autorità rimane più per decidere le questioni di lingua? L'uso dei buoni autori va accettato se no si cade nell'anarchia. Infine è massima accolta da tutti, in tutti i tempi, presso tutti i popoli, che l'uso dei buoni autori fa autorità».²

Con il suo articolo e i rilievi della signora Emilia sotto mano, stila una nota di difesa, dal titolo umoristico *Osservazioni della Signora Emilia e scuse dello Scolaro*. Tanta è la pignoleria umanistica – pur nel gioco – che, oltre al Tommaseo, vengono citate come fonti Machiavelli, Boccaccio, Dante, Galileo, Parini, Foscolo, Leopardi e, dato il suo temperamento, «trova modo di far entrare considerazioni politiche liberiste anche nella filologia»³.

¹ 28 aprile 1888, *Ibidem*, p. 377

² 9 maggio 1888, *Ibidem*, p. 377

³ *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. L. Per maggiori sviluppi dell'argomento si veda Tommaso Giacalone-Monaco, *Vertenze linguistiche fra Vilfredo Pareto ed Emilia Peruzzi*, in "Cahiers Vilfredo Pareto", Ginevra, 1964, n. 3

La collaborazione – a tratti garbatamente polemica – continuerà sin alla fine della permanenza fiorentina e fintanto che alla signora Peruzzi sarà concesso di leggere e scrivere personalmente.

Pareto le sarà grato, provando anche rimorso poiché «ella mi istruisce nelle lingue ed io mi valgo delle acquistate conoscenze per difendere idee alle quali ella non consente»¹.

7 – La partecipazione al declino dei Peruzzi

Già si è accennato, parlando della Banca del Popolo, alla sorte avversa che colpirà i Peruzzi e al dolore partecipe del Pareto nei confronti della coppia.

Ubaldo Peruzzi, che aveva votato Napoli per capitale, una volta sindaco di Firenze capitale d'Italia, s'impegna per il rinnovamento della sua città, perché sia «degnata della nuova missione politica»². Numerose leggi favoriscono la raccolta di fondi per l'importante opera. Ed è in questo periodo che si raggiunge il massimo splendore del salotto Peruzzi.

Ma il piano regolatore delle opere viene accantonato allorché, il 20 settembre 1870, le truppe italiane conquistano Roma e il territorio dello stato pontificio. I contributi, autorizzati per legge, cessano improvvisamente, lasciando il comune di Firenze in un grave deficit finanziario. Il Peruzzi dà prova di onestà e rigore –

¹ 29 aprile 1886, *Lettere ai Peruzzi*, II vol, cit., p. 322. Un esempio del contrasto di vedute fra la signora Emilia e Pareto traspare chiaramente qualche anno più tardi. Il 23 dicembre 1892, egli scrive all'amica una lettera molto tesa, criticandone la disapprovazione che ella dà alle sue critiche roventi contro le autorità al governo: «Ella, per sua indole, è portata a scusare, e meglio ancora ammirare le opere dell'autorità. Ella, un tempo dell'antica destra, ora benevolmente guarda all'opera del Giolitti che affida ai Fortis, ai Ferrari, e ad altri intriganti di sinistra le sorti dell'Italia. Se il Pantaleoni, il De Viti, il Mazzola ed io fossimo deputati, ci scuserebbe, se fossimo ministri vedrebbe quanto vera e giusta è la dottrina nostra liberista». Ma non per questo muta la stima e l'amicizia per la vecchia signora. *Ibidem*, p. 530

² *Ibidem*, p. 346

o, con le parole del Giacalone «di incomparabile stoicismo» - sacrificando una somma ingente, che aveva sottoscritto in un prestito a favore di Firenze.

Ma l'esempio non serve a granché. Il primo aprile 1879, il Peruzzi viene insultato e percosso in piazza a Firenze, da un fanatico che vedeva nel sindaco la causa del dissesto finanziario del comune. La lettera di Pareto del giorno dopo è fremente di sdegno e vendetta per l'amico aggredito: «Torno oggi a Firenze e non le so esprimere tutta la mia indignazione per la nuova che ebbi qui del vile attentato contro il Signor Ubaldino. Questo è veramente un paese dove bisogna farsi giustizia da sé [...] Per me credo che il Sig. Ubaldino farebbe bene di farsi accompagnare per un po' di tempo da un ben nerboruto individuo che rompesse il capo a qualcuno di questa canaglia. Rompere il capo m'intendo al proprio, non al figurato cioè spaccare il cranio con un buon colpo di bastone». E conclude aspramente: «Qui non c'è via di mezzo quando la giustizia è un mito, come in Italia, i cittadini hanno il diritto e direi anzi il dovere di provvedere direttamente alla propria sicurezza. È una vergogna che seguano di tali fatti e non mi vengano a parlare della civile e gentile Firenze! Bella civiltà davvero! Sono veramente commosso ed indignato ed il mio più vivo desiderio sarebbe che qualcuno di quella canaglia ricevesse la lezione che si merita»¹.

Privatamente, i Peruzzi sono poco attenti al controllo fra entrate e uscite dei conti domestici, e questa negligenza, a cui si aggiunge un'eccessiva liberalità nei confronti delle varie richieste di aiuto da parte dei numerosi amici e conoscenti, concorrono a creare la situazione di dissesto che porterà al disastro l'economia della casa.

¹ 2 aprile 1879, *Ibidem*, p. 43

Costretti a vendere la fornace di Montepilli, il senso realistico del Pareto si deve – a malincuore – scontrare con «la forma mentale astratta, ingenua e affettiva della signora Emilia»¹. Le scrive quasi sbalordito: «Ma come mai ha potuto credere che la Banca Generale mettesse un capitale di 150.000 lire per costituire la somma di 300.000 lire colla quale si acquista Montepilli? La Banca non ci vuole mettere neppure un soldo! Sono io che *spero* di fare prendere ad essa un carato, cioè 5.000 lire! [...] Tutte queste cose gliele dico di *sicuro*, non dia retta a parole dette dal terzo e dal quarto e che le saranno anche male riferite. [...] Per cercare i carati io posso ormai fare più poco poiché già ne ho parlato a tutti i miei amici»².

Pareto ha l'immagine chiara della situazione e mobilita le sue forze, incoraggiando i Peruzzi. È pronto anche ad assumersi garanzie personali. Ma avverte la signora: «io non le vorrei fare perdere coraggio, ma non vedo le cose tanto facili come le vede lei. Credo che finiremo col riuscire, ma vedo gravi difficoltà»³.

Il Peruzzi morirà due anni dopo, il 9 settembre 1891 e la signora Emilia, ormai vecchia e quasi cieca, l'8 maggio 1900.

Così il Pareto ricorda, dalla Svizzera ove si stabilirà, i tempi trascorsi alla villa degli amici: «Il 31 dicembre ho ripensato a quelle serate che ho passato all'Antella per finire e principiare l'anno con lei e col signor Ubaldino. Come passa presto il tempo e chi avrebbe mai detto allora che vivrei in Svizzera, tanto lontano da Firenze. Qui solo mi manca un'Antella colla Signora Emilia, e

¹ *Ibidem*, p. 348

² 21 novembre 1889, *Ibidem*, p. 416

³ 27 novembre 1889, *Ibidem*, p. 419

potremmo discorrere con più calma che si facesse allora, poiché quando non penso all'Italia, non ho più alcun motivo d'inquietarmi»¹.

Pure nel malinconico ricordo, non viene meno la verve polemica che lo contraddistingueva.

¹ 8 gennaio 1895, *Ibidem*, p. 578

Capitolo 3: L'arrivo alla Società del Ferro (1873-1875)

1 – Il trasferimento a San Giovanni

Entrato come «signore incaricato» per il reparto siderurgico, sotto la direzione commerciale di Carlo Fenzi e la presidenza di Ubaldino Peruzzi, il Pareto si incontra con il direttore generale Langer il 17 novembre 1873. Da questi gli viene spiegato il piano contabile della ferriera di San Giovanni e il giorno dopo, lasciata Firenze, si trasferisce nella nuova sede, ospitato dal notaio Leopoldo Cantucci. La sua speranza è di poter rientrare nel capoluogo toscano il sabato sera fino alla domenica, riprendendo il lavoro di lunedì mattina, affinché gli sia concesso di mantenere i contatti con i Peruzzi e frequentare il loro salotto; ma il Langer non acconsentirà, se non di rado, a questi desideri.

In una lettera alla signora Emilia, ribadisce l'affetto per questa e il marito, e quasi sembra profetizzare ciò che gli accadrà: «Ora principia un'era nuova nella mia vita, se sarà felice il merito ne sarà tutto alla Signora Emilia e ben si potrà dire che sarà opera sua, ma se poi non lo fosse la colpa sarebbe tutta delle circostanze né scemerebbe per ciò la mia profonda gratitudine ed affezione per lei e pel Signor Ubaldino per le buone cure che si sono prese di me»¹.

Pochi giorni dopo l'entusiasmo si attenua, dovendo fare i conti con la desolazione della nuova residenza: «Le mie impressioni fin ora sono più che buone per il lavoro che dovrò fare, ma sono tristissime in quanto alla vita materiale in questo paesetto. Mi hanno dato la consolante nuova che d'estate

¹ 17 novembre 1873, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 285

non si ha carne da macello più di due volte la settimana. Da buon genovese¹ aggiunge «ogni cosa è più cara che a Firenze. Sono già entrato in trattative con tre individui circa il vitto e veggo che converrà prendere pazienza e spendere *un terzo* più che a Firenze e mangiar peggio! In una parola debbo far conto che in quanto a condizioni finanziarie non sono punto migliorate da quelle che erano quando stavo alle romane».

La lontananza da Firenze comincia a pesargli sin da subito, e aspetta solo il momento di ritornare in città: «eccomi ridiventato per una sera cittadino fiorentino. Ho riveduto Firenze con lo stesso sentimento col quale si vede una persona cara che si deve perdere e forse questo paragone non è poi tanto lontano dalla realtà quanto lo si potrebbe parere»². Si consola pensando che il soggiorno a San Giovanni sarà breve, non immaginando che vi rimarrà parecchi anni.

2 – Difficoltà nella ferriera e il problema dei forni

Già dopo qualche mese di permanenza, è chiaro al Pareto che i lavori non sono eseguiti con criterio, e i progetti e le direttive sono confusionari e mutevoli.

Si lamenta che «i lavori di ingegneria che ho avuto da fare sono stati delle spedizioni di lignite o far trasportare delle verghe di ferrovia. Mi figuro che domani vi sarà qualche altra cosa di questo genere». E ricordando il suo primo impiego, che pur aveva lasciato con amarezza: «Ah! Care mie locomotive dove siete ite? Cara meccanica perduta forse per sempre! Eppure un tempo anch'io ho fatto fare delle caldaie, delle macchine e ogni sorta di lavori meccanici. Anch'io

¹ Al riguardo, la Peruzzi alle volte si diverte stuzzicandolo, e lui risponde con impeto: «Mi dica un po' perché non vuole che io sia genovese? Se non sono genovese non posso neppure essere italiano, perché allora non saprei a quale provincia appartenga. La mia famiglia è genovese quanto qualsiasi famiglia la più genovese ed è sangue ligure quello che nelle vene» 4 febbraio 1873, *Ibidem*, p. 149

² *Ibidem*, p. 288

ho fatto i calcoli per questi lavori; ma questo tempo è passato»¹. Mentre i forni a pudellare, per convertire la ghisa e raffinarla in ferro dolce, non sono ancora attivi, perché si è dovuto approntare una modifica².

Benché il carteggio inedito del Fondo Vilfredo Pareto della Banca Popolare di Sondrio non contenga lettere leggibili datate prima del 1875, essendo il primo registro di copialettere – nonostante il restauro apportato - praticamente illeggibile a causa dello sbiadimento dell'inchiostro, durante lo studio dei registri successivi mi sono imbattuto in una lunga lettera e di grande interesse, datata 26 novembre 1877 e indirizzata, presumibilmente, al Fenzi. In questa, Pareto redige, su richiesta del commendatore stesso, una storia della ferriera di San Giovanni sin dai tempi della sua costituzione, evidenziandone i motivi che hanno causato ritardi e inefficienze nella gestione.

Partita con progetti di ampio respiro, la sezione già costruita doveva essere «l'officina di pudellaggio di una grande ferriera che si sperava di potere impiantare entro breve termine». Ma ancor prima di iniziare la fabbricazione, «già le condizioni dell'industria del ferro principiavano a declinare». Per la mancanza di capitale, la società non può più «sperare di ampliare la ferriera», e si deve «restringere questa alla parte già esistente e quindi volgerla alla fabbricazione delle sagome mercantili con le rotaie». Sorge ora la «gravissima questione dei forni»³. I forni del Ponsard con la lignite non corrispondono allo

¹ 26 febbraio 1874, *Ibidem*, p. 318

² 27 febbraio 1874, *Ibidem*, p. 319

³ 26 novembre 1877, *Fondo Vilfredo Pareto*, Banca Popolare di Sondrio, R02C450

scopo perché, non riuscendo a raggiungere il riscaldamento adatto, impediscono alla ghisa o di arrivare allo stato fluido o di liberarsi degli elementi estranei, impedendone quindi la conversione in ferro. La lignite sprigiona tanta acqua che il forno diventa spesso inutilizzabile. E anche quando si riesce ad ottenere la pasta di ferro, questa non è mai del tutto libera da elementi estranei. L'operazione d'impasto a mano per ottenere i blocchi presenta numerose difficoltà, e quelli che si ottengono non sono utilizzabili per essere passati ai cilindri e trasformati in barre.

Si apportano delle iniziali modifiche ai forni, ispirate al processo Bessemer¹, volte a far passare nella ghisa fusa una corrente d'aria.

Ma la mancanza di ogni esperienza di lavorazioni industriali fa sì che qualsiasi piccola innovazione richieda dei lunghi periodi di prove e ripetuti tentativi per raggiungere risultati accettabili. Nel novembre del 1874 il Pareto commenta soddisfatto: «da circa dieci giorni il forno a pudellare, dopo alcune piccole modificazioni, va veramente bene [...] ed il ferro viene ora pulitissimo»².

Ma l'accorgimento si rivela inutile, poiché non si riesce ad esporre la ghisa ad un contatto con l'ossigeno continuo ed uniforme: «il risultato è che i forni o non funzionavano o se funzionavano davano un prodotto che col pudellato presentava appena qualche vaga analogia»³. E l'incaricato dell'agenzia commenta sconcolato: «Questa povera ferriera di San Giovanni è veramente disgraziata. Quando non mancano le materie prime si ha del combustibile

¹ Cfr. "Siderurgia", Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99. © 1993-1998 Microsoft Corporation: «Il convertitore Bessemer è l'apparecchio utilizzato nel più antico procedimento per la produzione di acciaio in grandi quantità; [...] Vengono soffiati grandi quantità di aria attraverso la massa fusa, in modo che l'ossigeno in essa contenuto riduca il carbonio della ghisa e si combini con le impurità, trasformandole in scorie solide galleggianti, facilmente asportabili»

² 27 novembre 1874, G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditoria italiana*, cit., p. 296

³ *Ibidem*, cit., p. 40

pessimo, e se il combustibile è buono mancano le materie prime; se poi si ha l'uno e l'altro mancano anche i cilindri!»¹.

Nel 1875 si decide di costruire² un forno Siemens «con i disegni del rappresentante dell'inventore». Ma né i forni Ponsard modificati né il forno Siemens danno buoni risultati. Il motivo è che «i primi richiedevano troppi frequenti restauri», mentre «il secondo ha sempre consumato una elevata quantità di combustibile, con scarso prodotto»³. Si domanda infatti alla ditta francese di inviare i tecnici necessari per mettere in opera il forno Siemens: «lo hanno acceso, ma riguardo a bruciarvi la pula hanno fatto un bel fiasco [...] Ora pare che il signor Boistel intenda far nuovi e costosi esperimenti per trovare un sistema per adoperare questa famosa pula, tutto ben inteso a spese della Società. Mi pare questa la via più spiccica per andare a una completa rovina e sì che siamo a buon punto. Del resto mi convinco sempre più che questa Società non si potrà mai rialzare»⁴.

La questione dei forni a scaldare, come vedremo, prenderà ancora del tempo al Pareto e sarà «pienamente risolta»⁵ solo verso il 1877.

La ferriera produce prodotti «senza sapere a cosa serviranno, a chi saranno destinati, da chi saranno comprati»⁶. La gran parte della produzione è costituita

¹ 5 dicembre 1874, *Ibidem*, p. 299

² *Ibidem*, il Busino riporta che il forno Siemens viene comprato per circa 50.000 lire, e da questa lettera del Pareto si apprende più specificatamente che esso viene fabbricato in proprio, su disegni originali

³ 26 novembre 1877, *Fondo Vilfredo Pareto*, Banca Popolare di Sondrio, R02C450

⁴ 24 luglio 1875, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 523

⁵ 26 novembre 1877, *Fondo Vilfredo Pareto*, Banca Popolare di Sondrio, R02C450

⁶ G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno*, cit., p. 34

da un tipo particolare di ferri sagomati, che non vengono acquistati perché assai poco richiesti per gli impieghi correnti. «Pare che i cilindri non producono ferro che si possa mettere in commercio e che sia per la mano d'opera elevata come per la poca produzione vi sia da sperare pochissimo guadagno» commenta il giovane ingegnere. E avverte: «Io veramente in tutto ciò non vi ho che vedere, ma non vorrei che andasse a finire che dovessi portare il peso degli errori altrui. Quando il Ponsard andò via egli disse tanto al Fenzi come ad altri del consiglio che tutto ciò che si poteva esigere ora da me era una produzione di 6^t e mezzo al giorno. Invece io nella settimana scorsa ho data più di 8^t e mezzo, mi par dunque di aver corrisposto al di là di quello che mi si chiedeva»¹.

Le «questioni gravissime» sono i laminatoi² e le caldaie, proprio perché «il grosso laminatoio non è adatto per fare le sagome mercantili piccole e non meno le medie».

La – cronica – mancanza di capitale impedisce di impiantare nuovi laminatoi, e la società è obbligata ad utilizzare quello che ha, anche per fare i ferri piccoli e medi. Il commento di Pareto è secco: «nulla è appropriato allo scopo» ed è questa «la cagione della maggiore perdita della società»³.

La macchina è troppo potente per un laminatoio da ferro mercantile e impiega troppo vapore. Le caldaie sono di un cattivo sistema e consumano troppo combustibile.

Il poco ferro che viene venduto, non soddisfa i clienti, che si lamentano continuamente: «Ferro raffinato come quello che voleva Gozzini qui non se ne è

¹ 1 aprile 1874, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 334

² “*Siderurgia*”, Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99. © 1993-1998 Microsoft Corporation. «Il laminatoio dove il lingotto viene lavorato [...] trasforma il lingotto in un “blumo”, un semilavorato a sezione quadrata avente lato di circa 13 cm e lunghezza variabile fra 3 m e 9 m, adatto alle fasi successive; la lavorazione prosegue con un “treno sbozzatore”, prima di passare al cosiddetto “treno finitore”»

³ 26 novembre 1877, *Fondo Vilfredo Pareto*, cit.

mai fatto, né quando vi era il Ponsard, né dopo. Nessuna cosa si fa da un giorno all'altro e a tutto ci vuol tempo e *mezzi*»¹.

Solo nel 1877, come si vedrà, verrà impiantato un nuovo laminatoio più piccolo, portando un po' di beneficio, e una qualche tranquillità al preoccupato ingegnere.

3 – Alcuni screzi con gli altri direttori e con il Langer

Con la signora Emilia si lamenta anche dell'ostilità degli altri dirigenti: «Non credevo di veder principiar così presto le noie. Qui in mezzo alla famiglia Gigli-Ponsard la mia posizione è impossibile. Si capisce benissimo che essi non hanno punto gusto a vedere uno straniero venire a guastare i fatti e fare diminuire il loro guadagno. Io vorrei che il Langer mi desse delle istruzioni che mi permettessero di non urtarmi con loro, cioè mi dicesse di non tener conto di nulla»². Il suo temperamento, un poco suscettibile, lo porta a ritenere che si congiuri contro di lui, che non si consideri la sua competenza e che si voglia invece elogiare l'agenzia di Castelnuovo, ove si trova il Gigli, a discapito di quella di San Giovanni. Ma i rapporti del Pareto con il Gigli, vero esperto nel campo lignifero, all'inizio un poco incerti e difficili, diventeranno poi di piena solidarietà contro il Langer.

Anche con il Ponsard, in un primo momento, i rapporti non sono buoni e gli scontri non lievi. Sfogandosi con la signora Peruzzi, commenta: «Non mi sorprende che il Ponsard si sia lamentato di me, come non dovrebbe sorprendere nessuno». Ribadisce che il motivo risiede nella sua venuta a San Giovanni, certo non vista «di buon occhio». Il Ponsard e il Gigli – sembra alludere – prima la

¹ 19 aprile 1874, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 345

² 27 novembre 1873, *Ibidem*, p. 290

facevano da padroni, mentre lui si è trovato a «combattere contro loro in favore degli interessi della società», e questo non ha di sicuro «accresciuta la loro benevolenza verso di me». Con il francese ha parecchie liti, ma tentare di cambiare l'impressione negativa che ha fatto al Ponsard è cosa vana: «non mi vede volentieri qui perché vi vorrebbe vedere un altro».

Inizia così la lunga serie di drastiche decisioni, tanto più drastiche quanto inattuata. Infatti, dato lo stato delle cose, avverte determinato: «Capisco che non mi rimane che una cosa da fare: andarmene»¹. E predice sicuro, in un'altra lettera scritta lo stesso giorno, sempre alla signora Emilia: «Vedrò che al posto mio metteranno il figlio di Ponsard, come hanno messo il Gigli al posto dello Schneider»². Intanto però, i problemi con la ferriera continuano, e Pareto stende un rapporto al Fenzi riguardo il consumo delle caldaie e i forni a pudellare. La risposta di questi non lascia per nulla soddisfatto il giovane ingegnere, che commenta seccato: «Egli ripone ancora tutta la sua fiducia in Ponsard ed in lui solo spera». Il futuro sociologo non si capacita: «Ma veda un po' come gli uomini sono ciechi. Le cose qui vanno male, e il Fenzi lo riconosce, pure seguita ad avere ogni fiducia in chi le ha fatte andar così!». Ma se i problemi persistono, delle due l'una, la colpa «non può che essere di una di queste due persone: di chi ha montato l'officina cioè del Ponsard, o di chi la dirige cioè mia». Sarebbe impossibile, «*senza farvi radicali mutamenti*», rimettere in sesto San Giovanni, anche se la dirigesse il Ponsard stesso. Ma se anche questi, prendendo il posto di Pareto, ci riuscisse, avrà sempre la colpa di aver fatto tardi

¹ 14 marzo 1874, *Ibidem*, p. 327

² 14 marzo 1874, *Ibidem*, p. 329. Il caso vorrà che sia il Pareto stesso, divenuto – qualche anno dopo – direttore generale della Società, ad assumere Felice Ponsard, figlio di Auguste Ponsard, proprio alla direzione della ferriera di San Giovanni, cfr. *infra*, p. 207

i mutamenti necessari, avendo così procurato «una non lieve perdita alla società». D'altro canto, afferma, nulla sarebbe imputabile a lui stesso, non avendo avuto «facoltà di mutare cosa alcuna»¹.

Pochi mesi più tardi però, il contrasto con il tecnico francese viene appianato, e il Pareto commenta sollevato al Fenzi: «Ella sa che sul principio della lavorazione ebbi il dispiacere di non trovarmi d'accordo col signore ingegnere Ponsard, ma ora egli con una nobiltà e generosità di carattere che molto lo onora e per la quale non può mai essere troppa la mia gratitudine, mi usa il favore di mettermi a parte della sua amicizia, ed in quella occasione volle darmi una prova di fiducia pregandomi di visitare certe caldaie che egli non voleva da sé solo, prendere la responsabilità di accettare»².

Così come in questa, anche in altre occasioni accade al Pareto di cambiare radicalmente opinione riguardo una persona, più spesso però volgendola al peggio. Con il Langer, basta una giornata per mutare parere. In una prima lettera del 26 novembre 1873, ne parla in termini positivi: «Mi piace molto il modo col quale ha preso quest'affare, ci si vede un brav uomo e una persona energica»³. Il giorno dopo però, giunto a San Giovanni da Firenze, cambia parere e comincia lo scontro con il direttore, che verrà accusato di essere assurdamente pignolo: «ho trovato una lettera del Langer. *Siamo alle solite*⁴, non mi riesce avere

¹ 17 giugno 1874, *Ibidem*, p. 373

² 27 settembre 1874, G. Busino, *Pareto e l'Industria del ferro nel Valdarno*, cit., p. 271

³ 26 novembre 1873, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 289. Giacalone riporta la data 27 novembre, ma, dalla lettera seguente, si deduce che il giorno sia il 26

⁴ Corsivo mio, si noti che il Pareto è a San Giovanni da soli 10 giorni

informazioni precise. Mi si dice di tener conto di tutto ma non mi si dà il mezzo di farlo»¹.

4 – Il contrasto con il Langer e i problemi di gestione

Presto i rapporti con il Langer si rivelano pessimi. Spiegandosi all'amica, ammette che «Quanto al Langer se non sono diventato amico suo, riconosco che è un po' torto mio. Ho il difetto di non sapere essere amico che a chi ha stima di me ed egli credo che per me non ne abbia nessuna. Tutte le volte che l'ho veduto è stato per brontolarmi intorno a qualche spedizione, perché finora ho fatto lo spedizioniere ed anche in ciò non sono stato trovato capace. Sono sceso ben basso!»².

Gli affari vanno male, la lignite – usata come combustibile o venduta - «diventa sempre peggiore»³. Pareto lo continua a far notare alla direzione: «Faccio osservare che col combustibile che si adopera la Società soffre gravi perdite e perciò prendono a malvolerci»⁴, e ancora: «Sin dai primi tempi dissi che qui non si andrebbe bene, *economicamente*, ed il fatto mi ha dato ragione. Il Ponsard ha già fatto molti cattivi affari finanziari, stia certa che ne farà fare un altro simile alla Società. Può darsi che le cose mutino, ma con gli uomini che abbiamo alla direzione ci spero poco»⁵.

Il Langer vuole che rimanga presso la ferriera, senza poter visitare il salotto dei Peruzzi. Durante il sabato e la domenica gli operai sono liberi, Pareto invece

¹ 27 novembre 1873, *Ibidem*, p. 290

² 14 marzo 1874, *Ibidem*, p. 327

³ 22 aprile 1874, *Ibidem*, p. 345

⁴ 24 aprile 1874, *Ibidem*, p. 347

⁵ 6 maggio 1874, *Ibidem*, p. 352

deve vegliare che tutto funzioni. Se vuole assentarsi, è obbligato a fare domanda scritta e, anche in quel caso, «il Langer è capace di piombare a San Giovanni il pomeriggio del sabato, per ripartire il lunedì mattina e così inchiodare il “Signore incaricato” con inutili revisioni, noiosi e superflui controlli, interminabili discussioni su progetti inconcludenti»¹. D'altronde, «è *capacissimo* di farlo apposta»².

Il contrasto è ormai insanabile; in una lettera del 20 maggio 1874 egli lo distrugge agli occhi della signora Emilia: «Non ho mai veduto un uomo d'idee più piccole e che badi di più alle inezie, pare una vecchia brontolona»³.

Il Pareto non si capacita di tanta acrimonia nei suoi confronti, e giunge a pensare che il Langer «lo faccia apposta per farmi perdere la pazienza, altrimenti sarebbe un delirio. Sono proprio capitato bene». Ricordando

¹ R. Chiosi, *Storia dell'Italia mineraria. Storia di una piccola ferrovia*, cit., p. 5

² 28 maggio 1874, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 363. I divieti del Langer lo fanno sbottare. Non potendo più discorrere il fine settimana, a Firenze nel salotto della signora Peruzzi, giunge al punto di ritenere che «due sole sono le soluzioni possibili». O fare l'«impiegatuccio, purché sia, a Firenze, oppure andare in oriente a tentare la sorte». Considera San Giovanni un paese «di barbari», e non ha punto desiderio di rimanerci, piuttosto preferisce andare «in China o al Giappone», 8 maggio 1874, *Ibidem*, p. 355

³ Descrivendo la miriade di intoppi che il direttore generale gli crea, porta un esempio dei problemi che è costretto ad affrontare con il Langer, segno di una gestione cavillosa e ottusa: «Stamani vede un pezzo di ferro di un mezzo chilo per terra e fa un discorso di un'ora per sapere come mai era lì. Poi va a vedere il quarzo che faccio prendere nei dintorni, naturalmente non lo raccatto pietra per pietra, e que' contadini che me lo cercano, qualche volta, non conoscendolo bene, prendono altre pietre. Altro discorso di un'ora perché trovò in mezzo al quarzo una pietra che non era di quella natura». Un comportamento tanto pignolo, farebbe «scappare la pazienza anche a un santo. In verità però, anche Pareto è estremamente puntiglioso. Sfogandosi, insiste ad intrattenere la povera signora Emilia con altri particolari, che dovrebbero far saltare all'occhio quanto sia vessato da un così pedante superiore. Alle rimostranze di questi il Pareto ribatte: «Ma che crede ella che io vada a raccattare questo quarzo pietra per pietra? Se vi è qualche pietra che non è buona non si prenderà e si farà un calo sul prezzo al contadino che le ha portate». Il Pareto ha ben altre cose a cui badare e, maliziosamente, suggerisce al Langer che «anche lei ne deve avere delle più importanti. Se a San Giovanni non vi fosse altro male che di ricevere qualche cattiva pietra per quarzo, si potrebbe stare allegri davvero!». Ma il supplizio continua, e, dopo mezzogiorno, «altro tormento». È ora la volta del Ponsard che, mandatogli un disegno per le circolazioni dell'acqua, «benché non fosse secondo la mia idea», viene implementato, senza funzionare bene: «Ah! cara Signora Emilia, dove sono mai cascato, si può proprio dire che sono caduto dalla padella nella brace!». E l'elenco dei piccoli problemi che inacidiscono il lavoro prosegue più oltre, 20 maggio 1874, *Ibidem*, p. 360

amaramente il primo impiego, si lamenta della sfortuna che lo perseguita. «Senta, la direzione della Società del Ferro è proprio compagna a quella delle romane, buona memoria, se non è peggio»¹. Come se non bastasse, il Langer gli nasconde i lamenti che solleva su di lui in consiglio: «Che gesuita!»².

Le difficoltà con cui si deve misurare Pareto sono molte. Arrivato a San Giovanni, aveva trovato che le macchine montate dal Ponsard non funzionavano in modo ottimale, un combustibile scadente e delle materie prime di bassa qualità. La Società è in perdita, e a suo parere «non si otterrà nulla senza radicali rimedi»³. Se si aggiungono a queste complicazioni interne, i problemi di smercio sul mercato del ferro, ben si comprende la situazione difficile in cui si trova l'azienda, sin dai suoi primi passi⁴.

Nonostante le angherie subite, il Pareto è persona franca, e non attacca indiscriminatamente il Langer. Mancano le rotaie, materia prima con cui fondere il ferro; è un problema che si protrarrà per molti anni e molto discusso nelle lettere successive del Fondo Vilfredo Pareto. Come negli anni che verranno, in cui sarà il Pareto a prendere il posto dell'attuale direttore, anche in questo periodo di vita della Società la carenza cronica di materie prime non è però da imputarsi al direttore generale. Il Pareto lo fa notare lealmente: «Il Fenzi

¹ 20 maggio 1874, *Ibidem*, p. 360

² 28 maggio 1874, *Ibidem*, p. 363. Cfr. anche la lettera dell'8 giugno 1874

³ 6 maggio 1874, *Ibidem*, p. 352

⁴ G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 36. Si sarebbe potuto cercare di liquidare il magazzino, vendendo a prezzi più bassi le giacenze di ferro, ma il Fenzi «non vuol sentire parlare di rinvilire i prezzi», anche se è «l'unico modo e la Società dovrà adottarlo dopo avere anche perduto l'interesse del denaro che potrebbe riscuotere oggi». 20 agosto 1874, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 398. Il problema dei prezzi troppo alti, non sarà destinato a esaurirsi presto

non ha mica tutte le ragioni del mondo quando grida contro il Langer. Nell'affare delle rotaie è proprio il Fenzi che ha torto. Io scrivo e telegrafo ogni giorno che non so come fare ad andare avanti, mancando la materia prima». E ancora dà ragione al Langer riguardo l'acquisto di un'altra forbice per tagliare il ferro: «se non la comprano sarà un grave danno per la società»¹.

Pareto non è solo nello scontro con Langer. Anche Gigli, che aveva inizialmente condotto un tranquillo rapporto di collaborazione con il direttore generale, riceve lettere «uguali se non peggio di quelle che ricevo io e delle risposte dure quanto le mie».

Sebbene Langer si dimostri poco abile nello smercio dei prodotti, non avendo mai saputo vendere neanche «un filo di ferro», ancor peggio lo è negli acquisti. Insomma, secondo Pareto a Langer vanno attribuite le colpe del cattivo andamento della Società².

Scrivo che questi «non sa far altro che dar noia a chi lavora», forse insinuando che egli non si affatichi più di tanto. Lo considera un flagello per la Società, cui ha fatto perdere «non pochi soldi» con delle compere sbagliate³.

¹ 14 luglio 1874, *Ibidem*, p. 385. Ciò non toglie però, che il direttore generale «deve essere stato creato e messo al mondo per farmi scontare i miei peccati», 28 giugno 1874, *Ibidem*, p. 379. e allorché questi si rivolge allo scontro genovese con toni più miti, Pareto è subito diffidente: «cosa mai mediterà a carico mio?», 13 agosto 1874, *Ibidem*, p. 394. Infatti, anche se a parole «è gentilissimo», poi gli scrive «come non si parla a un manovale. La chiusa delle sue lettere è: *spero di non essere obbligato a ripetervi questi ordini*», 22 agosto 1874, *Ibidem*, p. 399

² La critica si appunta in particolare, alla indecisione mostrata riguardo i punti cruciali del processo produttivo. Aver impiantato una fabbrica per la costruzione di grosse sagome di ferro, quando il mercato ne richiede di dimensioni più piccole, non comperando quelle prodotte dalla ferriera, è stata un'azione scriteriata. E di questo non ne ha colpa il Ponsard, che ha installato i macchinari, avendo egli seguito solo le direttive impartite dal Langer

³ Nei primi mesi del 1874 si trasferisce per qualche tempo a Castelnuovo, per compiere un sopralluogo e controllare lo stato delle gallerie e delle cave di lignite che forniscono il combustibile ai forni. Reduce dalla visita, accuserà poi il Langer di aver commesso «errori sopra errori». Alcuni suoi lavori, come il piano inclinato e le gallerie «sono veri aborti e suscitano le risa di chi li vede». 21 settembre 1874, *Ibidem*, p. 409

Quando ci si mette, Pareto è un vero schiacciasassi. Affronta l'ostacolo di petto fino a ridurlo in brandelli. E qui l'ostacolo è «quest'uomo che tratta tanto dall'alto in basso il Gigli e me e insolentisce contro di noi»¹.

Gli scontri tra i due si susseguono. Così, avendo chiesto il Langer un parere, riguardo al modo di ridurre la produzione, causa una vendita quasi nulla delle sagome prodotte, il giovane ingegnere gli risponde sfrontatamente che «per prima cosa bisogna che la società prenda un direttore che abbia delle idee, che sappia quello che fa, e si occupi degli interessi della società e non si perda a far quistioni sopra un tegolo». Non si tratta di un'espressione figurata. «Un giorno questionò meco per un tegolo che un operaio aveva buttato in terra e che si era rotto!».

Addirittura, il Langer gli impone di fissare un'ora – le cinque – durante la quale egli si impegni a firmare tutte le lettere e dedicarsi alla pratica burocratica: «una demenza». Insomma, la domanda è schietta: «Io non capisco come la società del ferro tenga per direttore uno scimunito di tal fatta»².

Molti anni più tardi, il Pareto riconoscerà alla signora Peruzzi di avere molti difetti, ma non quello «di essere oscuro»³. Non gli si può dare torto.

¹ Con impegno, i due angariati direttori della ferriera di San Giovanni e della miniera di Castelnuovo, sono riusciti a rimediare ad alcune sue «papere», ma la fatica è immane «perché siamo sopraffatti dal peso degli errori suoi». A Castelnuovo Gigli ha un impianto inefficiente, che è costato «il triplo di quello che vale» e Pareto, già lo sappiamo, ha una ferriera «per far grosse sagome e mi sono chieste le piccole; sarebbe come chi volesse cucire trine con un ago da calzolaio!». Il Pareto può essere portato, visti i rapporti col Langer, ad ingigantire i problemi, ma certo è che la ferriera versa in una situazione assai malandata

² 21 settembre 1874, *Ibidem*, p. 409

³ 13 marzo 1881, *Lettere ai Peruzzi*, II vol, cit., p. 134

Sebbene Langer abbia, indubbiamente, parecchie responsabilità nella cattiva gestione della Società del Ferro, nemmeno Pareto è esente da critiche. È lui stesso ad ammetterlo. I difetti dello stabilimento che ha in mano sono molti, ma se insiste troppo su questo argomento rischia di inimicarsi Ponsard, con cui da poco si era riconciliato, e avere contro sia lui che Langer. D'altra parte, «non insistendovi poi finisco per accettare in parte la responsabilità e mi tocca cercare ogni sorta di ripari a errori non miei vivendo nel continuo timore di non poter riuscire a fare bene». Condurre bene la ferriera è «affare difficilissimo», avendo Pareto una «immensa responsabilità»¹ ma ritenendo di non ottenere nessun compenso per questa.

Qualche tempo dopo, con l'aggravarsi della situazione, Langer prende la decisione di nominare personalmente l'organico delle agenzie, fissandone pure le retribuzioni, senza neppure avere l'accortezza di consultare i «signori incaricati» delle stesse. Procede addirittura ad approntare modifiche nella miniere di Castelnuovo, senza informare nemmeno né Pareto né Gigli.

Gli ordini che provengono dai clienti sono molto eterogenei e la Società è messa in difficoltà nell'evaderli. Langer un giorno, essendosi accorto che si è concesso un eccessivo credito ad alcuni grossisti, di punto in bianco decide di non accettare più il pagamento in cambiali. Le vendite, già minime, subiscono un'immediata e drastica riduzione. La mancata accettazione del pagamento in cambiali degli agenti di vendita Gozzini di Firenze e Sinigaglia della piazza di Ancona, blocca il mercato e le ferriere di San Giovanni e Mammiano devono

¹ 27 settembre 1874, *Ibidem*, p. 272

fermarsi¹. La gestione commerciale della Società del Ferro è quanto meno improvvisata. All'inizio del '74 lo stesso Pareto propone, date le difficoltà riscontrate nel commercio dei ferri mercantili, di fabbricare ferri da cavallo, che si sarebbero potuti produrre a 40 lire e vendere a 45². Il mercato sarebbe stato ampio, dato che si sarebbero potuti fornire «tutti i maniscalchi del Val D'Arno e forse anche estenderne l'uso in altre provincie»³. Ma la proposta, che presuppone una visione limitativa per una Società nata con lo scopo di esercitare l'industria del ferro, viene fatta cadere, poiché significherebbe ridurre la grossa ferriera al rango di una semplice officina metallurgica. D'altronde, il Pareto stesso ammetterà onestamente di non sentirsi «capace di vendere il ferro»⁴, e questa mancanza rinverrà di un poco il momento della sua nomina a direttore generale della Società, dopo l'uscita del Langer.

5 – Le richieste di Pareto e la minaccia di dimissioni

Per giustificare il desiderio di poter soggiornare a Firenze nel fine settimana, scrive a Fenzi: «Sono troppo giovane per poter fare senza di quelle idee e di quelle nozioni che un ingegnere sul principio della carriera acquista discorrendo con chi in questa l'ha preceduto».

Ma Langer, lungi dall'ascoltarlo, ordina che venga stabilita la permanenza continua dei dirigenti, presso i vari stabilimenti e l'obbligo di richiedere la sua preventiva autorizzazione per qualsiasi assenza⁵. Pareto si rivolge al banchiere

¹ I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 39

² *Ibidem*, p. 131

³ 21 aprile 1874, G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 264

⁴ 6 gennaio 1875, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 480

⁵ I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 79

protestando e chiedendo il suo intervento: «Ardisco ancora raccomandarmi a Lei. Lungo la settimana sto giorno e notte in ferriera»; giungendo, addirittura, a «passare delle notti a stare intorno alla macchina». Se vi sono problemi, come le fughe d'acqua del forno a pudellare di cui si tratterà anche più oltre, lo vengono a chiamare «qualunque sia l'ora, sia di giorno che di notte». Come può non avere, «quando viene la domenica e tutti gli operai si riposano», un giorno di libertà anche lui? Questa «è una cosa indispensabile e non saprei farne senza»¹. L'insistenza di Pareto non ha limiti, appena due giorni dopo riprende l'attacco, questa volta rivolgendosi a Peruzzi: «Mi pare che sin dai tempi che venni qua era inteso col Langer che avrei potuto passare le domeniche a Firenze, se debbo rimanere *sempre* a San Giovanni allora mi si dovrebbe fissare un orario [...] un orario per quanto lungo è sempre limitato, qui invece sarebbe continuo». Il Langer gli pare addirittura in combutta contro di lui: «Pel mio avvenire credo che sarebbe assai nuocevole rimanere qui senza vedere nessuno, due volte già ho sventato le trame del Langer discorrendo coi consiglieri, un'altra volta sarei senza difesa, è forse questo d'altronde uno degli scopi che ha in mira»². Ad un certo punto, non trova più gusto al suo lavoro, sente anzi che «mi ripugna» e, con una punta di vittimismo, si ritiene «un uomo tormentato, angustiato»³.

Non gli resta che inoltrare una domanda scritta al direttore, per richiedere la libertà di muoversi, almeno la domenica. Langer oppone divieto, e Pareto rassegna subito le dimissioni, considerando ormai impossibile una posizione,

¹ 30 settembre 1874, G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 274

² 2 ottobre 1874, *Ibidem*, p. 275

³ 29 settembre 1874, *Ibidem*, p. 414

che lo obbliga a farsi «sotterrare»¹ a San Giovanni. A farlo ricredere occorre «l'abile mediazione»² del Fenzi e del Peruzzi, che nutrono una stima notevole nei suoi confronti.

Finalmente, per intervento del Fenzi, gli viene autorizzata l'assenza domenicale. Il Langer però, qualche settimana dopo, mostra di non aver ricevuto nessun avviso dal Fenzi al riguardo e, proprio per questo, «con tono melato e benigno», sta meditando di proporre in consiglio il permesso agli incaricati di assentarsi le domeniche «*dandone preventivo avviso al direttore*»³.

Ma le angherie non finiscono qui, perché gli viene anche vietata la libera professione di ingegnere, decisione contro la quale protesta con vigore: «Il Langer mi scrive oggi rammaricandosi fortemente perché sono stato a Terni a visitare quelle caldaie [...] Io non posso accettare questa pretesa di rimanere sempre a San Giovanni e cessare ogni esercizio della mia professione di ingegnere». E spiega alla signora Emilia, che è pratica comune, per i capi di servizio alle ferriere, «accettare alcune poche incombenze relative alla loro professione»⁴.

Ma Langer è inflessibile. Anche in questo caso, di fronte alla possibilità che venga proposto il suo licenziamento o un severo biasimo, decide di prevenire e

¹ 9 ottobre 1874, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 430

² I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 80

³ Saputo da Pareto che Fenzi già aveva concordato il tutto, Langer stupito afferma di non esserne stato messo al corrente. Pareto ne è meravigliato: «è chiaro che uno di questi due signori mente». Di certo un uomo come il Fenzi non può «abbassarsi a simili arti», dunque il bugiardo è il Langer: «Questa società del ferro è proprio la società della malafede!», Cfr. 27 ottobre, *Ibidem*, p. 445

⁴ 21 settembre 1874, *Ibidem*, cit., p. 408. Ma il 29 agosto 1874, sempre alla Peruzzi: «la direzione di una ferriera come quella di San Giovanni non è cosa di poco momento. Il guaio poi è che non sono punto secondato dai miei impiegati. Il magazziniere, che pareva un giovane svelto, non so come, è rincitrullito; mi fa ogni momento sbagli ed eseguisce le ordinazioni contro il senso comune. Sicché oltre alla direzione tecnica della ferriera, debbo anche fare da magazziniere. Quello che poi mi amareggia si è di ricevere ogni tanto delle lettere scortesie dalla direzione», Cfr. anche la lettera del 27 settembre 1874

presentare le sue dimissioni al Consiglio di Amministrazione. Così commenta il suo stato d'animo all'amica Emilia: «È singolare quanto mi riesce difficile mantenere il mio sangue freddo dianzi alle nature doppie e finte, forse perché sono quelle che più si scostano dalla mia, avendo io per fermo piuttosto il difetto opposto»¹. La minaccia viene sventata, anche questa volta, dal Fenzi.

6 – Il “peso” della gerarchia

La direzione è portata all'accentramento «di tutte le prerogative possibili e ad elaborare un sistema di centralismo dirigitico»², mentre gli incaricati delle varie agenzie richiedono maggiore autonomia, per poter gestire in maniera più rapida e funzionale gli stabilimenti. Pareto se ne lamenta col commendatore Fenzi: «la direzione tende a fare di noi dei semplici sorveglianti che eseguono gli ordini del direttore, il quale vuole entrare nei più minuti particolari. Al vivo dispiacere che provo vedendo ciò s'aggiunge ora quello che mi è cagionato dal noto affare dei permessi alla domenica». Stante la facoltà del Langer di decidere autonomamente l'assunzione degli impiegati per le diverse agenzie, il Pareto fa notare che non intende «avere degli impiegati i quali nominati dal direttore o aspettanti da esso la loro promozione, invece di badare al servizio che hanno da fare pensino a mille piccoli intrighi o eseguiscano ordini non dati da me e dai quali mi potrei trovare responsabile». A lui confessa, che il motivo principale di amarezza e sconforto, non è tanto la draconiana proibizione di condurre una vita sociale al di fuori della ferriera, bensì il rapporto di sfiducia e contrasto che si è venuto creare con la direzione. È una situazione estremamente penosa per il

¹ 2 ottobre 1874, *Ibidem*, p. 418

² I. Biagiatti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 81

giovane, che già si era verificata ai tempi delle Strade Ferrate Romane, e che – ancor più di allora – lo rende inquieto e insoddisfatto. Langer, oltretutto non saper trattare con la clientela, si dimostra incapace di creare un ambiente di collaborazione fra i dipendenti stessi, cercando di imporsi con malagrazia, quando potrebbe ottenere ben altri risultati in un clima di maggiore fiducia reciproca. Pareto è uomo da non potersi affrontare di petto; ben più utile sarebbe saperlo trattare nella giusta maniera. Se il Langer si fosse rivolto a lui con maggiore gentilezza e rispetto, nel chiedergli di risiedere anche il fine settimana in ferriera per controllare il lavoro, egli vi sarebbe stato «giorno e notte allegro e contento e non avrei pensato né a Firenze né ad altre gite», al contrario «Il trattarmi male è il miglior modo di farmi far peggio»¹.

Per fortuna si trova una soluzione al problema della nomina degli impiegati, raggiungendo un compromesso. Sarà il Consiglio di Amministrazione della Società a nominare il personale, e il Pareto si rassegna: «non ho più nulla da dire [...] sono perfettamente d'accordo con lui [Fenzi]. Io mi opponevo a che fossero gli impiegati nominati dal direttore non già dal consiglio»². Ma, pessimista, prevede che, passata una tempesta, ve ne sia un'altra all'orizzonte³.

Ma il suo cruccio continua ad essere ferma in San Giovanni: «patisco più che ad essere in Siberia, è il supplizio di Tantalò»⁴.

¹ 12 ottobre 1874, G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 278

² 14 ottobre 1874, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 439

³ 25 ottobre 1874, «Del Langer ecco cinque giorni che non ho nuove, così sarei veramente felice, ma son certo che macchinerà qualcosa, conosco i miei polli e questo silenzio non mi dice nulla di buono», *Ibidem*, cit., p. 442

⁴ 7 novembre 1874, *Ibidem*, p. 453

7 – Il problema della lignite

Mammiano e San Giovanni si devono procurare le materie prime (cionconi, vecchie rotaie ferroviarie, rottami) per fare il ferro, e trovare il combustibile per fondere le materie. Mentre quest'ultime vengono reperite principalmente da Firenze e Livorno via strada ferrata, tutta l'energia per il riscaldamento e la forza motrice è fornita dalla lignite di Castelnuovo. Data l'ingente quantità di lignite richiesta, a Castelnuovo è necessario scoperciare una parte del banco lignifero, procedere all'escavazione, fabbricare le stive e le gallerie d'essiccazione e costruire dei piazzali per il vaglio del prodotto in lignite essiccata, lignite naturale, trito di cava e polvere di vagliatura. Per i forni si usa quella in pezzi, mentre per produrre il vapore delle caldaie, viene impiegato il trito di cava e la polvere di vagliatura. A questo punto è necessario organizzare la spedizione dei carichi sia a San Giovanni e Mammiano, che altrove per la lignite venduta¹. Data la necessità di rifornire regolarmente le ferriere e i compratori della lignite, sorge il problema di organizzare il trasporto lungo una strada ferrata privata, lungo un tratto di circa sei chilometri, della cui edificazione si è trattato nel primo capitolo.

Ma l'essiccazione non riesce bene, e il Pareto è impegnato nella cura dei forni, che non riescono a scaldare in modo ottimale. Esprimendoci in termini aristotelici, sebbene la causa materiale sia la lignite troppo umida che viene prelevata dalla miniera di Castelnuovo, la causa efficiente è il solito Langer: «la

¹ G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 29

colpa è proprio tutta del Langer che non volle dar retta al Gigli»¹. Quest'ultimo, durante il settembre 1874, si era recato in Germania, in compagnia del professor Filippo Schwarzenberg, per studiare le tecniche moderne di escavazione della lignite e il procedimento di essiccazione del combustibile all'aria aperta o sotto le tettoie². Dopo aver visitato i depositi ferroviari di Boemia e Sassonia, «non lieve fu la mia sorpresa, nell'avere veduto in vari luoghi bruciare convenientemente della lignite allo stato naturale [...] che, senza essere essiccata, contiene più del 30 per cento d'acqua e che anche alla più superficiale osservazione apparisce pregna d'umidità. Se ne può dunque senza tema arguire, che non sempre il grado idrometrico della nostra lignite ha influito sulle tante difficoltà che ci sono state fatte dalle Ferrovie Romane per l'applicazione del nostro combustibile, ma che forse altre cause vi concorsero, non esclusa quella essenzialissima della mancanza di esperienza e di volontà in chi l'adoperava»³. Il cambiamento principale proposto da Gigli consiste nell'abbandono del sistema di scoperchiatura, favorendo la coltivazione in galleria. «La cosa è di grave importanza e tutto dipende, dirò così, dalla prima zapponata, che varrà ad assicurare o troncare lo sviluppo di un'impresa, che ha davanti a sé il più brillante avvenire»⁴.

Ma Langer non è persuaso della validità della soluzione prospettata, e non la sottomette all'esame del consiglio di amministrazione. Tale è la ristrettezza di vedute del direttore generale, che impedisce alla cava di Castelnuovo, benché

¹ 3 dicembre 1874, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 463

² G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 136

³ R. Chiosi, *Storia dell'Italia mineraria. Storia di una piccola ferrovia*, cit., p. 16

⁴ *Ibidem*, p. 21

abbia essa aumentato notevolmente la quantità estratta di minerale, di soddisfare la richiesta di lignite; in particolar modo non si riesce a fornirla secca. La penuria di combustibile valido si riflette poi sulla scarsa produzione delle ferriere di Mammiano e San Giovanni, non in grado di soddisfare le richieste dei clienti come le Strade Ferrate Romane o i grossisti.

Un'attività che avrebbe potuto costituire una valida fonte di reddito, si rivela, per colpa dell'ottusità del Langer, «fonte di litigi coi clienti e di complicazioni e di ritardi nel lavoro industriale delle ferriere»¹. Le lettere del Langer a Gigli, dimostrano quanto egli non abbia capito la gravità del problema: «Comprendo che fino ad ora il tempo è stato contrario al prosciugamento della lignite, ma col vento dei giorni addietro, e col tempo presente abbastanza buono, fra breve saremo in grado di fornire lignite asciutta in gran quantità»².

Le gallerie per seccare la lignite non funzionano, e la situazione diventa molto grave. Pareto è furioso: «sin da quest'estate avevo previsto lo stato in cui ci troviamo ora; sconsigliai di vendere la lignite secca, non mi diedero retta e ora non possiamo andare avanti. I miei operai principiano a brontolare, domandando di lavorare e non saprei dare loro torto. Se si seguita ancora un po' così andranno via tutti e poi vo'vedere come faremo! Poveri azionisti, con un direttore come il Langer finiranno i quattrini insino ad uno!»³.

Alla luce delle lettere inedite che si sono analizzate per la stesura del presente lavoro, di cui si tratterà più avanti, anche il problema della lignite bagnata sarà una di quelle situazioni di inefficienza che, lungi dall'essere risolte prontamente,

¹ G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 138

² *Ibidem*

³ 30 dicembre 1874, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 472

persisteranno lungo tutto l'arco della vita della Società del Ferro, anche dopo l'estromissione del Langer.

Pareto comunque, avendo tentato di affrontare il problema già da vari mesi, si ingegna di cercare una qualche soluzione. La sua proposta alla direzione di sperimentare nei forni una miscela di combustibile composta per metà da lignite e per metà carbon fossile, sembra cadere nel vuoto. Lamentandosi con la signora Peruzzi, scrive: «alle mie lettere non hanno risposto, ma ora che mi sono messo in regola se a questi signori piace buttar via quattrini, padroni, facciano loro».

Agli attacchi del Langer, che lo critica di non condurre bene la ferriera di San Giovanni, egli commenta sarcastico: «Questa è veramente una società modello. Il bravo Langer il quale come tecnico, dopo che è direttore, non ha fatto che spropositi, va a giudicare gli esperimenti sul forno a pudellare; io che, grazie al cielo, ho accomodato diversi errori degli altri me ne rimango all'infuori»¹.

Ma l'umore del giovane tecnico può essere soggetto a cambiamenti repentini. Il giorno stesso si tiene una seduta di consiglio e si decide di seguire la sperimentazione da lui proposta. In un altro messaggio dello stesso giorno alla signora Emilia – dai toni ora compiaciuti – informa che: «si sono lette le mie lettere e pare che l'impressione non sia stata favorevole al Langer». Il Consiglio decide di inviarlo nella ferriera di Lovere, in provincia di Bergamo, per «vedere le esperienze che si fanno colla lignite toscana», e il giovane commenta compiaciuto: «Era in vero un po' troppo forte che vi andasse il solo Langer ed io no». Le prospettive, per la Società del Ferro, si fanno più rosee: «Le cose di San Giovanni possono andar bene e la società può avere un discreto utile». A

¹ 9 dicembre 1874, *Ibidem*, p. 464

condizione però, che «il Langer faccia il meno possibile e non sia tanto impeditivo»¹.

Una visita alla Gregorini di Lovere rende chiaro il problema dei forni nella Società del Ferro. Benché Pareto abbia fatto «tutto il possibile per fare andare bene i forni Ponsard», dubitando che si possa fare qualcosa di più, di certo «non si può fare l'impossibile». I forni Siemens utilizzati nella ferriera di Lovere sono in tutto migliori ai, pur modificati, forni Ponsard: «vanno meglio, bruciano assai meno combustibile e danno un migliore abbondante prodotto»².

Quella del nuovo forno è una storia di lunghe polemiche col Langer, «emblematica in un certo senso della gestione paralizzante della Società»³.

Nonostante Pareto sia disposto a gravarsi della responsabilità della costruzione del forno Siemens, viene chiamato a San Giovanni l'ingegner Boistel, assistente di Siemens e a lui, insieme al Langer, viene affidata la realizzazione del nuovo contestato forno. Il Pareto si sfoga col Fenzi: «Il mio successore sarà tutt'altro che su un letto di rose. Per me voglio terminare l'esperimento del forno a pudellare per quale ho un impegno morale per la fiducia che mi dimostrò il Consiglio, ma dopo abbandono la Società»⁴. Presenta infatti le dimissioni, che vengono respinte. Le dispute sulla costruzione del forno, che celano la polemica sul cattivo andamento della Società, spaccano il Consiglio d'Amministrazione. Alla fine, nella seduta del 20 marzo 1875, con il voto contrario di Emanuele Fenzi e del principe Corsini, viene approvato il proseguimento dei lavori per il

¹ 9 dicembre 1874, *Ibidem*, p. 465

² 13 dicembre 1874, *Ibidem*, p. 468

³ I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 40

⁴ 5 febbraio 1875, G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 320

forno Siemens, che avrebbe dovuto consumare 4 tonnellate di lignite al giorno, contro le 7 del forno Ponsard¹. Il consigliere Arturo Mussini, amico del Langer e avversario di Pareto, viene incaricato di sorvegliare la costruzione.

Sembra una vittoria definitiva del Langer, ma il Pareto, con l'appoggio del Fenzi e del Peruzzi, si appresta a preparare la propria rivincita con l'estromissione del direttore generale della Società.

8 – L'aggressione e l'amarezza del processo

La scontentezza per le condizioni di lavoro non serpeggia solo tra i direttori delle agenzie, ma è ben presente anche fra gli operai assunti dalla Società del Ferro. Per una trattazione più generale del problema si rimanda al capitolo sei. Al momento ci si occuperà di un episodio specifico, che comunque getta luce sulla situazione di costante tensione esistente in ferriera, dove, oltre le frizioni iniziali con il Ponsard e il continuo contrasto con il direttore generale Langer, Pareto deve anche affrontare il malcontento degli operai, la loro ostilità verso i tecnici di nazionalità francese chiamati al momento dell'apertura dello stabilimento di San Giovanni, e i frequenti scioperi, che, anche se «poco intensi e poco importanti», danno adito allo scoppio di tensioni, seppur «piuttosto a livello inter-individuale che collettivo»².

Il 10 luglio 1874 un operaio, accusandoli di averlo maltrattato, minaccia con le tenaglie due tecnici francesi. Il Pareto accorre, intimando all'uomo di uscire dalla ferriera: «Egli per tutta risposta mi menò un colpo di tenaglia sul capo».

¹ Cfr. L. Fallani, *La Società per l'Industria del Ferro*, cit., p. 267

² *Ibidem*, p. 212

Da «spadaccino in continuo allenamento»¹, riesce a trattenere il colpo e pararlo col braccio destro «al quale mi produsse una lieve ferita. Fra lo stupito e l'ironico commenta: «Sono amico di tutte le libertà degli operai, ma mi parrebbe eccessivo comprendervi quella di ammazzare i propri capi a colpi di tenaglie senza una buona ragione»². Alcuni operai presenti sul fatto cercano di rifiutarsi di deporre davanti al pretore, «per tema di avere una coltellata da quel birbone! Non par d'essere a Palermo? Ora che è in carcere pare si sieno decisi a parlare»³.

Intanto le condizioni della ferriera, anche per quanto riguarda i rapporti con gli operai, diventano sempre più instabili, e la tentata aggressione dell'operaio Bacci ne è solo un esempio, seppur lampante.

In una lunga lettera di qualche giorno dopo, avverte che «Si è posto in opera tutto un sistema di intimidazione contro i capi e sta di fatto che ora non ci sono più che io che osi dare un ordine agli operai o fare un rimprovero. I sorveglianti non hanno il coraggio di dir nulla, in quanto ai francesi, che pur debbono dare ordini, si vedono fatti segno a minacce e a complotti tanto che pensano di tornarsene in paese». Il clima è così carico di tensioni, che Pareto si mette a girare con una rivoltella: «Ieri l'altro tornavo a casa alle due quando un individuo che pareva aspettare chiamò con un fischio altri cinque che mi sbarrarono la via, io estrassi di tasca il revolver e passai in mezzo a loro tenendolo impugnato, non si mossero e si contentarono di mormorare qualche ingiuria». Lo stesso Viallà, il tecnico che, insieme a Garrich, era stato

¹ *Lettere ai Peruzzi*, I vol, p. XXXI

² 14 luglio 1874, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 384

³ 14 luglio 1874, *Ibidem*, p. 385

minacciato dal Bacci, «si vide chiuso in mezzo a sei individui e ci volle del bel e del buono perché si potesse liberare. Mi recai dal delegato per tenergli parola di questi fatti ed egli mi disse che già, da parte sua aveva dati per credere che vi fosse chi cercasse di promuovere l'insubordinazione fra gli operai della ferriera per far nascere del disordine e mi disse pure che anch'egli era venuto a conoscenza delle intimidazioni e de' complotti che supponevo esistere. Pare che a Montevarchi ci sia una sezione dell'internazionale che soffi nel fuoco»¹.

Il processo al Bacci è fissato per il 24 Agosto. L'operaio gli lancia indirettamente delle minacce, ma il Pareto non se ne cura, e «non per questo avrei taciuto la verità»².

Decide allora di usare le maniere forti, e riesce a portare un po' d'ordine nella ferriera. «Chi ha voluto fare il tracotante è stato bravamente messo alla porta ed ora tutti si sono persuasi esser meglio di cercare di migliorare la propria posizione col lavoro che non colle minacce». Nonostante ciò, «con le buone e le cattive» gli operai chiedono al Pareto di mitigare la deposizione. Egli «alle une come alle altre» risponde di non conoscere che un modo di deporre in giudizio: «dire il vero e che ciò avrei fatto senza nulla attenuare come senza nulla aggravare qualunque cosa seguisse o dovesse seguire o prima o dopo, e con ciò mandai con Dio chi vi si era messo di mezzo»³. E ammette un poco spavaldo: «Le genti dicono che Frid è *tenacino* perché né per preghi né per minacce si volle indurre a deporre il falso. E dicono che se vi sarà la condanna faranno gran

¹ Il Pareto si accorda per prendere in ferriera un agente di pubblica sicurezza, travestito da operaio, «per vedere di scoprire qualcosa e domani l'altro mi recherò ad Arezzo dal prefetto per trattare di quest'affare». La notte è costretto a stare in ferriera perché «il maestro del cilindro (uno dei francesi) mi dice che se non ci sono egli non sa come farsi ubbidire dagli operai e me lo conferma uno dei maestri de'forni che mi diceva che appena vado via diventa una *repubblica*», 29 luglio 1874, *Ibidem*, p. 390

² 10 agosto 1874, *Ibidem*, p. 393

³ 13 agosto 1874, *Ibidem*, p. 394

cose, ma Frid, benché il suo cane non sia ancora mordace, se la passeggia con un'aria di me ne impipo che consola a vedersi»¹.

La difesa del Bacci si dimostra «singolarissima» e il suo difensore spiega che l'operaio, «trasportato da un giusto sdegno per l'indegna espulsione dalla ferriera volle farmi *un po' di male a un braccio*»². Il tribunale assegna il minimo della pena, un mese e tre giorni di carcere. Pareto ne è indignato, non tanto per il caso particolare in sé, ma per il principio. Il processo è stato «una vergogna» e, prevede che «avrà le più funeste conseguenze sul morale della popolazione operaia di San Giovanni». Il presidente del tribunale non ha voluto accordare un interprete ai due principali testimoni, i tecnici francesi Viallà e Garrich, affermando che: «è vostro dovere di conoscere la lingua del paese dove siete». Pareto si duole che, «per la malaugurata circostanza di essere nato a Parigi», è stato scambiato per un francese, «ed il buon tribunale avrà creduto far atto di patriottismo essendo favorevole al Bacci». Addirittura, il presidente solleva il dubbio che, soltanto per aver minacciato con le tenaglie il Garrich, l'operaio Bacci debba essere stato licenziato. Il Pareto trasecola e risponde, a una domanda così inadeguata: «In quanto al puro diritto non so come si possa mettere in dubbio che la società del ferro possa tenere nei suoi stabilimenti e pagare chi meglio le piace senza doverne rendere conto a nessuno». E dichiara con convinzione che: «sintantoché dirigerò la ferriera di San Giovanni qualunque operaio che metterà le mani addosso a un suo capo sarà immediatamente licenziato, chi ha un giusto reclamo lo esponga a voce, ma non

¹ 15 agosto 1874, *Ibidem*, p. 395

² 24 agosto 1874, *Ibidem*, p. 400

si faccia giustizia da sé. Nel caso concreto poi non posso ammettere che abbia ragione di lamentarsi il Bacci perché il suo capo gli insegnava come doveva lavorare». Tale è la faciloneria con cui è stato condotto il processo, che «quel citrullo di pubblico ministero», lascia fare e non si preoccupa di interrogare i testimoni francesi e il Pareto stesso». Viene scosso e amareggiato profondamente: «è un gran brutto sintomo quando in un paese i birboni trovano tante simpatie»¹. Deciderà quindi di redigere un regolamento di fabbrica. Ogni operaio assunto l'avrebbe dovuto firmare e accettare, in modo che tutte le sanzioni per le violazioni vengano conosciute, e siano fissati chiaramente i diritti e i doveri di ciascuno. Negli anni seguenti però, con il crescere in intensità degli scioperi, molti operai si rifiuteranno di firmare il documento².

¹ 25 agosto 1874, *Ibidem*, p. 402

² G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 217

Capitolo 4: Vilfredo Pareto «signore incaricato» in un'impresa zoppicante (1875-1877)

1 – L'offensiva contro il Langer

Benché risolta, con una soluzione di compromesso, la questione della nomina degli impiegati, il contrasto contro il direttore generale non accenna a diminuire, alimentato dalla cavillosità dei due contendenti.

Il Langer vuole persino che vengano firmate tutte le cartoline postali recanti avviso dell'avvenuta spedizione del ferro. Pareto crede che una richiesta del genere sia ideata solo per fargli una «*marachella*». Infatti il Langer, qualche tempo prima, gli aveva scritto lamentandosi di una cartolina, che affermava non essere stata impostata in tempo, e chiedendogli «*il nome dell'impiegato che l'aveva firmata perché intendeva proporre il licenziamento al consiglio*». Pareto è sicuro che il Langer, ritenendolo firmatario delle cartoline, con quella richiesta abbia voluto tendergli un trabocchetto. E ora, non essendo riuscito a «prendere [...] alla tagliola» il Pareto, tenta nuovamente di incastrarlo.

Ma il direttore di San Giovanni, come sua abitudine, affronta la situazione risolutamente, scrivendo al superiore: «Ella si rammarica nella pregiata sua d'oggi perché gli avvisi di spedizione del ferro sono firmati dallo spedizioniere. Aggiungo che firma anche le lettere di porto della ferrovia. Io non posso pesare il ferro, contarne i fili e accompagnarlo alla ferrovia. Ciò essendo credo che sia bene che chi eseguisce quelle spedizioni le firmi perché deve essere responsabile degli errori che si potessero verificare sul peso» e chiarisce: «Non intendo già con ciò di esimermi dalla responsabilità che ho verso la direzione

circa l'andamento *generale* del servizio; ma se un impiegato, ad esempio, sbaglia nel contare i fili di ferro di una spedizione non intendo in nessun modo essere responsabile di quel particolare errore»¹.

Ma il Langer insiste nella rivendicazione delle sue prerogative di direttore generale. Rivolge al Pareto una raccomandazione perché assuma un certo magazziniere; il giovane ingegnere si rifiuta affermando che ne ha già uno molto valido. Riprende la lotta tra i due, il direttore generale sospende la nomina del magazziniere di fiducia di Pareto, e questi esplode: «ne ho fin sopra i capelli delle insolenze del sor Langer»².

Il direttore di San Giovanni tende sempre più a forzare la situazione per mettere in seria difficoltà il Langer. Si appoggia molto a Carlo Fenzi, diventando quasi un suo consigliere privato. Il Fenzi lo apprezza molto, nonostante l'esuberanza di carattere, e sarebbe dell'idea di affidargli la direzione della Società. Ma, oltre che la confessata incapacità di vendere il ferro³, è la giovinezza del Pareto ad incutergli qualche perplessità, senza contare la posizione delicata del Langer, che era stato il promotore dell'impresa ed aveva convinto sia il Peruzzi sia il Fenzi nella bontà del progetto.

Nelle lettere che il genovese scrive al Fenzi, s'intravede già un atteggiamento dirigenziale, il Pareto essendo uso prospettare «molteplici soluzioni tecniche e

¹ 23 dicembre 1874, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 471

² 30 dicembre 1874, *Ibidem*, p. 472

³ 6 gennaio 1875, *Ibidem*, p. 480 «[il Fenzi] mi disse che voleva proporre me come direttore e che ciò che l'aveva distolto era che io gli avevo detto che non mi sentivo capace di vendere il ferro. Io gli confermo questa cosa perché, lealmente, non credo avere le attitudini necessarie di chi deve andare ad offrire la merce e farla comperare. Solo nella parte tecnica credo potere fare buona figura»

commerciali ai problemi della Società, le quali costituiscono una sorta di candidatura alla direzione dell'intero complesso»¹.

Gli ultimi mesi di contrasto con il Langer sono segnati dall'accesa questione dei forni, di cui si è trattato nel capitolo precedente e che qui riprendiamo e sviluppiamo alla luce della lotta del Pareto per la dirigenza, fra accuse reciproche e dimissioni prospettate.

Scrive il 17 gennaio 1875 al Fenzi: «Converrebbe sentire i consumatori di questa merce [rotaie per tramways], vedere quanta ne prenderebbero e quale sarebbe il prezzo di vendita. Per dirle il vero mi pare che questo sarebbe il principale ufficio di un direttore della Società del Ferro [...] Ecco dunque cosa proporrei, ove abbia la fortuna di avere favorevole il suo parere. Rimettere subito in buono stato i tre forni a scaldare che il direttore con i suoi continui mutamenti di idee mi ha fatto sciupare, sospendendo ogni riparazione e facendone sfondare uno. Appena saranno pronti ed avremo i cilindri per i piccoli piatti, fabbricare di queste sagome, delle quali abbiamo molte ordinazioni, e che non aumenterebbero quindi il nostro inessere [...] Il forno a pudellare si destinerebbe alle esperienze per bruciare la lignite. In quanto ai forni Siemens presenterò al Consiglio due progetti: uno eguale, preciso, a quello del Gregorini², un altro secondo la recente modificazione del Siemens stesso, che pare vada benissimo». L'attacco al Langer è sempre più esplicito: «Se il direttore vuol fare lui delle modificazioni, padrone, ma io me ne lavo le mani e stimo mio dovere avvisare il Consiglio che ciò facendo non si riuscirà ad altro

¹ Per la parte finale dello scontro Pareto-Langer si è seguito in particolare I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., pp. 82 e seguenti

² il direttore della Società metallurgica di Lovere

che a un inutile spreco di denari [...] Non posso tacerle che se si discutono le mie proposte avrei molto piacere di essere chiamato in Consiglio per dare su di esse chiarimenti e ciò tanto più che nella mia recente gita a Lovere ho dovuto persuadermi che spesso il Langer non si attiene scrupolosamente alla verità»¹. Ma il Consiglio non si riunisce e il Langer crea ogni sorta di pretesti per intralciare gli scopi di Pareto, chiedendogli nuovi calcoli approfonditi e preventivi circa l'impianto di un forno a riverbero: «vuole che gli mandi il dettaglio della cubatura. Ma se mi giudica incapace di cubare un muro di mattoni e il direttore sente il bisogno di verificare i miei calcoli, non so come il Consiglio possa lasciarmi la direzione dell'agenzia! [...] Io m'ingannerò, ma suppongo ch'egli voglia guadagnare tempo per valersi del mio progetto»².

Alla censura del Consiglio della Società del Ferro per il linguaggio eccessivamente polemico, egli risponde con le dimissioni: «Se io non avessi altro che dissapori col Langer non darei certo la mia dimissione, perché le noie che avrei da quel lato sarebbero più che compensate dal piacere dell'approvazione della quale persona sì competente come Lei [Carlo Fenzi] mi onora, e finché non mi venisse meno la di Lei fiducia e benevolenza rimarrei nella Società. Ma io veggio ogni mia opera vana per l'ostilità della direzione»³.

Invitato dal Consiglio, acconsente a rinviare le dimissioni, ma per poco tempo. E continua a insistere in modo «ancor più martellante»⁴ contro il Langer: «Con una direzione quale noi l'abbiamo se le cose ora vanno male, per l'avvenire

¹ 17 gennaio 1875, G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 308

² 25 gennaio 1875, *Ibidem*, p. 311

³ 31 gennaio 1875, *Ibidem*, p. 313

⁴ I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 83

andranno malissimo». Il Langer, nel caso non fosse ormai chiaro, è un vero e proprio incompetente e, per il bene dell'azienda, va estromesso quanto prima: «Abbiamo un direttore che non sa né comprare la materia prima, né vendere il ferro, né farlo, come vuole Ella che le cose possano andar bene? [...] Io credo che se il Consiglio ha avuto un torto è stato quello di conservarlo si ora a direttore. E non sono io che la penso così; con quanti ho avuto occasione di discorrere della sorte della nostra Società tutti hanno concluso col dire che non sapevano come una persona tanto competente in fatto di industria come il commendator Fenzi, potesse tollerare un direttore come il Langer»¹.

Finalmente il Fenzi si convince e accoglie le proposte di Pareto, assegnandogli un'autonoma iniziativa di sperimentazione, per nuove soluzioni tecniche, nella ferriera di cui è direttore. La soluzione di compromesso è questa: mentre il Langer costruisce il forno Siemens, con la collaborazione dell'ingegner Boistel, Pareto si occupa autonomamente di perfezionare un forno a riverbero per il pudellaggio, rinviando le dimissioni all'ultimazione delle modifiche al suo forno².

Il Consiglio cerca anche di indurre il Langer a modificare il suo atteggiamento nei confronti del Pareto, che rimane però sospettoso e all'erta: «Ecco una decina di giorni che sto d'incanto con il direttore, egli mi scrive delle lettere cortesi alle quali naturalmente rispondo anch'io con la maggior cortesia possibile; egli è venuto qui, ha discorso per bene ed io ho procurato di essere *quanto è stato possibile* gentile. Se potesse seguitare così sarebbe una gran bella cosa, ma per

¹ 21 gennaio 1875, G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 320

² I. Biagiatti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 84

me temo che gatta ci cova e che questa calma nasconda qualche tiro che mi prepara il direttore; ho osservato che tutte le volte che si è dimostrato bene meco è sempre seguito o una delle tante nostre questioni o qualche sua marachella»¹.

E, infatti, il Pareto ritorna a colpire poco dopo, rivolgendosi al Fenzi e rimarcando che con la direzione della Società affidata al Langer non si possono sperare che perdite: «Io credo che la nostra direzione non sia solamente inutile ma anche nociva e che sarebbe meglio non averne una così. Mi permetta di osservare che la posizione degli incaricati delle agenzie è delle più singolari. Si ha un direttore che noi tutti conosciamo incapacissimo in ogni cosa e dobbiamo dipendere da lui, e ci dobbiamo valere del suo mezzo per presentare le nostre proposte al Consiglio...Chiunque spero converrà che perché una Società possa andare bene in queste condizioni ci vorrebbe un vero miracolo»².

Nonostante i malumori dovuti al suo comportamento, il Langer continua a vessare gli incaricati delle agenzie: ora esige un rapporto giornaliero sulla lavorazione, sui guasti, sulla qualità della lignite, sulle spese di produzione. Il Pareto si oppone, giustificandosi: «io non ho mai veduto che un ingegnere che dirige una lavorazione dovesse render conto ogni 24 ore del suo operato, e le lascio giudicare che perdita di tempo ci vorrà per stendere tutti i gironi un simile rapporto [...] Non è con tutta questa burocrazia che si fa andare avanti una fabbricazione; questa immensa mole di rapporti giornalieri, settimanali e mensili non può portare ad altro che a uno sperpero di tempo e a inutili ed oziose discussioni; invece di scrivere tanto a me pare sarebbe meglio di fare», e

¹ 23 febbraio 1875, G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 323 corsivo mio

² 11 marzo 1875, *Ibidem*, p. 329

minaccia di nuovo le dimissioni: «Se non si ha tanta fiducia in me ad affidarmi la lavorazione per più di 24 ore si metta un altro al mio posto»¹.

Dopo una nuova visita del Langer a San Giovanni, sembra ancora più determinato: «sono apparecchiato alla partenza. Mi duole di vedere ogni cosa volgere a male per colpa specialmente di un uomo, creda che le parlo senza passione di sorta, ma se seguita in questo modo sarà la rovina della Società. La sua abilità principale mi pare sia quella di sapere disgustare tutti»².

Confessa alla signora Emilia, l'umore è sempre più tetro: «Dico anch'io che non si può essere contento di tutto, ma qui non sono contento di *nulla*. In questa società non ho avuto che dispiacere e disgusti. A me poco premono le parole del Fenzi, vorrei fatti e non parole. Egli [il Langer] ha ottenuto di impedirmi di venire a Firenze senza suo permesso, egli ha ottenuto di vietarmi la scelta degli impiegati de' quali sono pure responsabile [...] Ma io sono arrivato all'estremo limite delle concessioni e sono *fermamente risoluto* a non cedere ancora questa volta». Avendo interrogato alcuni amici, la risposta è unanime: non è «della dignità di un ingegnere»³ rimanere alla Società del Ferro.

Ma ecco che l'esperimento del nuovo forno sembra dare degli ottimi risultati e il Pareto se ne rallegra scrivendo al Fenzi: «Ho trovato il forno a pudellare caldissimo, quale non lo ho mai veduto [...] Non avrei mai sperato un risultato

¹ 15 marzo 1875, *Ibidem*, p. 333

² 27 marzo 1875, *Ibidem*, p. 336

³ 28 marzo 1875, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 497

tanto favorevole da quel combustibile; non vedo l'ora di poter caricare per vedere quanto ferro si può fare in 24 ore e di che qualità»¹.

A questo punto, ottenuto il risultato sperato, potrebbe anche abbandonare la Società «con l'orgoglio del successo»², ma vi prolunga la permanenza, nella speranza che sia il Langer a cedere, motivando il rinvio con l'impegno assunto per nuovi tentativi di miglorie ai forni: «vi è sempre la prova che io intendo fare con la pula seccata al sole e soffiando dentro il gasogene con un ventilatore, ma per fare andare questo bisogna che vada la macchina a vapore poiché essa è quella che già dà il moto. Intanto, per altro, voglio fare la prova di fare il ferro bruciando la lignite quale viene dalla cava»³.

La situazione diventa grottesca, quando il Langer gli impedisce di accedere al forno da lui modificato: «sono qui dinanzi al mio forno a pudellare che scalda benissimo e non lo posso accendere perché ciò mi è proibito. È pure una Società molto singolare quella del Ferro. Ecco un anno che non si parla d'altro che di bruciare la lignite umida, si spendono due o tre mila lire per una modificazione da me proposta per raggiungere questo scopo, ed al momento di toccare la meta ecco che il direttore ottiene di far sorgere nuove difficoltà, ed ogni cosa è rimessa in forse [...] Che si trovi un Consiglio che tolleri simile direttore, ecco ciò che non potrò mai intendere».

Alla fine, il Pareto ottiene l'autorizzazione a sperimentare il forno, trionfante non manca di ribadire, ancora una volta, le sue ragioni: «Ora il successo è

¹ 19 aprile 1875, G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 339

² I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 86

³ 19 aprile 1875, G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 339

assicurato e si può toccare con mano poiché ho già il ferro bruciando la lignite umida *quale viene dalla cava* [...] Ora che non temo più che si dica che vado via per non fare fiasco, faccio conto di andarmene presto per i fatti miei; ed è infatti mia ferma intenzione di non rimanere in una Società che conserva per direttore un uomo come il Langer». Addirittura gongola con la signora Peruzzi: «Le dirò schietto che me la godo internamente per fare questa modificazione al forno ho dovuto lottare contro un monte di difficoltà. Il Langer gridava che non sarei mai riuscito e sino il Ponsard titubava e mi abbandonava alle mie sole forze. Eppure io volli tentare di mettere in opera la mia idea ed i fatti mi diedero ragione. Veda un po' che qualche volta può giovare l'essere *tenacino* e non remissivo. In questa occasione sono stato commosso per i segni di affetto che mi hanno dato i miei operai. Tanto Viallà quanto i maestri dei forni prendevano interesse alla riuscita del forno a pudellare come se lo avessero fatto loro»¹.

Il successo ottenuto con il forno a pudellare, scaldato con la lignite umida quale viene dalla cava, rappresenta per il Pareto la definitiva vittoria e segna l'allontanamento del Langer dal posto di direttore generale.

Il cambio avviene con l'avvallo del presidente Ubaldino Peruzzi e l'intervento diretto del Fenzi in favore di Pareto, il quale «a sua volta è un po' il regista occulto, che con le sue pressioni e le sue denunce ha messo in moto e fatto giungere a conclusione tutta la vicenda»². Infatti, in vista dell'annuale assemblea dei soci, fissata per il 4 maggio 1875, è lo stesso Pareto ad avvisare

¹ 23 aprile 1875, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 507

² I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 87

confidenzialmente il Fenzi, affettando un disinteresse in realtà non molto credibile, di certe mosse ordite dal direttore generale: «il Langer è andato da tutti i promotori per persuaderli che egli è la vittima del Consiglio e che la colpa del cattivo andamento della Società spetta principalmente al commendator Fenzi ed ai suoi amici [...] So anche in modo positivo che il Langer ha manifestato a diverse persone la speranza che ha di escludere Lei e i suoi amici dal Consiglio [...] Pare che all'Assemblea generale si dirà molto male di me, da alcuni amici del Langer, ed io avrei il desiderio di intervenire per difendermi; Ella sa che non m'importa nulla di rimanere a San Giovanni ma non sono punto disposto a servire da vittima al Langer [...] se dunque ella conoscesse qualche azionista che avesse un voto di troppo e me lo volesse cedere per l'assemblea, mi farebbe veramente cosa grata procurarmelo»¹.

Anche Langer ha, infatti, i suoi sostenitori, convinti che i principali responsabili della pessima gestione dell'azienda siano Peruzzi e Fenzi. Scrive infatti il commendatore Ubaldino al Fenzi: «Ho saputo che in queste adunanze fu fatta dal Mussini una requisitoria contro il Consiglio e segnatamente contro te e me, appoggiata da una Memoria [...] che comunicò poi ad alcuni azionisti promotori. In quella memoria sarebbe esaltato il Langer e detto che egli è stato avversato da te e me, autori dei mali dell'Impresa [...] Sarebbe veramente bello l'avvenire della Società e quello dei capitali in essa impiegati se fosse nelle mani del Langer, del Mussini e del Lucchesini! ...capacissimi di ridurre alla miseria anche la Casa Rothschild. Spero che tu e la Banca Generale avrete provveduto»².

¹ 24 aprile 1875, G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 346

² 25 aprile 1875 B.A.R., *Carte Fenzi*, Filza 85, Firenze

Il Fenzi provvede e si occupa di procurare le azioni per permettere al Pareto di partecipare all'assemblea dei soci: «tutto è orchestrato in maniera da decidere in quella sede per l'allontanamento del Langer»¹. Pareto ringrazia vivamente il Fenzi: «mercoledì mattina verrò da Lei a prendere le istruzioni per l'assemblea»².

Il 4 maggio 1875, su invito del consiglio d'amministrazione, Langer viene estromesso e, alla direzione della Società, subentra un Comitato composto da tre membri facenti parte del Consiglio: Carlo Fenzi, Moisé Valensin e Filippo Schwarzenberg.

Il Comitato dirige gli stabilimenti, decentrando ampiamente le funzioni tecnico-amministrative ai rispettivi direttori incaricati. Nei tre anni che seguono le dimissioni del Langer e la nomina a direttore generale di Pareto, quest'ultimo è certamente il più attivo ed intraprendente fra i «signori incaricati» delle agenzie.

Con la partenza del Langer, le innovazioni tecniche proposte e da Gigli e da Pareto diventano più facilmente atualizzabili, la produzione aumenta e pure la qualità della lignite. Nel 1875 ne vengono estratte 30.024 tonnellate per un valore di 211.000 lire, con un utile di 11.000 lire.

Di tutta la produzione, circa un terzo, pari a 10.695 tonnellate per una valore di 84.000 lire viene spedita alla ferriera di San Giovanni Valdarno; 4.716 tonnellate sono vendute a diversi privati e 4.955 alle Ferrovie Romane; solo 62

¹ I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 88

² 26 aprile 1875, G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 348

tonnellate vengono spedite a Mammiano e 22.000 tonnellate sono distrutte da un disastroso incendio¹.

2 – Difficoltà e apprezzamento per la nuova direzione

Ma la ferriera è costantemente caratterizzata da una produzione discontinua e di qualità scadente. Nel marzo 1875 Pareto riassume con chiarezza la situazione: «La ferriera di San Giovanni è passiva invece che attiva e nemmeno Mammiano ha dato quanto rendeva quando l'aveva il Fenzi. Sarà ma mi pare che il passato prometta molto poco per l'avvenire se non si muta radicalmente sistema»².

In aprile, sia la ferriera di Mammiano che quella di San Giovanni sono ferme e «*non vendono nulla*», e i clienti Gozzini e Sinigaglia³, si lamentano con vivacità. La Società infatti, per colpa del Langer, aveva smesso di accettare il pagamento in cambiali. Adesso, «stretti dal bisogno» si propone al Gozzini di regolarsi in questo modo, ma il commerciante si rifiuta: «poc'anzi eravate voi che non ne volevate più, ora son io che non vo' più darvene!». La mancata produzione spinge sia il Gozzini che il Sinigaglia a chiedere i danni per inadempimento del contratto. Il Pareto, anche per aggravare la situazione del Langer che di lì a poco viene estromesso, sentenza: «Credo che l'esempio della Società del Ferro si citerà in compagnia di altri di società anonime di poco buona fama»⁴.

¹ I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 39

² 5 marzo 1875, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 491

³ Commerciante di ferro, probabilmente uno dei più grandi d'Italia, è anche l'agente della Società per la zona di Roma

⁴ 15 aprile 1875, *Ibidem*, p. 502

Segue con interesse i tentativi della nuova direzione per il riassetto della struttura aziendale, procedendo alle riforme più impellenti, ma resta «profondamente dubbioso e scettico»¹ riguardo le reali intenzioni del commendatore Fenzi: «Gli azionisti hanno versato quattro decimi e ora sentiranno che non solamente non hanno da ricevere un quattrino d'interesse, ma dovranno ancora mettere fuori almeno altri due decimi i quali, secondo ogni probabilità non saranno meglio spesi dei primi. Del resto a me personalmente ciò poco preme»².

È pessimista: «le sorti della Società sono finanziariamente troppo compromesse per potersi rialzare tanto presto, se pure si rialzeranno». Si lamenta del lavoro logorante che svolge a San Giovanni e dei continui problemi ai forni: «Ora, per l'amicizia pel Fenzi, starò sulla breccia sino all'ultimo momento, e niuna cosa potrà farmi piacere quanto la riuscita di questi benedetti forni. Il male è che se sto in questo buco di San Giovanni ad aspettare un'occasione di impiegare meglio la mia attività aspetterò un pezzo»³.

Ma non tutto è dispiacere. La libertà di agire, ora che il Langer è un incidente di percorso superato, lo porta infatti a ritrovare fiducia ed un certo entusiasmo: «Sono tornato a Firenze con una voglia di lavorare da sbalordire [...] Sto prendendo l'abitudine di quel tale asino che non mangiava più, qui fa un caldo da morire e sono meravigliato di ritrovarmi ancora tanta voglia di lavorare»⁴.

¹ G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 39

² 17 aprile 1875, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 505

³ 11 giugno 1875, *Ibidem*, p. 514

⁴ 26 maggio 1875, *Ibidem*, p. 512

Conducendo nuovi esperimenti infatti, la situazione del forno a pudellare migliora di nuovo: «Adoperando la lignite, non più come veniva dalla cava ma dopo averla lasciata due giorni nei piazzali [...] il consumo è meno di 6 tonnellate, mentre prima della modificazione con lignite perfettamente secca era di 7 tonnellate»¹.

È poi molto contento della nuova situazione gerarchica: «Con la direzione che abbiamo ora è un piacere aver che fare. Io poi sono come i gatti², i quali se lor si passa la mano addosso pel verso del pelo ritirano l'unghie, fanno i fusi e sono buoni e carini animaletti, ma se si prendono contropelo inviperiscono e graffiano maledettamente»³. E ancora: «Quasi quasi con un direttore come il Fenzi San Giovanni principia a piacermi. Bisogna dire la verità con lui ci sto d'incanto, è un uomo che sa farsi amare e rispettare, la vera antitesi del Langer»⁴.

3 – Scarsità di mezzi

Ma resta il problema del laminatoio, che è predisposto per le grosse sagome non richieste dal mercato. Non avendo condotto studi preparatori sulla domanda dei ferri lavorati e avendo quindi impiantato un inutile grande laminatoio, oltre a vendite minime si hanno anche costi di manodopera più elevati, poiché questo richiede un maggior numero di personale, che deve possedere anche una certa abilità. Con un solo laminatoio si hanno anche sprechi di tempo per il cambio

¹ 17 maggio 1875, G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 354

² Pareto nutre una vera e propria adorazione per i gatti nei quali, come lui stesso afferma, ritrova certi versi del suo carattere un po' selvatico

³ 27 maggio 1875, *Ibidem*, p. 512

⁴ 29 luglio 1875, *Ibidem*, p. 527

dei cilindri, ogni volta che si deve passare dalla lavorazione delle grosse sagome a quelle piccole. Per superare questi inconvenienti sarebbe necessario apportare delle modifiche agli impianti e quindi affrontare ulteriori spese¹. Sul tema egli informa la direzione che: «Se si vuole continuare ad adoperare il laminatoio qui esistente bisogna fabbricare dei grossi ferri, d'angolo, ferri a I e simili. In questo caso bisogna aumentare il numero dei forni a scaldare e provvedere molti cilindri ed accessori e converrà spendere da 150 a 200 mila lire. Se invece si vuole fabbricare ferro mercantile, come attualmente, allora è indispensabile un laminatoio di forza media. Ciò richiederà un forte capitale e soprattutto lascerà inoperosa l'attuale ferriera per molto tempo, e quando poi avremo questo laminatoio di forza media, quello attuale non avrà più lavoro e avremo lì un capitale inutile». Tale è la disorganizzazione dell'azienda, che alle volte si hanno più ordinazioni di quante se ne possano sfogare «ma, purtroppo, tutte di sagome piccole», mentre, con un nuovo laminatoio, «ci sarebbe da fare affari d'oro»². Ma ci vorranno ancora due anni e molte insistenze, senza tener conto che l'ingegnere va prospettando questa soluzione già dal 1874, per impiantare finalmente un piccolo laminatoio e migliorare un poco la situazione³.

Ma le condizioni dell'agenzia di San Giovanni gli paiono tali da indurlo a cambiare lavoro: «Ho veduto il Ponsard ed egli mi ha promesso di appoggiarmi nel cercare un altro impiego e mi pare che non vi sia molto tempo da perdere

¹ I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 139

² 1 marzo 1875, G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 327

³ Cfr. lettere del 24, 29 ottobre e 1 novembre 1874, *Ibidem*, pp. 283-288

poiché potrebbe anche accadere che si chiudesse San Giovanni prima che andassi via e che la società ringraziasse me e non io la società, cosa che mi dispiacerebbe alquanto»¹.

Nel frattempo fa del suo meglio per risollevarne le sorti, e licenzia un tecnico «perché ero proprio stanco della sua cocciutaggine la quale faceva che la produzione della ferriera era minore di quello che avrebbe potuto essere. Si può ella figurare che stanotte per pigrizia lavorò con un sol forno mentre il secondo era caldo ed avrebbe potuto essere caricato!», e su questa sua decisione osserva: «spero che nessuno vorrà opporsi a questo licenziamento, se sono responsabile dell'andamento della ferriera debbo poter scegliere chi mi pare per il lavoro. In caso poi che mi facessero difficoltà sono fermamente risoluto di abbandonare San Giovanni piuttosto che cedere su ciò»². Qualche giorno dopo espone in una vibrante requisitoria contro la Società: «Questa ferriera è la botte delle Danaidi per gli azionisti, ma lo è anche un po' per me. Ci metto intelligenza e fatica e, come l'idra alle cento teste, sempre rinascono le difficoltà da vincere. Quanto avrei fatto meglio ad andarmene un anno fa!». E trova il modo di ribadire, ancora una volta, la questione dei laminatoi: «Se la società del ferro nomina una commissione per ricevere in consegna la ferriera sono pronto a dare loro dei forni che vanno discretamente colla lignite di cava e, accomodata che sia la ruota dentata, un laminatoio che *può* anche fare i piccoli ferri», e promette di nuovo di andarsene presto: «Mi ci logoro la vita e non vedo proprio l'ora e il momento di andarmene. Ora anche i rappresentanti del Siemens sono andati via a rotta di collo, e mi hanno lasciato il loro forno da accomodare!»³.

¹ 11 settembre 1875, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 539

² 8 ottobre 1875, *Ibidem*, p. 544

³ 12 ottobre 1875, *Ibidem*, p. 544

A San Giovanni occorre anche costruire un piccolo binario per agevolare il carico del ferro e far passare i vagoni della lignite: «sarebbe indispensabile fare un pezzo di binario lungo una ventina di metri, la prego dunque di autorizzarci a comperare le traverse occorrenti: La cosa è urgente perché altrimenti le spedizioni del ferro o quelle della lignite dovranno subire ritardi»¹. Inoltre scarseggiano le rotaie utilizzate per fondere il ferro, nonostante si abbia «molto ferro comune ordinato e sarebbe urgente di provvedere»². In dicembre si rompe una delle testate della biella di una grossa macchina. L'inconveniente ferma la ferriera per quattro giorni³.

Se questi inconvenienti e ritardi dimostrano come la direzione della Società del Ferro sia assente, d'altro canto la scrupolosità del Pareto è memorabile, giungendo a disquisire sin anche sulle più piccole faccende di ordinaria amministrazione: «Relativamente agli oggetti di cancelleria me ne sono provvisto direttamente perché quelli che mi manda la direzione [...] sarà vero che costano qualcosa meno ma so anche che non mi riesce di disegnare coi lapis che ricevetti ultimamente, ogni momento si rompe la punta, la grafite è d'inequale durezza e non si possono fare linee fini e precise. Anche della carta rigata non sono contento, sarà imperizia mia, ma nel fare calcoli spesso la penna non segna e bisogna ripassarla due o tre volte per fare una cifra [...] Avrei molte altre osservazioni da fare ma penso tanto quest'onorevole direzione, quanto io

¹ 4 novembre 1875, *Ibidem*, R02C024

² 12 novembre 1875, *Ibidem*, R02C032

³ Cfr. 14 dicembre 1875, *Ibidem*, R02C054

stesso abbiano cose più importanti a cui badare». E quasi ordina di mandargli cancelleria «di *ottima* qualità e conforme ai campioni che vi metterò»¹.

4 – Ritardi nelle spedizioni, mancanza di materiale primo, lamentele dei clienti e combustibile bagnato

Le condizioni pessime del laminatoio spiegano perché le ordinazioni vengono eseguite in ritardo. Di tale stato di cose Pareto si lamenta, preoccupato, con Fenzi: «Non è possibile fabbricare il ferro al signor Mazzoni prima del 15 Novembre. Pur troppo accadrà spesso di dover prendere molto tempo per eseguire ordinazioni di svariate sagome. So bene che questo è un gravissimo inconveniente ma non saprei come porvi riparo poiché dipende dall'aver noi un solo laminatoio al quale è anche difficile cambiare i cilindri per le loro grandi dimensioni»², e lo stesso vale per l'agenzia di Mammiano, dove il direttore della ferriera di San Giovanni è costretto ad assolvere alle mancanze del “signore incaricato” Attilio Cerutti. «Riguardo i cionconi da mandarsi a Mammiano per conto Caratti³ quest'onorevole direzione mi scrisse di mandare del nostro pudellato per aspettare che fosse pronto quello Cerutti, ma eravamo intesi a voce che si trattava di una piccola quantità, circa 10^t. Invece il Sig. Cerutti mi trasmise una nota di ben 33^t, scrissi dunque per domandare chiarimenti poiché vi sarebbe troppo danno per la società a dare 33^t di ferro prodotto con ghisa manganesata per riprenderne altrettanto fatto con ghisa comune. Di più l'ordinazione del Sig. Cerutti non mi par fatta tenendo conto delle condizioni dell'agenzia di San Giovanni e mi è molto difficile evaderla» anche perché

¹ 15 novembre 1875, *Ibidem*, R02C055

² 29 ottobre 1875, *Fondo Vilfredo Pareto*, Banca Popolare di Sondrio, R02C019

³ Un grossista lombardo cliente della la Società del Ferro

«questa agenzia ha già troppe delle difficoltà proprie senza poter anche assumere quelle dell'agenzia di Mammiano»¹.

La Società del Ferro non riesce a tener testa alla produzione richiesta, mentre l'incaricato dell'agenzia di Mammiano necessita della materia con cui produrre il ferro².

Una volta ottenuto faticosamente il prodotto, questo non soddisfa il cliente, che non tarda a lamentarsi. Pareto non se ne stupisce: «ho preso conoscenza della lettera del Sig. Caratti. I Suoi lamenti sulla qualità del ferro non mi

¹ 13 novembre 1875, *Ibidem*, R02C034

² «Ho ieri ricevuto un telegramma del Sig. Cerutti il quale chiede rotaie spezzate. Ieri abbiamo ricevuto circa 42^t di rotaie, oggi ne rimangono solo 20^t cioè per *non più di un giorno di lavoro* della ferriera. In queste condizioni come posso fare a mandare rotaie a Mammiano? Oggi ne faccio spezzare una tonn. che unisco ai cionconi Caratti che si spediranno oggi a Mammiano. Di più mi pare difficile fare senza compromettere gravemente gli interessi di questa ferriera». Insiste col Fenzi affinché si trovi il materiale necessario: «Guardi se può sollecitare con lettere, telegrammi ecc. l'invio del minerale di Santo Stefano e di Follonica, siamo in fine delle provviste e se non ne giunge altro dovremo spegnere il forno a pudellare attualmente acceso. Gradirei sapere quante tonn. di ghisa per conto Caratti posso ritirare da Terni tanto per l'agenzia di San Giovanni come per quella di Mammiano» e fa presente l'importanza di avere scorte ben fornite: «riguardo alle sbarre di ferro che mi dice di tenere tra 4.50 e i 5^m ciò non è sempre possibile perché spesso chi ordina ferro le vuole più lunghe e bisogna avere di lunghe e di corte in magazzino», 24 novembre, *Ibidem*, R02C042. Nonostante le dettagliate spiegazioni del Pareto, il Fenzi si lamenta della mancata spedizione di materia prima a Mammiano, facendo quasi pensare di non leggere le accorate lettere del direttore di San Giovanni attentamente: «ricevo stamane la pregiata sua lettera in cui mi raccomanda caldamente di spedire a Mammiano rotaie spezzate e cionconi. Già in altre due lettere mi aveva fatto la stessa raccomandazione ma pur troppo non ho ricevuto i mezzi per eseguire quell'ordine. Vengo di vedere tagliare in questo momento l'ultima rotaia e se stamani non ne arrivano altre bisognerà sospendere il lavoro». Pareto si scusa della mancata spedizione a Mammiano, rimarcando il fatto che a San Giovanni: «mantenendo in calore i forni e dovendo pagare il personale, a cui è garantito un certo numero di giorni al mese, la spesa giornaliera è di £ 1065» e se avesse spedito a Mammiano «le 10^t richieste da mezzanotte in qua si sarebbe fermi ed oggi a mezzogiorno la società avrebbe perduto £ 532 per questo sol fatto». Come se non fosse sufficiente la mancanza di materiale, l'incaricato Cerutti necessita di cionconi in misure ben definite, e questo rende ancor più difficile il compito del Pareto: «due sono le difficoltà che mi impediscono di assecondare le richieste dell'agenzia di Mammiano. Prima di tutto non ho minerale, *come ella ben sa*, e quindi non si può lavorare che con un forno solo. Poscia non si possono nemmeno mandare tutti i cionconi prodotti dal forno in attività perché il Sig. Cerutti li vuole di dimensioni precise». Pareto è costretto ad arrangiarsi, e sente che i Cerutti e il Fenzi non si rendono conto della situazione di ristrettezze in cui si trova. Se questi non l'avessero capito, nonostante aver «più volte [...] scritto», è ora che si rendano conto della difficile situazione in cui versa la ferriera di San Giovanni: «i cionconi del pudellaggio qui si ottengono non come si vuole ma *come si può*», 24 novembre 1875, *Ibidem*, R02C046

sorprendono. Sin da principio avevo preveduto che con sole ghise normale si avrebbe ferro buono a freddo ma cattivo a caldo»¹.

Il Caratti insiste ancora nelle lamentele, portando l'esempio di ferriere concorrenti. Pareto si difende dalle accuse, che ritiene in parte immeritate: «non posso che ripetere che per fare ferro buono qui abbiamo bisogno di ghisa mangesata. Non nego che a Pisa col carbone di legna, il ferro possa venire un poco migliore, ma credo che vi sia molta esagerazione nel dire che con la ghisa grigia *uguale* di Terni si ottiene ferro compagno a quello dei sig. Bertina o Gregorini. E la prova sta nell'alto prezzo che conserva il ferro di questi signori»².

Con l'avvento del 1876 Pareto, nonostante continui sbuffi e sogni di fuga, si addentra sempre più nella gestione della ferriera di San Giovanni, senza i contrasti che tanto gli erano stati dannosi durante la presenza del Langer. Al contrario, sebbene non molto ascoltato nelle sue varie rimostranze riguardo la conduzione improvvisata della Società, non cessa di rimarcare la stima che nutre nei confronti del Fenzi: «è una delle più oneste e leali persone che io abbia mai conosciuto e se me lo stuzzicano divento un aspide [...] e mi vien voglia di

¹ Il Caratti si lamenta che le verghe fabbricate non siano perfettamente rotonde. Pareto ammette: «è vero che non sono belle quanto si possa desiderare», ma la ragione consiste nel dover utilizzare macchinari non perfettamente tarati e controllati, in particolare «i cilindri del *trio* sbozzatore» necessitano di essere «ritorniti». Infatti, «vi è molto tempo che lavorano e per dare il lavoro perfetto avrebbero bisogno di essere leggermente ritoccati sul tornio ogni mese», 7 dicembre 1875, *Ibidem*, R02C051. Ma un'operazione del genere, pur necessaria per ottenere un prodotto di una certa qualità, comporterebbe rendere inattivi i macchinari per il tempo impiegato a perfezionarli. Si lamenta dell'imprecisione del direttore di Mammiano e scrive al Fenzi: «Nella pregiata sua lettera del 24 corrente ella mi parla di certi cionconi mangesati, già ordinati il 4, da spedirsi a Mammiano. Il Sig. Incaricato di quell'agenzia da me interrogato per lettera non ha saputo darmi schiarimenti in proposito e mi dice di rivolgermi a quest'onorevole Direzione. La prego di farmi sapere come desidera che siano fatti quei cionconi avvisandola in pari tempo che non abbiamo qui grande abbondanza di ghisa mangesata», 30 dicembre 1875, *Ibidem*, R02C064

² 30 dicembre 1875, *Ibidem*, R02C064

mettere fuori l'ugnoli come i gatti»¹. Rimane comunque la preoccupazione di essere isolato e, quindi, di avere poca speranza di migliorare le proprie conoscenze, svolgendo attività in una ferriera dai mezzi obsoleti e inadeguati.

In febbraio ritorna sul problema del combustibile umido. La stagione invernale è piovosa e il combustibile si inzuppa d'acqua, diminuendo di potere energetico: «Ora poi che nevica posso dire senza esagerazione che il tritino che si carica nei gazogeni delle caldaie è in gran parte mota e neve. Conseguenza di ciò è che manca il vapore per passare le cariche dei forni; questi invece scaldano benissimo e perché sono di fresco restaurati e perché vi si brucia lignite che avevo messo in deposito sotto il capannone nei giorni di bel tempo». Ma questa è destinata a ridursi e, allorché vi sia carenza di lignite secca, propone di fermare le ferriere perché «se ci vorremo ostinare a bruciare nei forni quel misto di lignite acqua e mota che si carica ora sulle chiatte credo che non faremo altro se non sciupare ferro e danari». Con il persistente cruccio del laminatoio grosso e le caldaie «di un pessimo sistema», spera non si aggiungano altri problemi altrimenti «è impossibile, a parer mio, di mandare avanti la ferriera».

Perché questa possa lavorare «anche solo discretamente, sono assolutamente indispensabili le due seguenti condizioni: 1° Che non si carichi e non si trasporti lignite per la ferriera nei giorni di pioggia e di neve 2° Che a San Giovanni si facciano capannoni capaci di tener al coperto la lignite occorrente nei giorni di pioggia»². Per i capannoni Pareto stima un prezzo di 3.000 lire l'uno. Ma la direzione si cura poco delle sue richieste, tanto che, ancora nel settembre dello stesso anno il Pareto si ritrova a riproporle³. Inoltre le spedizioni proseguono

¹ 28 giugno 1876, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 591

² 10 febbraio 1876, *Fondo Vilfredo Pareto*, Banca Popolare di Sondrio, R02C076

³ Cfr. 12 settembre 1876, *Ibidem*, R02C153

molto lentamente: «il nostro forno è assolutamente insufficiente per nostri lavori e ce ne vorrebbe un altro»¹.

Dalla signora Emilia non giungono nuove; fra l'ironico e il melanconico il giovane scrive all'amica, affettando rassegnazione: «Oramai non mi lamento più del suo silenzio, veggo che bisogna rassegnarmici. Questa settimana passerà come l'altra senza che io abbia una sua lettera, ci vuol pazienza. In fin de' conti prima che conoscessi lei nessuno mi scriveva tanto spesso. Vede, ella mi aveva avvezzato male, ma ora riprendo le buone abitudini»².

5 – Società poco competitiva e prezzi non concorrenziali

I continui problemi dei forni fusori, le continue modifiche che il Pareto deve apportare incidono pesantemente sulle spese di fabbricazione del ferro.

L'accesa concorrenza e il costante ribasso dei prezzi rendono la Società sempre meno competitiva, tanto più che «le deficienze di cassa, e comunque la scarsità di mezzi finanziari disponibili»³ spingono la direzione a frequenti interruzioni di lavoro. Quando vi sono problemi di liquidità, la Società corre al riparo chiudendo gli stabilimenti, economizzando così i salari e le spese di

¹ 22 febbraio 1876, *Ibidem*, R02C082

² 23 febbraio 1876, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 575. In aprile il Pareto si rivolge alla signora Peruzzi, persona influente, per un curioso fatto. Il Cantucci, notaio presso cui era ospitato a San Giovanni, chiede aiuto alla signora, tramite la mediazione del Pareto, perché teme che il figlio, impiegato alle poste, sia svantaggiato a un esame. Pare che alcuni suoi compagni siano raccomandati. Nonostante il «puritanesimo» che si attribuisce, il Pareto non può fare a meno di trasmettergli la richiesta «perché mi pare che non offenda la giustizia». Il figlio del Cantucci vorrebbe che si giudicassero i candidati solo dopo l'esito dell'esame, «senza idee preconcrete», ma questa è una cosa «che non si può chiedere direttamente perché farebbe vedere che si suppone chi deve dare il posto, dopo l'esame, capace di parzialità». Ci si rivolge quindi alla signora la cui fama «vola sino a San Giovanni» affinché si interponga presso chi di dovere permettendo che tutti i candidati si trovino in condizioni eguali. La vicenda dimostra sì, quanto è tenuta in considerazione la signora Peruzzi, ma anche la confidenza che lega il Pareto alla dama

³ G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditoria italiana*, cit., p. 42. Dal Busino provengono anche gli stralci del Bilancio

funzionamento. Si tratta di una scelta dannosa per l'azienda: «Le frequenti interruzioni della ferriera di San Giovanni producono inoltre l'altro danno di rendere irregolare anche l'andamento della escavazione a Castelnuovo ove si è costretti a diminuirla quando la ferriera non consuma i triti per non farne questi grandi ammassi nei quali il combustibile perde gran parte del suo valore e finisce poi per incendiarsi come accadde dei primi che si fecero»¹. È un ciclo negativo: quando la produzione del ferro è nulla o scarsa, per la chiusura della ferriera, le spese di fabbricazione diventano automaticamente più ingenti e il prodotto diventa ancora più debole nei confronti della concorrenza.

In risposta a una lettera degli ultimi mesi dell'anno in cui il Fenzi chiede nota dell'accresciuto numero degli operai e, conseguentemente, delle spese di fabbricazione del ferro, Pareto dissente: «ella avrà certamente notato che oltre ad alcuni operai in più vi è un notevolissimo aumento della produzione del ferro tanto che ben lungi di crescere la spesa di fabbricazione diminuisce». La vera ragione della situazione negativa non sono gli sperperi di Pareto, bensì «è che non si vendono i nostri prodotti, almeno per quanto io sappia, il ferro di San Giovanni e la lignite di Castelnuovo. Quindi, seppur si stia andando migliorando le condizioni di bilancio, peggiorano quelle di cassa». La ragione è che per diminuire il costo di produzione del ferro, sono costretti ad avere una produzione «quanto è possibile elevata e quindi, non vendendo il ferro, di gravare la cassa di tutto il costo di questo prodotto». Il problema va risolto, ma Pareto lamenta di non poter avere, dove lavora, informazioni sul mercato del ferro, né notizie della situazione finanziaria della Società; ma è abbastanza lucido per capire che «il prezzo del ferro in Italia debba ancora scemare e non abbia tosto a fermarsi su questa via». La situazione è grave, si rende conto che la Società ha un capitale «che va ogni giorno diminuendo» e le condizioni

¹ Società per l'Industria del Ferro, *Bilancio dell'esercizio 1876*, Firenze, Tip. Di G. Barbera, 1877, p. 8

finanziarie non lasciano adito a grandi speranze poiché la Società ha in prestito ingenti somme: «par chiaro che non si potranno rimborsare in un anno, ce ne vorranno almeno due».

Ripete che «così non si va avanti». Addirittura il magazzino è ricolmo di «enormi quantità di ferro» tanto che non si sa più «cosa fabbricare, mancando assolutamente di ordinazioni»¹. Piuttosto che un'altra momentanea sospensione del lavoro, che servirebbe a ben poco, Pareto propone di diminuire il prezzo del ferro, adeguandosi alle previsioni della scena economica. Poco dopo, infatti, scrivendo a un cliente importante della Società, osserva che «in questo mese non avete ordinato a questa ferriera che circa 42^t di ferro. Non capisco il motivo di questo arretramento che mi dispiace, tanto più che eravate uno dei nostri migliori committenti». E lo assicura che se, per battere la concorrenza, ci fosse bisogno di qualche ritocco al prezzo, si adopererà presso la direzione di Firenze per vedere di ottenerlo facendo «tutto il mio possibile»² per procurare le agevolazioni desiderate³.

La gestione commerciale della Società continua a essere improvvisata, manca una seria strategia d'azione, e ci si affida ad accorgimenti estemporanei di questo tipo, dipendenti più che altro sulla buona volontà del Pareto nel cercare con ogni mezzo di arginare la preoccupante perdita dei clienti.

Riguardo il costo del ferro, egli torna alla carica con Fenzi in una lunga lettera negli ultimi giorni dell'anno. Esordisce rimarcando che «Altre volte ebbi già l'occasione di scriverle circa alla convenienza che vi sarebbe di ribassare il

¹ 6 novembre 1876, *Fondo Vilfredo Pareto*, Banca Popolare di Sondrio, R02C213

² 21 novembre 1876, *Ibidem*, R02C228

³ Rispondendo a un altro cliente, il Sinigaglia, è costretto a constatare che la concorrenza è molto più conveniente della Società per l'Industria del Ferro. Il materiale che i concorrenti offrono a 23 lire, la Società deve venderlo a 24,5. Con un'altra lettera Pareto avverte il Sinigaglia che la direzione ha acconsentito a un prezzo di favore di 23.15 lire, in oltre si è «dispostissimi» a costruirgli alcune piccole rotaie che erano state richieste, 15 dicembre 1876, *Ibidem*, R02C240

prezzo del ferro», ma le circostanze nelle quali si trova la Società lo «consigliano a tornare sull'argomento»¹. In realtà, è un tornare a “martellare” sull'argomento. A conti fatti, ritiene che la Società sia in grado di vendere il ferro a 20 lire a San Giovanni e a 21,30 nella piazza di Roma. A questi prezzi si riuscirebbe, senza dubbio, a vincere la concorrenza. Meglio smaltire il magazzino del ferro a un prezzo minore, piuttosto che fermare gli impianti per mancanza di ordini.

Qualche settimana dopo, torna alla carica: «con i *prezzi attuali* della lignite (troppo elevati, a mio giudizio) il ferro mercantile costa alla società circa £ 21,50 % chilo, nel caso, ben inteso, di un lavoro *regolare e continuato*». Suggerisce due modi di agire. O concedere forti sconti e «caso per caso, anche altre facilitazioni sul prezzo», come si è provato a fare con il Sinigaglia, oppure concedere pochi e ridotti sconti ma vendere il ferro a un prezzo minimo.

Benché ritenga tutte e due le vie praticabili, suggerisce di adottare la seconda opzione. E spiega che è bene per la Società, assediata dai numerosi concorrenti, offrire il prezzo minimo ai clienti.

Un esercizio industriale in cui debbano essere i clienti a cercare il venditore, piuttosto che il contrario, non è destinato a una vita brillante.

Il Pareto lo capisce e conferma che, in una situazione di così forte concorrenza, «tocca ai produttori andare a sollecitare i compratori», mentre se li si aspetta e basta, è ovvio che si venda «poco o punto». Ai prezzi correnti, suggerisce quindi di vendere il ferro a 22 lire. Se ne potrebbe smerciare molto, ma, ribadisce ancora, è certo che deve essere la Società a proporlo ai clienti.

La via è segnata, occorre giocare di ribasso. Conclude schiettamente «Ogni giorno che passa porta seco una perdita non indifferente ed è quindi urgente di prendere, finalmente, un partito»².

¹ 20 dicembre 1876, *Ibidem*, R02C244

² 19 gennaio 1877, *Ibidem*, R02C258

L'impressione che si ricava dalla lettura di questi scritti è di un notevole impegno del Pareto, che prende a cuore il suo compito di direttore, ma si ritrova spesso solo e inascoltato, senza interlocutori realmente interessati alle sue osservazioni.

L'obsolescenza degli impianti gli appare ancora più palese di ritorno da un viaggio all'estero¹ compiuto nell'estate del 1876, in cui ha modo di visitare anche il suo vecchio direttore alle Romane Devillard². Gli è ormai chiaro che «Per le rotaie oramai la causa dell'acciaio è vinta e chi ora in uno di questi paesi: Francia, Belgio, Germania, Inghilterra volesse impiantare una fabbricazione di rotaie di ferro sarebbe giudicato compiere una pazzia» e anche «si fanno lamiere d'acciaio dolcissimo che riescono di ottima qualità e di prezzo poco superiore a quello di lamiere di ferro». Sebbene «Ci vorrà certamente molto tempo perché l'acciaio prenda il posto del ferro nella fabbricazione delle sbarre dette mercantili, ed è inutile preoccuparsi di una eventualità così remota», tuttavia «Il pericolo potrebbe essere più prossimo pei travicelli». Ma la cosa non lo allarma più di tanto, anzi, si dice convinto che la Società avrà «tutto il tempo di consumare tutte le rotaie³ di ferro delle strade ferrate italiane prima di avere da temere una seria concorrenza dell'acciaio in questo genere»⁴. È una previsione corretta, grazie anche a dei pesanti dazi doganali che favoriranno la

¹ 13 luglio 1876, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 594. Non manca di raccontare alla signora Emilia particolari gustosi sul viaggio: «Vi sono a bordo due francesi marito e moglie credo, tutti cascanti di vezzi! Iddio buono! Come mi sono antipatici! Vi è un educando tedesco, molte ragazze ma nessuna bella. Vi sono molti italiani e un orso che sono io»

² Cfr. 7 agosto 1876, *Ibidem*, p. 598

³ La Società produce rotaie nuove e ne acquista di vecchie per fonderle, usandole come materia prima

⁴ 9 agosto 1876, *Fondo Vilfredo Pareto*, Banca Popolare di Sondrio, R02C125

produzione di ferro: solo nel 1905 la fabbricazione dell'acciaio supererà quella di ferro, cosa che in altri paesi avverrà molto prima¹.

Ai costi di fabbricazione sempre troppo alti, e quindi poco concorrenziali, si aggiunge la scarsa differenziazione dei tipi di ferro prodotto. San Giovanni e Mammiano producono del ferro comune, del raffinato n. 1, del raffinato n. 2, dei piatti e quadri, dello scarto, un ferro speciale per la ditta Caratti, del ferro ordinario di ferriera e cionconi. Ma l'unico tipo di ferro che si vende, durante il corso di tutti gli esercizi, e che genera degli utili è il raffinato. Quelle due specie però, date le condizioni della Società di «sottosviluppo tecnologico»², non vengono prodotte mai in quantità sufficiente. Il Busino suggerisce che, per ovviare in parte a tale situazione, le due ferriere avrebbero dovuto specializzarsi: mentre a Mammiano, ferriera più piccola e quindi più flessibile e controllabile dal punto di vista economico, avrebbe dovuto insistere nella produzione di tutte le classi del raffinato, San Giovanni si sarebbe potuta concentrare sulla fabbricazione di ferro comune, degli scarti, delle spuntature e in particolar modo dei grossi piatti e quadri.

Ma, lungi dal seguire una tale via di razionalizzazione e tentare di coordinare il lavoro delle due ferriere, queste, sul piano della produzione, vengono sempre considerate entità completamente autonome e indipendenti.

Come se non bastasse tutta questa disorganizzazione interna, si aggiunge anche il problema dei vari fornitori della ferriera, alcuni dei quali stranieri. Solitamente il Pareto comunica con loro in francese, ma alle volte accadono degli inconvenienti, e allora ricorre all'amica Emilia: «Ecco un signore, dal

¹ S. Leonardi, *L'industria siderurgica italiana dall'Unità alla prima guerra mondiale*, in "Movimento Operaio", settembre-ottobre 1956, p. 628

² G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 45

quale vorrei comprare un tornio che ha la bell'idea di scrivermi in tedesco. Io non capisco un'acca e non sapendo a che santo votarmi mi rivolgo a lei per pregarla di vedere se me la fa tradurre da qualche amico», e si raccomanda: «Mi faccia poi anche il piacere di rimandarmi l'originale che molto mi preme per dare l'ordinazione di quel tornio». Non pago, aggiunge con ironia: «Ma che bell'usanza è questa di scrivere ognuno nella propria lingua; eccoci tornati alla torre di Babele. Io avevo scritto in francese, ma ora risponderò a quel tale in italiano, e se poi andrò al Giappone, vo' togliermi il gusto di scrivergli una lettera in giapponese»¹. Il Pareto, una volta ricevuto il tornio, si accorge che mancano dei pezzi, indispettito avverte: «non sappiamo se è dimenticanza oppure se questi piccoli morsetti si pagano a parte». Ad ogni modo prega di spedirli «*a gran velocità*»².

Ma i problemi non sono soltanto questi, alle volte i fornitori si dimostrano ritardatari e fin'anche disonesti. Capita infatti che tardino a fornire componenti richiesti, e allora Pareto si indispettisce: «Da molto tempo vi abbiamo ordinato 4 cilindri di ghisa di cui due scanalati. Vi preghiamo di farci sapere quando verranno definitivamente pronti, questo prolungato ritardo essendoci di non poco danno»³. Ma capita anche di scoprire delle vere e proprie truffe, come quella ordita da una non meglio precisata Società Tecnica: «Ieri si è spezzata una delle sfere di [non decifrato] che ci avete fornito e con nostra meraviglia vi abbiamo trovato dentro una grossa sfera di piombo. Vi abbiamo ordinato sfere interamente di [non decifrato], le abbiamo pagate a peso come tali, e la fattura non fa punto cenno di un'anima di piombo, vi è dunque per parte della fabbrica un inganno sulla qualità della merce venduta». E intima: «se questa non consente a riprendere le sfere che ci ha fornito ricorreremo ai tribunali

¹ 21 giugno 1876, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 589. Il fornitore, lo si evince dalle lettere del Fondo, è tale Hartmann

² 27 settembre 1876, *Fondo Vilfredo Pareto*, Banca Popolare di Sondrio, R02C178

³ 14 luglio 1876, *Ibidem*, R02C119

producendo la fattura nella quale risulta chiaramente che le sfere ci sono state vendute come di [non decifrato]»¹.

Fra i fornitori, vi è anche l'ex incaricato dell'agenzia di Mammiano, Attilio Cerutti, che nel 1876 lascia il posto a Paolo Mazzucchi per impiantare una fonderia a Prato. Nella sua nuova qualità di fornitore deve subire le lamentele del Pareto, per un lavoro mal fatto: «sono rimasto molto sorpreso nel vedere che le tracce delle zeppe non erano finite d'aggiustare ma solamente sbazzate al trapano e mi duole assai che non mi abbia nemmeno avvisato di questa cosa».

Il direttore di San Giovanni gli fa presente inacidito «se ella non aveva quanto era necessario pel lavoro della biella me ne doveva avvisare ed io l'avrei fatto fare alle officine delle strade ferrate romane». E sottolinea: «Per dirle il vero non mi trovo molto contento della preferenza che le ho dato»². Ma pochi giorni dopo sembra che l'equivoco si sia chiarito³. Presto però, è costretto a lamentarsi di nuovo; il pezzo richiesto non può essere accettato, quindi «lo lasciamo qui per conto suo, dolenti di essere così ritardati nel nostro impianto per avere ricorso alla di lei fonderia»⁴.

Qualche mese dopo si spezza il cilindro di mezzo del trio sbazzatore fornitogli sempre dal Cerutti, di cui ha «grandissima urgenza». Oltre a questo, trova anche il tempo di lamentarsi sarcasticamente con l'ex incaricato dell'agenzia di Mammiano, a proposito di un lavoratore che gli è stato consigliato: «Non le invidio il Luchina che è il tornitore il più lento che abbia mai conosciuto»⁵.

¹ 12 agosto 1876, *Ibidem*, R02C147

² 28 febbraio 1877, *Ibidem*, R02C280

³ Cfr. 12 marzo 1877, *Ibidem*, R02C282

⁴ 15 marzo 1877, *Ibidem*, R02C284

⁵ 23 giugno 1877, *Ibidem*, R03C231

Ma le lamentele non sono finite. La mancata spedizione di un rocchetto gli provoca stupore misto a fastidio, per la poca professionalità: «ci sorprende di non avere veduto giungere nulla e neppure una vostra riga di scritto per giustificare questo ritardo che ci danneggia moltissimo»¹. Il rocchetto tarda ancora ad arrivare, ed egli lo aspetta con «somma impazienza», raccomandandosi – mostrando non poca pignoleria – perché sia «*esattissimo*»². Nonostante questi contrattempi e insistenze, il Pareto mantiene sempre buoni rapporti con il suo ex-collega. Ad esempio, negli stessi giorni in cui insiste per il rocchetto mancante, non si fa problemi nel raccomandarlo a un suo cliente, sicuro che presso il Cerutti troverà gli specifici pezzi di cui necessita.

Il tono che usa nei confronti dei fornitori inaffidabili è sempre piccato. Nel settembre 1877, egli procede alla sostituzione delle rotaie della ferrovia che unisce le varie cave, preventivando l'acquisto di una piccola locomotiva che deve essere «sopportata dalle piccole rotaie che faremo coi nuovi cilindri». Per quest'ultimi, si rivolge alla ditta tedesca Kessler. Ma i cilindri tardano ad arrivare, e allora l'impaziente direttore, col suo solito fare incalzante, ordina di spedire «*il più presto possibile*»³ i cilindri di cui abbisognano per fare le rotaie.

6 – Lamentele dai clienti

La Società non riesce quasi mai ad accontentare i propri clienti, che si continuano a lamentare per la cattiva qualità del fabbricato e la pessima delle rotaie. Si giunge quasi allo scherno. Riporta il Pareto la conclusione di una lettera del Costantini⁴: «Se avete materiale cattivo o per qualche altra cagione dovete fare ferro cattivo, avvisatecelo per carità e noi sospenderemo di assumere

¹ 21 agosto 1877, *Ibidem*, R02C365

² 31 agosto 1877, *Ibidem*, R02C384

³ 15 settembre 1877, *Ibidem*, R02C394

⁴ I fratelli Costantini, anconetani, sono grossisti di ferro e agenti della Società nella loro città, in Romagna e in tutte le province meridionali, ad esclusione di Napoli

ordinazioni perché assolutamente non vogliamo trovarci nei guai»¹. Il Costantini ha ragione. Le rotaie utilizzate a San Giovanni sono scadenti. Altri, più accorti, riescono invece a fare incetta di materiale di qualità migliore, come il concorrente Migliavacca².

Alle volte la ferriera di San Giovanni si occupa di lavori per conto terzi. Il direttore di San Giovanni un giorno risponde piccato a Sinigaglia, che gli aveva commissionato uno di questi lavori e che si lamenta dell'esito: «Mi meraviglio molto che il committente dica che le punte dei pali e le teste, non sono d'acciaio. *Esse furono fatte tutte con ottimo acciaio da cerchioni*». Il Sinigaglia insiste nelle lamentele, e Pareto sbotta: «vi mando per posta un piccolo campione dell'acciaio col quale sono state fatte le punte e le teste dei pali. Per sostenere che questo non è acciaio ci vuole un ignorante non comune e capirete che la società del ferro non se ne starà al giudizio dei quattro fabbri romani. D'altronde le prove che mi dite che hanno fatto non significano assolutamente nulla»³. Il committente, si difende il Pareto, non ha indicato il tipo d'acciaio con cui fare le punte ai pali di ferro richiesti, e l'ingegnere genovese ha optato per acciaio dolce.

Con Pareto, non è vero che il cliente ha sempre ragione. Il giorno dopo ribadisce infatti il concetto con la direzione della ferriera, ma questa volta i fabbri romani che hanno giudicato il lavoro di San Giovanni sono addirittura «ignorantissimi»⁴. La Società ha tutte le ragioni per essere pagata e, secondo Pareto, in queste occasioni bisogna tener duro.

¹ 29 maggio 1877, *Ibidem*, R02C317

² Angelo Migliavacca, industriale siderurgico titolare degli stabilimenti siderurgici di Vobarno presso il lago di Garda, acquistati nel 1872 dalla Ferrari e Caratti e poi trasformati nella A. Migliavacca e Comp

³ 4 dicembre 1877, *Ibidem*, R02C465

⁴ 5 dicembre 1877, *Ibidem*, R02C468

7 – Il piccolo laminatoio

Nel viaggio all'estero dell'estate 1876, Pareto compie una visita nelle ferriere francesi di Creusot, del gruppo Schneider, con l'intento di osservare i loro procedimenti di lavorazione e per raccogliere preventivi relativi all'installazione, nella ferriera di San Giovanni, del piccolo laminatoio a cilindri per la produzione di sagome più richieste dal mercato e la lavorazione di ferri a I¹.

La novità del ferro a I incontra l'opposizione del Consiglio di Amministrazione per le nuove spese che si verrebbero a sostenere; in particolar modo, dice il Pareto, il marchese Vittorio degli Albizi: «si manifestò contrario alla fabbricazione dei ferri a I [...] Una decisione si potrà forse prendere solo verso la metà di settembre e quand'anche sia favorevole [...] per tutto il 1876 non si fabbricherà a San Giovanni una sola barra di ferro a I; perderemo l'occasione dell'ordinazione di 1.000 tonnellate che le avevano assicurato, si seguirà a camminare come nel passato e l'anno si chiuderà con un bilancio deplorabile»². Pareto si lamenta col Fenzi di questa continua situazione di intempestività e lentezza di gestione, che da anni manda in rovina la Società del Ferro: «Il maggior guaio della nostra Società è di non mai decidere nulla in tempo»³. L'esperienza degli stabilimenti francesi, molto più avanzati, consiglierebbe di introdurre le nuove lavorazioni: «una cosa mi pare evidente dopo la mia gita all'estero ed è che è proprio contro il senso comune di ostinarsi a camminare con la ferriera nello stato attuale»⁴.

Questa volontà di adeguamento alle nuove tecnologie europee «sarà sempre sentita dal gruppo dei tecnici della Società, mentre gli amministratori e i

¹ I. Biagiatti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 140

² 8 agosto 1876, G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 368

³ 9 agosto 1876, *Ibidem*, p. 370

⁴ 15 agosto 1876, *Ibidem*, p. 371

“fornitori” di capitali, si muoveranno in modo lento e cauto, restii in genere alle novità che comportano ulteriori spese»¹. Si tende infatti a conseguire il profitto non tanto avviando nuovi investimenti, ma riducendo le spese, anche se su questo fronte non è possibile farsi troppe illusioni: «Riguardo alle possibili diminuzioni di spese per l'avvenire [...] i restauri dei forni in qualche altro mese di certo cresceranno poiché i forni non sono eterni e se nel mese di ottobre non vi è stato il *menomo restauro murario* verrà pur giorno in cui ne avranno bisogno di uno di qualche importanza»².

Il più grosso guaio che limita la fabbricazione, risiede «tutto nel laminatoio»³. Sempre più urge una costruzione del genere, per poter finalmente produrre le sagome piccole, richieste dal mercato.

È una necessità impellente, ma la direzione non si mostra sollecita. Poco dopo il direttore di San Giovanni ne ribadisce l'importanza: «il piccolo laminatoio ci è indispensabile per fabbricare i piatti sottili [...] sono queste le sagome che maggiormente si vendono e quando le potremo convenientemente produrre, non avremo difficoltà per trovare acquirenti». E spiega: «mi pare sarebbe bene impiantare senza indugio il piccolo laminatoio e costruire il suo forno. L'utile che si otterrà lavorando col piccolo laminatoio [...] non sarà molto ma ha il pregio di essere certo»⁴. Il laminatoio prevede un tempo di lavorazione, per costruirlo, pari a sei mesi. Per prendere tempo si predispone un impianto temporaneo, convertendo un altro forno, per una spesa – ritenuta assolutamente necessaria – di 2.910 lire⁵. In ottobre torna alla carica, costretto a ribadire le

¹ I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 141

² 16 agosto 1876, G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 372

³ 12 settembre 1876, *Fondo Vilfredo Pareto*, Banca Popolare di Sondrio, R02C153

⁴ 19 settembre 1876, *Ibidem*, R02C167

⁵ 27 settembre 1876, *Ibidem*, R02C173

difficoltà che incontrano nella fabbricazione dei piccoli piatti. È pessimista, come sempre quando non ottiene risposta dalla direzione: «non si può andare avanti a questo modo»¹.

Il tanto atteso laminatoio sarà pronto solo nei primi di maggio del 1877, quando si provvederà a montarlo². Sorgeranno, a questo punto, vari problemi per trovare il personale tecnico e gli operai addetti alla cura dello stesso.

8 – Ulteriori modifiche ai forni

Nel corso del 1876-77 il Pareto è ormai del tutto libero di introdurre proprie innovazioni tecniche e modificare gli altri forni impiantati dal Ponsard in forni a rigeneratore del sistema Siemens, in grado di bruciare la pula di lignite, estratta in gran quantità a Castelnuovo. Intende infatti modificare un vecchio forno Ponsard, riadattandolo senza sprecare parte del materiale: «Le ferramenta dell'antico forno serviranno per il nuovo fuorché i correnti a circolazione d'acqua, il cui valore dovrebbe quindi andare in diminuzione della opera prevista»³. La mano d'opera per l'operazione, almeno per un terzo, viene presa in prestito dagli operai che restaurano alcuni altri forni.

Concluse le modifiche al primo forno nel giugno del 1876, egli procede all'adattamento di un secondo, bisognoso di restauri: «conviene rifare la volta e il recuperatore. A me pare sarebbe meglio mettere mano a modificarlo come quello testé compiuto»⁴. Ad agosto, la modifica al forno n. 4 «sarà presto terminata e con quello n. 1 saranno i soli che cammineranno perché gli altri due sono ridotti pressoché inservibili»⁵. Tutto questo lavoro lo rende agitato, e si

¹ 6 ottobre 1876, *Ibidem*, R02C181

² Cfr. *Ibidem*, R02C314

³ 2 maggio 1876, *Ibidem*, R02C097

⁴ 3 luglio 1876, G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditoria italiana*, cit., p. 365

⁵ 9 agosto 1876, *Ibidem*, p. 370

sfoga con la Peruzzi: «È una gran disgrazia di essere nervoso e di mettere tanto interesse alle cose che si fanno. Ieri ho acceso il nuovo forno ed ecco due giorni *che vivo con la febbre*¹. La notte scorsa, alle 3, andai a dormire ma ecco che mi parve di ricordarmi che non avevo dato istruzioni abbastanza chiare al maestro del forno, saltai giù dal letto e via alla ferriera! Dopo pensai che era inutile tornare a casa e dormii un po' nel mio studio; alle 6 del mattino ero sveglio e andai a vedere il forno». E si rallegra che il forno sia «proprio al bianco, splendente [...] Ora che ho scritto a lei vado a dormire; eppure mi dispiace distaccarmi dal *mio* forno, mi par quasi che quando non ci sono me l'abbiano a portar via»².

Nell'estate del 1877, si provvede a impiantare una nuova caldaia, auspicando un sensibile risparmio nel combustibile, ma contemporaneamente la produzione diminuisce per colpa del pessimo materiale di ribollitura, le cattive rotaie acquistate dai fornitori.

9 – Rotaie di ribollitura di cattiva qualità

La vita della Società del Ferro si snoda lungo gli anni in cui si sviluppa, in Italia, il processo di utilizzazione dei rottami di ferro mediante rimpasto di ferro vecchio in pacchetti. Tale processo richiede un consumo di combustibile limitato, mentre il rottame che costituisce la materia prima principale per una tale lavorazione si trova sul mercato nazionale principalmente come derivato di macchinario andato fuori uso e sotto forma di rotaie che, oltre ad essere

¹ Corsivo mio: con la febbre, in luglio, dopo aver acceso il forno. Pare quasi si identifichi con i macchinari della ferriera, regolando le variazioni corporee sui ritmi del forno

² 1 luglio 1876, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 592

normalmente cambiate perché consumate, vengono progressivamente sostituite con rotaie d'acciaio¹.

È, quello delle rotaie scadenti, un altro cruccio del direttore della ferriera di San Giovanni, che non cessa di lamentarsi vivacemente con la direzione per la cattiva qualità del materiale di ribollitura acquistato dalla Società del Ferro. Nelle lettere del Fondo la questione è ampiamente dibattuta, segno dell'importanza e gravità della stessa.

In uno studio sul costo della mano d'opera, approntato nell'estate del 1877, Pareto evidenzia quanto sia negativa l'incidenza dell'uso di cattive rotaie sui prezzi finali del ferro. Poiché gli operai non hanno variato paga nel corso dell'anno, l'aumento del costo del ferro è da imputarsi totalmente all'uso di materiale di ribollitura scadente, aumento necessario a compensare l'avvenuta diminuzione della produzione causa numerosi scarti e per la «maggiore difficoltà di cilindrare il ferro»². D'altro canto, un prolungato uso di cattive rotaie, seppur più economiche (10 lire al quintale quelle cattive e 10,96 buone), toglie credito al prodotto di San Giovanni, rendendone più difficile uno smercio che già non versa in una situazione soddisfacente. La grossa ditta ligure Tardy & Benech³ afferma che le proprie rotaie sono di buona qualità, Pareto sostiene al Fenzi il contrario: «Ho letto con attenzione la lettera della ditta Tardy-Benech che le ritorna. Non è vero che le rotaie siano tutte buone». La maggior parte del materiale fornito, pur spacciato per merce di buona fattura, è di qualità scadente.

¹ S. Leonardi, *L'industria siderurgica italiana dall'Unità alla prima guerra mondiale*, in "Movimento Operaio", settembre-ottobre 1956, p. 619

² 16 agosto 1877, *Fondo Vilfredo Pareto*, Banca Popolare di Sondrio, R02C355

³ Giuseppe Tardy, originario della Savoia, stabilitosi a Savona, in collaborazione con Stefano Benech, impianta nel 1861 il primo stabilimento italiano per la lavorazione primaria del ferro, con forge e laminatoi, dando vita alla Tardy & Benech. Nel 1885 si trasforma in una società anonima con 7 milioni di capitale, occupando più di 1.000 operai, e diventando il secondo impianto siderurgico in Italia, come importanza, dopo l'acciaieria di Terni che entra in funzione l'anno seguente, nel 1866. La Tardy & Benech, in buoni rapporti con il Pareto, sarà una delle più interessate alla costituzione del sindacato del ferro

Evidentemente il potere contrattuale della Società del Ferro è assai limitato. Il Pareto suggerisce sarcastico, dato che la Tardy & Benech considera rotaie del genere tanto buone, «di affittar loro quelle che abbiamo». In realtà le rotaie non reggono alte temperature, e devono essere lavorate a livelli bassi altrimenti «cadono in farina al laminatoio»¹.

Il Fenzi sembra cedere di fronte alle insistenze del Pareto, e accordargli discrezionalità nell'acquisto delle rotaie: «mi rispose che eravamo d'accordo, e siccome io, con la solita tenacità seguitavo a scrivere lettere dimostrando matematicamente quanti danni provava la società per l'acquisto delle cattive rotaie, fatto dalla direzione, così egli mi scrisse che stessi pure sicuro che d'ora innanzi non si comprerebbe più rotaie senza che io avessi il mio parere in proposito»².

Ma se la qualità è spesso cattiva, può succedere anche che le rotaie – come abbiamo già visto – manchino del tutto. Esaminando «con ogni cura»³ la situazione della ferriera di San Giovanni nei mesi di giugno e luglio, nota che il costo della materia prima di luglio è aumentato di ben 10 lire alla tonnellata. La ragione del peggioramento nei conti è da imputarsi all'utilizzo di scarti di sagome del magazzino e di pacchi di rottame, in luogo delle rotaie, per mancanza di quest'ultime. Pareto sottolinea di essere sempre stato contrario all'uso tanto di scarti come del ferro di vecchia fabbricazione. Ma la situazione lo impone, mancando le buone rotaie. A questo punto l'unico modo per migliorare i risultati dell'agenzia è di aumentare la produzione. Per il mese di settembre Pareto si appronta ad accendere un altro forno. Conclude, ancora una volta, auspicando l'arrivo di rotaie di buona qualità.

Finalmente la sua richiesta viene esaudita.

¹ 30 agosto 1877, *Fondo Vilfredo Pareto*, Banca Popolare di Sondrio, R02C374

² 22 agosto 1877, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 635

³ 31 agosto 1877, *Fondo Vilfredo Pareto*, Banca Popolare di Sondrio, R02C379

Con l'arrivo di pezzi migliori, aumenta la produzione¹. Commenta infatti il Pareto: «Ella vede come nell'agosto lo avere avuto *un poco* di buone rotaie ci ha subito giovato moltissimo». Avverte però che la maggior produzione di agosto può essere imputabile anche all'accresciuta pratica degli operai e alla minore produzione, rispetto a luglio, di sagome che richiedono un lavoro più impegnativo.

Comunque la situazione della ferriera di San Giovanni è paradossale. Essa riceve il combustibile «*non pesato* a prezzi arbitrari ed eccessivi; mentre poi deve vendere i propri prodotti ad un prezzo che stia in concorrenza con quello delle altre ferriere che hanno la fortuna di avere il combustibile al prezzo di mercato». Mentre nelle altre ferriere «quando scema il ferro, scema pure il carbone fossile» e quindi «vi è compenso», se San Giovanni vende meno i prodotti, è invece costretta a pagare sempre lo stesso prezzo per il combustibile, perché lo riceve dalla cava di Castelnuovo, senza rientrare in una logica di mercato. Mentre all'estero vi è una crisi di miniere di carbon fossile, questa «non si farà davvero sentire per le cave della società sinanche avranno la ferriera che consuma il combustibile ad un prezzo arbitrario». È un'altra riprova dell'interesse miope e speculativo con cui viene gestita la Società. La requisitoria del direttore della ferriera è lucida: «So bene che si risponde che ciò che la società lo perde da un lato lo guadagna dall'altro ma il guaio è che in questo modo non si vede dove è il male e non si pensa a porvi riparo». Finché non verrà inserito il prezzo reale del combustibile, i bilanci della ferriera di San Giovanni non rappresenteranno «nulla affatto»².

¹ 6 settembre 1877, Produzione di ferro mercantile, escluso gli scarti, nei mesi di Giugno-Luglio-Agosto, R02C387

	Grosso Laminatoio	Piccolo Laminatoio	Totale
Giugno	214.590	133.167	347.757
Luglio	109.452	145.108	354.560
Agosto	255.705	217.864	473.569

² *Ibidem*

Ma il Pareto ha di che lamentarsi anche quando arriva il materiale di buona qualità, come quello giunto da Pistoia. Ora le rotaie sono talmente buone che auspica, nelle prossime spedizioni, avere anche un certo quantitativo di quelle meno buone per non dover sprecare subito in sagome facili quelle, di ottimo livello, appena ricevute¹.

È un calvario. Non l'avesse mai detto, la successiva spedizione di rotaie da Pistoia è carica di pezzi pessimi, mentre quelli buoni non sono più disponibili. Avendo chiesto al magazziniere incaricato dal fornitore, di poter scegliere le marche delle rotaie, questi non acconsente. Amareggiato ma ironico, Pareto commenta «Per carità non scontentiamo tutti i magazzinieri delle strade ferrate, se no i nostri concorrenti avranno sempre la roba migliore e noi ci dovremo accontentare degli scarti!». Nell'ironia si cela il disagio, constatando l'incapacità della Società del Ferro di concludere trattative vantaggiose. Ad ogni modo, le rotaie meno buone verranno adoperate per i clienti che pagano meno «salvo casi eccezionali in cui è necessario dare credito al nostro ferro»².

Nonostante la produzione sia discontinua, il mese di settembre ha dato buoni risultati e un utile di circa 7.660 lire. La conclusione è tanto lampante quanto sofferta: «mi pare sia chiaramente dimostrato che se la ferriera ha *buone rotaie e le riceve regolarmente*, senza sospensioni di lavoro, si può sperare da essa un piccolo utile che andrà man mano crescendo»³.

¹ 14 settembre 1877, *Ibidem*, R02C392

² 25 settembre 1877, *Ibidem*, R02C398

³ 8 ottobre 1877, *Ibidem*, R02C403

Nei mesi successivi però, la mancanza di materie prime continua, tanto che in ottobre vi sono solo 21 giornate lavorative. Inoltre, a causa della produzione che segue un ritmo discontinuo, molti operai abbandonano San Giovanni per passare alla concorrenza. Per la società la questione del personale vacante è «importantissima». Per riprendere un andamento regolare, Pareto suggerisce un ribasso dei prezzi del ferro a 18 quello senza marca e a 19 quello con marca¹.

Si rompe uno dei cilindri per i grossi torni. Le commesse devono subire un rallentamento. Per la riparazione Pareto si rivolge al solito Cerutti, incalzandolo poiché è una questione di «estrema urgenza»². Tornerà a sollecitarlo qualche giorno dopo ribadendogli l'urgenza estrema del lavoro da farsi.

Per mancanza di ordini e di operai si sospende ancora la produzione per alcuni giorni, mentre si aspettano urgentemente delle rotaie da Pisa per poter sostituire alcuni cilindri in ghisa del piccolo laminatoio³.

Riceve un rimprovero per aver effettuato delle spedizioni senza aver prima avvisato la direzione. Si difende affermando di non spedire mai nulla senza autorizzazione, e si ripromette, in futuro, di essere *ancora più* «formalista»⁴.

La ferriera conduce una vita stentata. Dopo aver usato, in mancanza d'altro, il poco della lignite resa disponibile da Castelnuovo, si è ora impossibilitati ad «andare avanti in queste condizioni», e si è costretti a sospendere un'altra volta il lavoro.

Manca la mano d'opera, manca il combustibile e mancano pure gli attrezzi per la fabbricazione di alcune commesse. In una situazione così disastrosa, per l'industria del ferro è «assolutamente impossibile sostenere la concorrenza se si manca degli arnesi successivi alla fabbricazione». Pareto porta il paragone delle

¹ 9 novembre 1877, *Ibidem*, R02C419

² novembre 1877, *Ibidem*, R02C432

³ Cfr. 19 novembre 1877, *Ibidem*, R02C433

⁴ corsivo mio, 22 novembre 1877, *Ibidem*, R02C444

piccole sagome, così difficilmente prodotte prima dell'acquisto del piccolo laminatoio: «sino a che non si avrà quel trio di cilindri (costo circa £ 4.500) la fabbricazione dei grossi ferri non si potrà dire veramente in buone condizioni». Altre attrezzature sono necessarie «per rendere, non dico buona, ma *possibile* la fabbricazione dei grossi ferri»¹.

10 – La situazione finanziaria della Società: una crisi continua

Benché «sempre molto pudicamente presentati»², i rendiconti della Società del Ferro sono, e fin dall'inizio, molto inferiori alle previsioni ottimistiche del Langer. Il Fenzi non se ne preoccupa mai più di tanto, essendo riuscito nell'impresa di sbolognare le vecchie ferriere. La Banca Generale, il più grosso azionista, dopo esser venuta a conoscenza dei risultati del primo esercizio decide, dando prova di scarsissimo interesse nei confronti dell'azienda, di smobilizzare il proprio impegno. Ma ottenere l'importo di 4.000 azioni si dimostra cosa assai difficile, in un periodo in cui i risultati della Società sono sconfortanti. Il direttore Antonio Allievi, accantonando la pretesa, si ingegna in questo modo per spiegare il dietro-front agli azionisti: «Il sindacato, che tuttora si mantiene, intende di mettere le azioni a disposizione del pubblico, solo allorché l'impresa possa dirsi nel pieno suo sviluppo, e possa quindi ai fondatori essere assicurato un discreto compenso delle loro cure e delle loro iniziative»³.

¹ 14 novembre 1877, *Ibidem*, R02C429

² G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 48. Cfr. tutto il paragrafo 7 del capitolo 1

³ Banca Generale, *Relazione del Consiglio d'Amministrazione all'Assemblea Generale dei soci del 1873*, Roma, 1873, p. 8

Il 1874 si apre con la Società alla «disperata ricerca»¹ di contante. Per l'esercizio del primo trimestre occorrerebbero 300.000 lire. Per procurare una tale somma, il presidente del Consiglio di Amministrazione, Peruzzi, stabilisce contatti con la Banca toscana. Sebbene Fenzi sia restio a ricorrere così presto a mezzi finanziari straordinari, il Consiglio autorizza l'allora direttore Langer a procurarsi le somme occorrenti fino a raggiungere l'ammontare necessario, facendosi assistere nelle trattative dai consiglieri Valensin e Fenzi. Il 22 aprile il Consiglio di amministrazione autorizza il Fenzi a chiedere alla Banca Generale l'apertura di un conto corrente per la somma di 300.000 lire, a favore della Società. La Banca Generale, dubbiosa, accetta a patto che la Banca del Popolo e il Banco Fenzi acconsentano di aprire loro stesse un conto corrente in favore della Società, in proporzione delle azioni rispettivamente possedute².

Col passare dei mesi le necessità di capitali della Società per l'Industria del Ferro diventano sempre più incalzanti. Comincia a mancare addirittura il circolante necessario a mantenere aperti gli stabilimenti. Nel momento in cui si riesce a recuperare un po' di liquidità «il denaro le è imprestato a tassi tanto elevati che persino il pagamento degli interessi diventa un problema insormontabile». La Banca Generale guarda a questa sua notevole partecipazione nell'impresa industriale con sempre più «scettica prudenza»³.

Anche i prestiti degli altri istituti bancari si assottigliano sempre più, e il Pareto se ne duole con l'amica Peruzzi: «Pare che la Banca Industriale Toscana che

¹ L. Fallani, *La Società per l'Industria del Ferro*, cit., p. 258

² B.A.R., Verbale dell'adunanza del 2 maggio 1874, *Carte Fenzi*

³ G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 49

prestava denari alla società non voglia più saperne e senza quattrini sarà un brutto affare ad andare avanti»¹.

Nel 1875, alcuni consiglieri della Banca Generale, preoccupati dell'andamento costantemente negativo e della perdita di parte dei capitali investiti, propone di nuovo che l'istituto riduca il suo impegno finanziario nella ferriera di San Giovanni. Allievi, preoccupato dalla sorte del capitale investito dalla sua Banca, prega un fidato ingegnere di Milano e un fabbricante di ferri bergamasco di visitare gli stabilimenti della Società e di riferirne. I due tecnici ispettori visitano sia Mammiano che San Giovanni. Mentre la prima funziona regolarmente, a San Giovanni è necessaria l'implementazione di migliori macchinari, quali l'adozione dei forni Siemens; suggeriscono anche un cambio nella direzione generale, poiché essi stessi si rendono conto della limitatezza del Langer. Nel caso l'amministrazione della Società del Ferro sia intenzionata a seguire i loro suggerimenti, sono disposti a entrare nell'impresa contribuendovi con almeno 400.000 lire².

Allievi, che sarebbe ben disposto ad accogliere questo aumento di capitale, è però convinto che se ne debba cercare dell'altro, dato che, proprio in quel periodo, la Banca del Popolo di Firenze, obbligata nella Società, è sul punto di sciogliersi³. Vista la difficoltà nel trovare nuovi partecipanti e l'impossibilità da

¹ 5 marzo 1875, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 491

² L. Fallani, *La Società per l'Industria del Ferro*, cit., p. 264

³ Cfr. I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit. Nel luglio 1875, in un'assemblea straordinaria, il presidente della Banca del popolo Ubaldino Peruzzi, facendo una valutazione del patrimonio sociale dell'istituzione, accerta che il bilancio del 1874 si è chiuso con un disavanzo di 1.779.000 lire, salito a 2.247.000 a fine febbraio 1875 e a 3.340.000 lire a fine maggio. Le numerose sedi periferiche sono cariche di sofferenze, causa una politica di fidi superficiale. Dismesse le sedi periferiche, la Banca viene salvata dal fallimento completo, cedendo tutte le sue dipendenze e riducendosi a banca locale fiorentina. Delle partecipazioni azionarie, quella nella Società del Ferro è fra le prime ad essere abbandonata

parte della Banca Generale di operare da sola, l'Allievi propone di interpellare il Credito Mobiliare. Inizia un intricato giro di scambi, proposte e trattative inconcludenti fra i vari istituti creditizi. Il Credito mobiliare, per tramite di Domenico Balduino, dopo qualche esitazione, conferma la disponibilità nell'affare ma desidera conoscere il parere di Carlo Fenzi. La partecipazione del Credito mobiliare nella Società del Ferro comporterebbe, infatti, sostanziali mutamenti nel Consiglio di amministrazione della stessa. Per far posto ai rappresentanti del Credito mobiliare, alcuni amici del Fenzi dovrebbero uscire¹.

Carlo Fenzi acconsente: c'è urgente bisogno di ulteriore denaro liquido per la Società e la Banca Generale, trovandosi già impegnata in questo affare con somme rilevanti e maggiori del previsto, sia per via diretta che tramite una sovvenzione fatta alla Banca del Popolo, non ha intenzione di spenderne ancora. La Generale, infatti, di fronte alla liquidazione della Banca del Popolo, compra il pacchetto azionario di quest'ultima nella Società del Ferro, diventando l'azionista di maggioranza assoluta².

Ma verso la fine di aprile l'intervento del Credito Mobiliare sfuma definitivamente, a causa dell'opposizione del direttore della Banca del Popolo, Vegni, che aveva sempre avversato la possibilità di un ingresso del Mobiliare nell'impresa, sperando di recuperare, un giorno o l'altro, le azioni ora in mano alla Banca Generale ad un saggio di interesse molto più basso³.

Intanto, la situazione della Società volge sempre al peggio. Nel maggio 1875 gli azionisti vengono chiamati a versare un altro decimo del capitale sociale; un

¹ L. Fallani, *La Società per l'Industria del Ferro*, cit., p. 265

² Il Pareto non crede per nulla nell'interesse del Mobiliare: «Se la Società del Ferro non ha altre speranza che questa, sta fresca davvero», 18 novembre 1875, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 551

³ *Ibidem*, p. 267

mese dopo però, il fallimento della Banca Industriale Toscana acuisce le difficoltà dell'impresa, che deve rimettere 600.000 lire di cambiali contratte con l'istituto fiorentino.

Anche la chiamata di un altro decimo di capitale sociale non raggiunge i risultati sperati. Alla fine dell'anno i soci fondatori, sono morosi per 191.000 lire di capitale non versato, pari a 764 azioni non ritirate sulle 2.400 emesse in maggio¹.

11 – Attacco alla gestione della Società da parte di alcuni soci e nomina di Pareto a direttore della Società

Nel 1876 alcuni azionisti della Società del Ferro, «sempre più delusi dai risultati catastrofici ottenuti in tutti gli esercizi»², decidono di «far baccano»³ in occasione dell'assemblea generale ordinaria. Il 29 aprile 1876, sessanta azionisti, che rappresentano in complesso 7.252 azioni e aventi disponibili 884 voti, mettono sotto accusa l'intera gestione della Società.

Oreste Ciampi pone l'accento sulle: «ingenti spese fatte per costruire e modificare i forni»⁴. Carlo Fenzi, spiazzato, si trova in grossa difficoltà a difendere la politica della Società e giustificare i risultati disastrosi. Riassume egli stesso il suo «lungo ma troppo slegato ed inconcludente intervento

¹ I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 45

² G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditoria italiana*, cit., p. 50

³ 27 aprile 1876, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 583

⁴ Archivio Centrale dello Stato, Roma, Fondo Agricoltura, Industria e Commercio, cit.

finale»¹ così: «Per la lignite dimostra che l'agenzia di Castelnuovo va bene ed è produttiva assai, tolto il danno derivante dall'inesperienza nei primi tempi in cui si volle fare l'escavazione in troppo vasta scala. [...] Quanto all'agenzia di San Giovanni dimostra e giustifica essere stata quella la causa principale dei gravi danni derivati alla Società perché trattasi colà di tutte cose nuove [...] Fa osservare che le modificazioni introdotte sui forni provano bene, ma che ancora questi continuamente soffrono per la instabilità del terreno pel quale sono costruiti, che un qualunque guasto anco leggero produce la diminuzione e dispersione del calore»².

L'unica via di uscita, confessa il Fenzi, è di procurarsi delle liquidità, ma siccome i prestiti bancari non sono agibili, il consiglio di amministrazione ha intenzione di usare i tre milioni del capitale azionario sottoscritto, peraltro non ancora versati. L'assemblea approva una modifica allo Statuto, in base alla quale – pur mantenendo invariato il capitale sociale a sei milioni – si svalutano le azioni, dimezzandone il valore da 500 a 250 lire, raddoppiandone il numero da 12.000 a 24.000.

Si prevede la ripartizione delle azioni in sei serie, con la prima già emessa all'atto della fondazione della Società, e le altre cinque da emettere in seguito, «mai al di sotto della pari» e con preferenza riservata agli azionisti possessori della prima serie. In realtà, si tratta di una specie di espediente tecnico per mascherare la svalutazione del 50% del capitale iniziale³. Ma la proposta, votata a due mesi di distanza, a norma di statuto, viene presentata al Ministero di

¹ G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 51

² Archivio Centrale dello Stato, Roma, Fondo Agricoltura, Industria e Commercio, cit.

³ I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 48

Agricoltura, Industria e Commercio, il quale – attraverso l'Ufficio Provinciale di Ispezione di Firenze – rende noto che l'approvazione è subordinata alla modifica della forma, affinché risulti chiaro che «Il capitale sociale è ridotto a tre milioni di lire ed è diviso in numero di dodicimila azioni di lire duecentocinquanta ciascuna» e che la Società «potrà aumentare il suo capitale fino a sei milioni di lire mediante emissione di altre dodicimila azioni, divise in cinque serie»¹.

Il ministro intraprende una vera e propria inchiesta al fine di stabilire la fondatezza della richiesta di riduzione e controllare che l'operazione non nasconda risvolti lesivi per gli interessi pubblici e privati. Dopo il controllo riguardo la forma, di cui sopra, è ancora necessario l'intervento del marchese Giuseppe Garzoni e del commendatore Peruzzi presso il ministro Salvatore Majorana-Calatabiano per ottenere una decisione. Ma il ministro è dubbioso, e richiede il parere della sezione di finanze del Consiglio di Stato. Il 29 dicembre 1876 viene deciso: «Sebbene abbia [il Consiglio di Stato] sentito vivo desiderio, che le relazioni dell'ufficio provinciale d'istruzione rendessero meglio ragione dello stato economico della Società, pure opina per l'approvazione, ferme le modificazioni indicate opportunamente nella relazione ministeriale, affinché il preveduto aumento del capitale e le nuove emissioni d'azioni possano eseguirsi in modo regolare e senza equivoci dannosi ed alla buona fede». Solo nel febbraio del 1877, finalmente chiarita la formulazione degli articoli, «altrimenti apparirebbe che il capitale sociale fosse ancora di 6 milioni di lire, quantunque

¹ Archivio Centrale dello Stato, Roma, Fondo Agricoltura, Industria e Commercio, cit. Atto di deposito di modificazione agli statuti della Società per l'Industria del Ferro artt. 4 e 5

in realtà sia per metà soltanto realizzato e per l'altra metà ancora da emettersi», le modifiche allo statuto vengono approvate dal ministero, e il regio decreto relativo viene trasmesso alla Società il 31 marzo 1877¹.

Il deficit persiste, e Pareto è costretto a ragionare di economie con il Fenzi.

Per cercare di limitare le perdite ci sarebbero due mezzi: «o sospendere il lavoro, oppure tralasciare l'impianto del piccolo laminatoio coi relativi tetti e forni», laminatoio per la cui realizzazione ha versato fiumi d'inchiostro.

Oppure, nel caso la situazione diventi ancora più drastica, giunge addirittura a proporre di «licenziare tutto il personale della ferriera conservando quello solo dell'officina meccanica per impiantare per bene il piccolo laminatoio e poi aspettare per riaprire tempi migliori»².

In maggio comunque la situazione migliora, e ora il cruccio è quello di non riuscire a tenere dietro alle ordinazioni, causa malfunzionamento degli impianti. Hanno «appunto molte ordinazioni in ritardo»³.

Ma, nonostante una produzione che sembra temporaneamente risollevarsi, i risultati sono «assai peggiori» di quelli precedenti. Uno dei motivi è l'avvenuta partenza del laminatoio piccolo, che non può dare sin dai primi giorni produzione regolare, inoltre alcuni ragazzi che ci lavorano sono novizi.

E, come se non bastasse, il laminatoio non funziona come dovrebbe. Per ripararlo ci vogliono ore e ore di lavoro, e intanto «i forni rimangono accesi inutilmente» così come inutilmente si pagano gli operai⁴.

¹ G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., pp. 54-55

² 15 febbraio 1877, *Ibidem*, R02C325

³ 29 Maggio 1877, *Fondo Vilfredo Pareto*, Banca Popolare di Sondrio, R02C325

⁴ La lettera si chiude su questa osservazione: «Molte altre cose potrei aggiungere ma le tralascio perché ella meglio di me può figurarsi tutte le difficoltà che si incontrano per avviare una macchina del genere», 21 giugno 1877, *Ibidem*, R02C320

Divulgati i risultati dell'esercizio finanziario 1876, si constata che le perdite sono assai consistenti. Continuo deprezzamento del ferro e scarsità di vendite contribuiscono a creare una situazione assolutamente negativa.

Ma il Consiglio, con un ottimismo che rasenta l'incoscienza, non si stanca di ribadire che: «la perdita [...] trae la sua origine, non da un vizio intrinseco della nostra impresa, ma dalle pessime condizioni del mercato del ferro, che ci obbligava a ribassare continuamente il nostro prezzo, e ci impediva di estendere le nostre vendite quanto sarebbe stato necessario per mantenere sempre attiva la nostra produzione, la scarsità della nostra cassa obbligandoci a sospendere il lavoro si arrestavano le vendite»¹; quindi: «La difficoltà contro la quale lottiamo ancora senza guadagnare terreno, anzi perdendone, è la scarsità del capitale circolante il quale non si potrà riformare se non con gli utili avvenire, dopo che con le deliberazioni prese nelle due ultime assemblee ci siamo preclusa la via a chiedere nuovi sborsi agli azionisti»².

L'unica decisione importante che viene presa, a fine anno 1877, è di liquidare il comitato direttivo alla guida della Società dopo l'estromissione del Langer, affidando la direzione generale al «signore incaricato» dell'agenzia di San Giovanni. Con effetto dal primo gennaio 1878, Vilfredo Pareto diventa direttore della Società per l'industria del Ferro, ed è autorizzato a trasferirsi a Firenze.

¹ Società per l'Industria del Ferro, *Bilancio dell'esercizio 1876*, cit., p. 4

² *Ibidem*, pp. 22-23

Capitolo 5: Pareto direttore generale e funzionario della Banca nella liquidazione della Società del Ferro (1877-1880)

1 – Scontro con Malenchini

Nonostante la nomina ufficiale del primo gennaio 1878, già l'anno prima, il Pareto assume di fatto la direzione della Società. Ora le sue visite alla ferriera sono saltuarie, lavorando negli uffici di Firenze. Con frequenza va a Roma presso la Banca Generale, vera padrona della Società: «io sono agli ordini di quei signori e posso solo dare il mio parere quando me lo chiedono»¹. Avendo nella capitale «moltissime cose da fare»², si duole di dover rallentare il ritmo di corrispondenza con la signora Emilia e visitare i coniugi Peruzzi di rado: «Molto lavoro, molti pensieri, piccole e grandi noie e difficoltà, ecco la vita mia»³. In tutto questo movimento, si lamenta ironicamente: «Se seguitano a farmi viaggiare così questa è la fine della mia vita!»⁴.

Ma prima di arrivare veramente alla direzione generale della Società, ha un «ultimo e non incruento scontro nella sua attività di dirigente industriale»⁵. L'avversario è l'ingegner Carlo Malenchini. Nel '78, quando gli viene assegnata

¹ 28 agosto 1877, R02C485

² 13 luglio 1878, *Lettere ai Peruzzi*, II vol, cit., p. 16

³ 6 agosto 1878, *Ibidem*, p. 21

⁴ 24 novembre 1878, *Ibidem*, p. 26. Pareto non è un amante degli spostamenti, ancor prima di diventare il solitario di Celigny. Leggiamo in una lettera del 29 luglio 1880, a commento del viaggio di cui si dirà più oltre: «Oh! come sono stufo di viaggiare! Che vita sempre in ferrovia, sballottato da un albergo all'altro, girare sempre come una trottola, senza riposo! Seguirà quel che vuol seguire, questo è l'ultimo viaggio che faccio!», *Ibidem*, p. 104

⁵ I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 88

la direzione degli stabilimenti di San Giovanni e Castelnuovo, al Malenchini viene affidato il compito di sovrintendere a tutte le questioni della Società, una specie di «commissariato generale»¹. Ma il Pareto insorge: «io non posso usurpare queste attribuzioni date dal Consiglio al signor Malenchini, egli non dovrebbe impunemente usurpare le mie»². In particolar modo, si riferisce al fatto che il Malenchini venda il ferro della Società ai privati mentre, dal maggio 1878, in base alla convenzione con la Banca Generale: «il ferro fabbricato a San Giovanni è di proprietà di questa Banca, perché fatto con le sue rotaie e perché ne paga la stiratura alla Società del Ferro; non è quindi possibile che tra le attribuzioni date dal Consiglio della Società del Ferro al signor Malenchini ci sia quella di vendere il ferro della Banca Generale [mentre] ero io solo incaricato di vendere questo ferro [...] Poiché posso ottenere facoltà di disporre le cose nel modo che stimo indispensabile ad un buon andamento degli affari non mi rimane che ritirarmi»³. Ma, anche questa volta, le dimissioni vengono ritirate.

2 – Progetti

Pareto ha trent'anni, quando viene nominato a capo di una Società, «in pericolo di vita»⁴, con oltre mille dipendenti

Pochi mesi prima, nel novembre 1877, in una lunga lettera di cui già si è accennato, fa il punto della situazione al Fenzi, evidenziando il giovamento ottenuto nell'aver impiantato un piccolo laminatoio, maggiorato dall'acquisto di

¹ *Ibidem*

² 7 agosto 1878, G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 391

³ *Ibidem*

⁴ *Ibidem*, p. 56

una nuova caldaia. Con ciò sono sparite le difficoltà avute per la fabbricazione delle piccole sagome di ferro, quelle più vendibili.

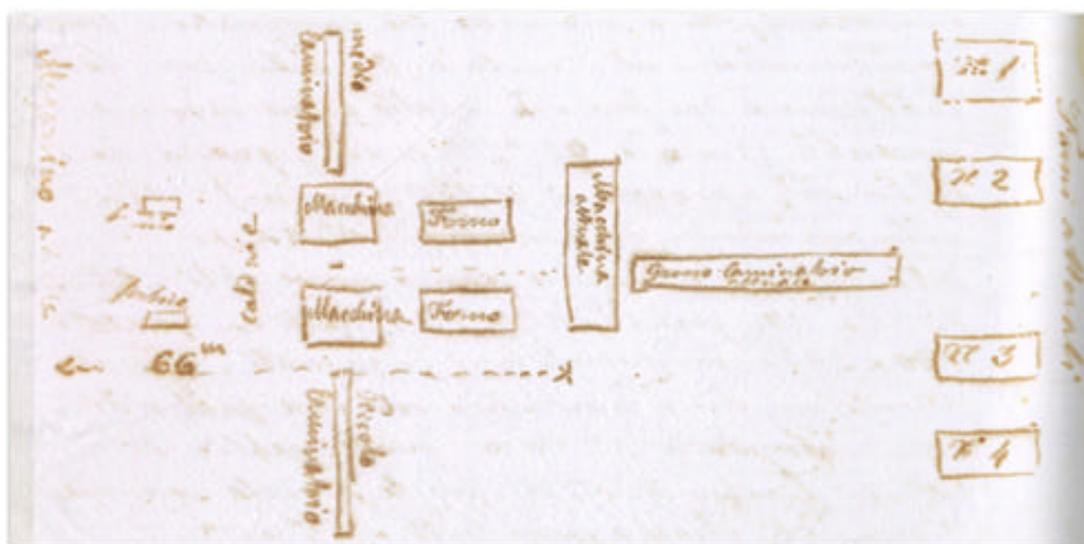
L'umore dell'uomo ondeggia fra un chiaro pessimismo riguardo alla crisi della Società, ed eccessive speranze in una possibile crescita, se solo lo si voglia veramente. Innanzi tutto puntualizza: «Tutti questi provvedimenti avrebbero potuto sortire un effetto favorevole e atto a portare un utile nel bilancio della ferriera se in pari tempo che si miglioravano le condizioni della fabbricazione nostra non fossero andate ognor più declinando le condizioni del commercio del ferro e riducendosi il margine tra il prezzo delle vecchie rotaie e quello del ferro mercantile. I nostri concorrenti migliori avevano anch'essi la loro fabbricazione ma mentre il nostro punto di partenza era pessimo il loro era almeno discreto cosicché essi ci potevano stare sempre avanti e la società, costretta a tenere loro dietro nel ribasso dei prezzi, provava perdite sensibili, ogni nostro miglioramento venendo in breve tempo paralizzato da una successiva riduzione di prezzo del prodotto». Ma aggiunge: «benché i nostri concorrenti abbiano introdotto molti miglioramenti sono ben lungi dall'essere giunti alla perfezione. La condizione delle cose in Italia è dunque tale che se uno dei produttori nazionali può scendere nella lizza con larghi capitali che gli permettano di porsi subito in ottime condizioni di produzione egli può essere certo di vincere gli altri e quindi, rimanendo poscia arbitro dei prezzi del mercato assicurarsi discreti guadagni»¹. Sebbene il Busino affermi: «che [il Pareto] si facesse illusioni quanto allo svolgimento della crisi, è improbabile»², la lettura di questo suo scritto alla direzione porta a ritenere che, fra una lamentela e un'invettiva alla sfortuna di trovarsi in una Società tanto scalcagnata, il Pareto coltivi qualche speranza di risollevarlo. Tanto che si dilunga in un'articolata

¹ 26 novembre 1877, *Fondo Vilfredo Pareto*, Banca Popolare di Sondrio, R02C450

² *Ibidem*

proposta riguardo al possibile futuro della Società: «Chi ora ponesse forti capitali in una ferriera che adopera il carbon fossile andrebbe certo incontro ad un'alea considerevole. In caso di guerra o di qualsiasi altro evento che faccia crescere il prezzo del combustibile le condizioni dell'industria del ferro in Italia saranno sicuramente mutate. San Giovanni presenta una sicurezza dal lato del prezzo del combustibile che per la società può ritenersi non solo costante ma suscettibile di forti diminuzioni quando si trasporti con locomotiva la lignite di Castelnuovo a San Giovanni e si adoperi per la sua estrazione le potenti macchine moderne delle miniere». Venendo alla ferriera di cui era stato direttore, ne prospetta una notevole ridefinizione dei compiti: «Il pudellaggio deve essere abbandonato e tutto al più si potrà tentare in piccola scala come un'industria sussidiaria della principale che deve essere quella della trasformazione delle vecchie rotaie in sagome mercantili ed in ferri sagomati, specialmente a I. Invero le ghise dell'Isola d'Elba, che sarebbero quelle da adoperarsi, mentre sono ottime per la fabbricazione dell'acciaio, specialmente *Bessemer*, in nessun luogo s'adoperano per la fabbricazione dei ferri fini [...] Si potrà [...] tentare il pudellaggio per ferri finissimi con ghise estere (quelle di Stiria si possono avere a £ 118 ora a Trieste e se ne importa ora molto in Svizzera [...]). In questo caso si potrà adoperare il carbone di lignite fatto a Castelnuovo e il forno [non decifrabile] che so avere dati ottimi risultati al Sig.re Gregorini, che certamente fabbrica ora il migliore ferro d'Italia, ma ripeto che il pudellaggio non può essere che un accessorio ed è meglio non tenerne calcolo». Affronta ora, più preoccupato di quando ne aveva trattato per la prima volta nell'estate del 1876, il problema dell'acciaio: «Per l'industria principale della trasformazione delle vecchie rotaie s'affaccia la quistione della materia prima. Saremo noi certi di averne in abbondanza? E quando le rotaie di ferro saranno totalmente sostituite da quelle d'acciaio cosa diventeranno i capitali impiegati a San Giovanni?». Infatti, sebbene «Per un certo numero d'anni è certo che le vecchie rotaie di ferro non mancheranno in Italia e l'esempio del Tardy ci ammaestra che si possono anche far venire a buone condizioni dalla

Spagna e dalla Russia», però «quando le vecchie rotaie di ferro saranno terminate sarà necessario che la ferriera di San Giovanni si trasformi per produrre l'acciaio». E prevede che «Verrà giorno forse fra una ventina d'anni, in cui abboneranno le vecchie vie d'acciaio in Italia ed allora chi primo si troverà in grado di rifonderle e trasformarle in nuove avendo la materia prima a buon prezzo potrà fare forti guadagni». Ma, intanto, è opportuno occuparsi del presente. La dettagliatissima relazione circa le prospettive più prossime della ferriera di San Giovanni, prova di quanto impegno e passione egli impieghi nel proprio lavoro, pur nell'amarezza per le ristrettezze in cui deve agire: «Se si vuole ridurre la ferriera di San Giovanni in uno stato perfetto occorre avere tre laminatoi. Uno grosso con cilindri del diametro di 0^m,52 per la fabbricazione dei ferri a I e delle grosse sagome mercantili [...] Un altro con cilindri del diametro di 0^m,32 per la fabbricazione delle medie sagome mercantili e dei piccoli ferri sagomati. Finalmente un terzo laminatoio con una gabbia di cilindri finitori di 0^m,20 per le piccole sagome mercantili e per le piccole squadre. Ognuno di questi laminatoi deve avere la propria macchina. Ci ho pensato bene e mi pare che nel laminatoio grande si potrebbe continuare ad adoperare la macchina attuale con le caldaie. Questo laminatoio occuperebbe quindi il posto preciso del grosso laminatoio attuale e siccome la produzione deve essere molto forte così sarebbe relativamente poco sensibile il forte consumo di vapore delle macchine. Via via che le caldaie sarebbero fuori d'uso si rimpiazzerebbero con altre di miglior sistema, simile a quella or ora impiantata. Per quel laminatoio servirebbero i quattro forni a riscaldare attuali più un quinto da farsi vicino a quelli, e forse, col tempo, un sesto». Per meglio precisare la spiegazione, tratteggia anche una mappa della ferriera, in cui si nota chiaramente la posizione degli ipotetici forni e laminatoi.



E continua: «Il piccolo ed il medio laminatoio si metterebbero nello spazio tra le caldaie attuali e il magazzino. Ognuno avrebbe un ferro nel suo servizio. La macchina del piccolo laminatoio sarebbe di 70 cavalli, quelle del medio di 110 [...] ambedue del sistema *Compound*¹ che dà splendidi risultati. Macchine di quel sistema giungono a consumare solo 0^k.800 di carbone per cavallo e per ora mentre macchine come la nostra, *anche poste in buone condizioni*, ne consumano almeno 2^k. Pel piccolo laminatoio si trasporterebbero le due gabbie (o meglio tre, contando quella da costruire) del piccolo laminatoio attuale e vi sarebbero da prevedere altre due gabbie, una per cilindro di 0^m,20 e una per cilindro sbozzato di 0^m,32. Il laminatoio medio si farebbe con le gabbie del grosso cilindro attuale, parte dei cilindri si potrebbero ridurre e vi sarebbero da provvedere gli altri. Finalmente vi sarebbero da provvedere le gabbie ed i cilindri del grosso laminatoio per ferri a I. Non occorre dire che i laminatoi debbono essere provveduti di tutti gli apparecchi sollevatori necessari, qui per cambiare al più presto i cilindri ecc. ogni laminatoio deve avere vicino la sua

¹ Cfr. “*Macchina a vapore*”, Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99. © 1993-1998 Microsoft Corporation: «il vapore ad alta pressione veniva immesso in un cilindro e, una volta espanso con conseguente riduzione della pressione, passava in un secondo cilindro dove subiva un'ulteriore espansione. [...] Il vantaggio nel combinare due o più cilindri consiste in un risparmio di energia per quanto riguarda il riscaldamento delle pareti del cilindro, aumentando di conseguenza il rendimento della macchina»

forbice e quindi se ne dovrebbero provvedere due. Oltre ciò è necessaria una grossa forbice da lamiera, come la posseggono a Savona¹, la quale oltre a tagliare le lamiere ci servirà a partire in due le rotaie, sostituendo con economia e vantaggio la spezzatura ora seguita dal maglio. La sega circolare attuale deve essere collocata in posizione da poter tagliare i ferri a I appena escono dal laminatoio e provvedere della sua trasmissione. Oltreché occorre comperare due seghe circolari a freddo [...] per rifinire i ferri a I male tagliati a caldo e per tagliare le grosse sagome mercantili. Il maglio deve essere trasportato, rimuovendolo dal posto attuale, ove ingombra per la fabbricazione dei ferri a I che debbonsi fare a 12^m o 15^m di lunghezza. Di più occorrono almeno due altri forni a cilindri e qualche altra macchinetta per l'officina meccanica. Finalmente l'officina dei fabbri deve essere provveduta di uno o due magliettini a vapore. Di tutto ciò farò il regolare preventivo, ma ora per accennarle un minimo che credo prossimo al vero ritenga che con le tettoie, fondazioni ecc. si andrà vicino alle 600.000 £».

La citazione è lunga, ma emblematica della situazione in cui Pareto si ritrova, prima come “signore incaricato” a San Giovanni e ora in veste di direttore generale della Società del Ferro: egli non esita a impiegare tempo e risorse nel cercare di risollevarne le sorti dell'azienda, con proposte e lavoro indefessi, ma la sua voce è voce nel deserto, ben poco ascoltata dalla direzione che, pur nutrendo stima nei confronti del giovane, è lontana e assente dal prestargli una reale attenzione. Pareto è, alle volte, fin troppo ottimista e, concludendo il suo progetto, afferma: «Impiantata così la ferriera di San Giovanni, e speso un altro centinaio di mila lire nelle cave della lignite, credo che si possa dimostrare che ci troveremo in condizioni tali da vincere ogni concorrenza»². Ma sono progetti che non tengono conto delle crude realtà, in cui s'arrabatta la Società.

¹ Presumibilmente si riferisce alla ditta Tardy & Benech

² 26 novembre 1877, *Fondo Vilfredo Pareto*, Banca Popolare di Sondrio, R02C450

3 – Falsa ascesa e vero declino

Il 1877 si conclude, apparentemente, con una notevole riduzione delle perdite¹. Preso 100 il numero indice delle mancanze nel primo anno di attività dell'impresa, nel 1877 si scende a 48. La Banca Generale comunica ai suoi azionisti che: «la perdita dell'esercizio 1877 è stata molto minore rispetto a quella degli anni precedenti». Ma questo risultato è raggiunto con «un sistema d'economie e d'espediti talvolta puramente contabili»². Infatti, nel 1878 la situazione della ferriera di dimostra assolutamente preoccupante: l'indice è ora 466.

È un momento critico, che vede anche il Peruzzi, presidente della Società, coinvolto nelle polemiche circa il dissesto finanziario del comune di Firenze. Il Pareto gli è sempre vicino, e scrive alla consorte del commendatore: «Sono proprio addolorato pensando al Sig. Ubaldino il quale si era veramente sacrificato per salvare la sua città e riparare a sbagli non suoi. Egli ha fatto davvero quanto umanamente possibile e tutti i suoi sforzi sono venuti a frangersi contro questa dissoluzione governativa che ora patisce l'Italia. Ma

¹

Perdite per conto d'esercizio		
Anno	Lire	Numero Indice
1872-73	84.887,80	100
1874	136.947,95	161
1875	394.661,30	464
1876	104.290,99	122
1877	40.996,08	48
1878	395.602,36	466
1879	165.825,72	195
1880	173.707,37	204
Totale Perdite	1.496.919,57	

Tabella 5, G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 58

² G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 57

chiunque giudichi spassionatamente le cose dovrà riconoscere quanto per Firenze ha fatto il Sig. Ubaldino ed il tempo gli farà rendere ampia giustizia»¹. Davanti alla situazione disastrosa, egli insiste nel convincere il Fenzi circa la necessità di trovare nuovi capitali, proponendo all'amministrazione di investire nell'impresa parte delle proprie sostanze familiari.

In un primo momento il Fenzi «fa orecchie da mercante»², ma poi si convince, in parte, delle idee di Pareto, sempre che non gli comportino rischi finanziari o sacrifici economici rilevanti. Antonio Allievi, invece, è molto dubbioso. Da una parte vorrebbe che la Banca Generale si sbarazzasse del peso di una partecipazione industriale tanto rovinosa, dall'altra è costretto a fare i conti con un mercato assolutamente non interessato ai titoli di una Società senza prospettive. Pareto nota rabbiosamente: «il Fenzi va in tutto d'accordo con me, ma quei signori della Banca Generale non mi pare che abbiano idee chiare. Non accettano la mia proposta di anticipare io i quattrini; non ne vogliono mettere fuori essi. Se non è che abbiano speranza di guadagnare in una liquidazione della Società non so cosa altro desiderano»³.

Per mancanza di capitali, durante tutti i primi tre mesi del 1878 la ferriera di San Giovanni lavora in modo discontinuo con perdite elevatissime. Anche le miniere e i terreni agricoli, che fino ad allora erano stati costantemente in attivo, subiscono delle gravi perdite: le abbondanti piogge riducono l'estrazione della

¹ 18 marzo 1878, *Lettere ai Peruzzi*, II vol, cit., p. 14

² *Ibidem*, p. 58

³ 18 marzo 1878, *Lettere ai Peruzzi*, II vol, cit., p. 14

lignite e la sua essiccazione, una grave inondazione dovuta allo sviluppo di una polla sotterranea interessa la cava di Castelnuovo, mentre il prezzo di vendita della lignite, va ulteriormente riducendosi. L'inondazione alla cava sospende l'escavazione nei piani inferiori della stessa. I mezzi per riparare all'ingente danno sono insufficienti e perciò «lenti e dispendiosi; la mancanza di fondi faceva sentire anche in questo la sua influenza malefica»¹.

Il Fenzi ammetterà: «facendo difetto il denaro per procurarsi i mezzi più potenti, resi ormai necessari dalla grande estensione che ha preso la Cava, bisognò fare alla meglio e contentarsi di andare avanti con dei ripieghi, i quali, in ultima analisi, riescono sempre più costosi e meno efficaci»². I danni sono talmente gravi che non si sarà più in grado di ritrovare il livello medio della produzione degli anni 1874-1877. Come se non bastasse, qualche tempo dopo, il 1° maggio 1880, la Cava di Castelnuovo incorre in un ulteriore, pesante danno. Un violento incendio divampa nelle gallerie. Per estinguerlo, è necessario deviare «entro la cava le acque del borro limitrofo»³. Le fiamme vengono domate, ma si rende impossibile lo sfruttamento della coltivazione sotterranea. Sebbene le notevoli giacenze, ma di pessima qualità, e la coltivazione dei banchi scoperti possono limitare un poco il problema, per riattivare le gallerie distrutte dall'incendio e dall'inondazione si dovrà attendere parecchi anni.

¹ G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 139

² Società per l'Industria del Ferro, *Bilancio dell'esercizio 1878*, cit., p. 6

³ G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 140

4 – La Società del Ferro passa sempre più in mano alla Banca Generale

Nella primavera del 1879, date le incessanti perdite e i debiti accumulati dalla Società per l'Industria del Ferro presso la Banca Generale, questa decide, «molto a malincuore»¹, di assumere «più dirette responsabilità nella conduzione commerciale dell'azienda per sollevarne le sorti»².

L'assunzione di più dirette responsabilità consiste nel pagare alla Società la stiratura del ferro ad un prezzo fisso, stabilito in 6 lire a tonnellata, più una partecipazione sugli utili fatti sull'acquisto di materie prime. In cambio la Società fabbrica il ferro per conto della Banca, vendendolo «per il profitto ed a nome di questa». La Banca Generale compra quindi tutto il necessario per la produzione del ferro e si appropria delle lavorazioni operate dalla Società, pagandole una prestazione d'opera secondo un *forfait*. Il ferro viene poi venduto al dipartimento «Vendita Ferri» della banca stessa, di cui Pareto è responsabile nei confronti diretti del commendatore Allievi, pur restando direttore generale della Società per l'Industria del Ferro. Un tale intreccio caotico e ambiguo rivela, sintetizza il Busino, «una versatilità nelle funzioni d'un organismo bancario, purtroppo assai pericolosa e per la banca e per l'industria»³.

¹ *Ibidem*, p. 59

² Banca Generale, *Relazione del Consiglio d'Amministrazione all'Assemblea generale dei soci del 1878*, Roma, 1878, p. 5 e sgg.

³ Cfr. G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 59 e sgg.

Mentre a San Giovanni le lavorazioni procedono regolarmente, perché la Banca Generale si occupa delle materie prime, la Società solo «con grande stento riesce a provvedere quelle necessarie per Mammiano»¹.

Nonostante tutto però, vi è un miglioramento sensibile almeno per San Giovanni, che spinge il Fenzi a commentare: «ove non vi fosse difetto di capitali, la ferriera potrebbe funzionare regolarmente, ed avere il suo massimo sviluppo»². Ma restano aperti tutti gli altri problemi, primo fra essi la mancanza di un adeguato capitale circolante, per le continue perdite subite nei vari anni di esercizio³.

A fine anno il consiglio di amministrazione è costretto ad ammettere che la «condizione economica della Società, che ha sempre patito difetto d'un congruo capitale circolante per causa delle continue perdite subite», obbliga a drastici provvedimenti. Finalmente è chiaro che «le grandi industrie non possono prosperare né lottare con i loro competitori se non sono provviste dei capitali necessari per procurarsi quegli istrumenti che di mano in mano occorrono per tener dietro ai perfezionamenti che in ogni ramo delle industrie si vanno introducendo»⁴. Ma la Società difetta proprio di questi mezzi, né può procurarseli facilmente. Quasi metà del capitale versato è stata distrutta dalle perdite d'esercizio.

¹ Società per l'Industria del Ferro, *Bilancio dell'esercizio 1878*, cit., p. 10

² *Ibidem*, p. 21

³ I. Biagiatti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 53

⁴ Società per l'Industria del Ferro, *Bilancio dell'esercizio 1878*, cit., p. 10

5 – Gli inizi del lungo conflitto con il Bozza

A Corneto Tarquinia, in provincia di Viterbo, la Banca Generale stipula, nel 1878, una convenzione con Jacopo Bozza per «il lavoro a cottimo del ferro mercantile nella ferriera di Corneto», tenuta in affitto dalla Banca e gestita dal Bozza stesso, che possiede anche un suo stabilimento a Piombino. Il Bozza è personaggio malvisto dal Pareto a causa dei continui problemi che solleva, ed ha ingenti debiti sia con la Banca Generale sia con Pasquale Buonocore, agente unico della Società del Ferro per la piazza di Napoli.

Nel carteggio del Fondo Pareto, numerosissime sono le lettere infuocate riguardanti i continui dissidi con il Bozza, che si estendono e sviluppano lungo buona parte degli anni '80, durante l'attività della Società delle Ferriere Italiane. Ma già nell'arco di tempo qui trattato, il numero di lettere riguardante il Bozza fa credere che questi sia diventato, per il giovane ingegnere, un'ossessione al pari di quella che era stata il Langer anni prima.

Infatti, presto nascono problemi riguardanti la stipulazione del contratto fra la Banca Generale e il Bozza. All'Allievi, Pareto un giorno comunica di aver ricevuto una lettera «gravissima», che «non potevasi, senza grave imprudenza, lasciarci senza risposta». E spiega accorato come il Bozza cerchi diabolamente di mettere i suoi due creditori uno contro l'altro, per trarne vantaggio: «si destreggia tra la Banca e il Buonocore, aspettando di vedere chi gli conviene sacrificare ed intanto si prepara le armi contro ambedue. Contro il Buonocore ha i contratti d'affitto, contro la Banca vorrebbe avere ricorso per mancanza di rotaie e per nullità del contratto di affitto». Nel caso si mettesse con il poco fidato Buonocore¹, questi: «citerà allora la Banca e Bozza a comunicare i loro

¹ 6 Febbraio 1883, *Lettere ai Peruzzi*, II vol, cit., p. 237: «Costui è la maggior birba che esista [...] ma io [...] me la sono sempre cavata bene nonostante i suoi numerosi tranelli napoletani»

copialelettere e trovandosi su quello Bozza la lettera Bozza senza risposta della Banca, l'avvocato del Buonocore dirà: vedete bene che se la Banca riceve di queste lettere senza rispondere era segno non esisteva il contratto di affitto».

Al Bozza era stato promesso di continuare a beneficiare, con il contratto di affitto di Corneto, degli stessi vantaggi che aveva prima con il contratto di sola stiratura, ma nulla di questo era stato messo su carta. E comunque, non ci si può tornare sopra: «da ora in là i nostri rapporti sono regolati dal contratto di affitto». Al più, in via di equità, la Banca può concedergli qualche vantaggio, ma, sottolinea Pareto, non si deve mai porlo in grado di «richiedere in via legale ciò che si stima dovergli concedere in via di favore». Sia col Bozza che col Buonocore, suggerisce, si deve mantenere un atteggiamento passivo, ma mai «in nessun caso»¹ il Bozza deve trattare col Buonocore in nome della Banca Generale².

Viene progettato un contratto ex-novo, perché quello proposto dal Bozza «non si può accettare»³. Sebbene, con grande sorpresa del Pareto, il Bozza sembra, di

¹ 8 maggio 1879, *Fondo Vilfredo Pareto*, cit., R03C018

² Per ricostruire l'intricata vicenda, ci viene in aiuto un'altra lettera di Pareto, in cui sottopone all'Allievi un prospetto da mandare al Bozza. La Banca Generale aveva preso in affitto la ferriera di Corneto, dando in questa «la stiratura del ferro a cottimo» al Bozza. Ora, in qualità di affittuaria, la Banca fa stirare direttamente il ferro e questa non è più una prestazione speciale. Al più, «Per tenere calcolo della vostra [del Bozza] attività e buon volere», la Banca gli concede, fino a che ne segue la direzione, «vantaggi all'incirca equivalenti a quelli che avevate col contratto di lavoro a cottimo», maggio, 1879, *Ibidem*, R03C022. Il Bozza accusa però la Banca di aver stipulato due contratti, uno pubblico e uno privato, in cui gli si prospettavano vantaggi superiori a quelli ottenuti. Ma è persona di cui «non ci si può mai fidare di quello che dice!», commenta Pareto, 16 maggio 1879, *Ibidem*, R03C030. Ad ogni modo, il Bozza continua a vendere ferro per conto della Banca Generale, che in realtà s'interessa poco dell'affare. Il Pareto ne è scontento, e oltre ai problemi che il Bozza crea, da questa collaborazione «non ci guadagnamo niente», maggio 1879, *Ibidem*, R03C031

³ È opportuno sbarazzarsi di un individuo del genere, poiché: «I vantaggi che abbiamo da una ferriera in riva al mare sono più che compensati dai danni che ci produce lo spirito irrequieto del Bozza per cui mi pare che il meglio sia di cavarcelo il più presto possibile, purché senza perdita», *Ibidem*, R03C046. Le convenzioni del contratto di così difficile stipulazione, vengono vedute e rivedute più volte. La preoccupazione di Pareto è che il Bozza venga meno ai suoi impegni, oltre per l'inaffidabilità propria, anche per essere sotto il tiro di numerosi creditori, fra cui il Buonocore appunto, e altri «passati, presenti e futuri». Pareto propone all'Allievi di «prendere impegni solo pel corrente anno» o al massimo fino al 1 luglio 1880. Ma questa è una concessione da fargli «soltanto in ultimo e che il Bozza dovrebbe pagare assai caro», *Ibidem*, R03C054

tanto in tanto, acconsentire agli accordi proposti dalla Società¹, continua però a causare sempre problemi, e gli affari della ferriera di Corneto vanno «di male in peggio»².

Poi, dopo aver tanto temporeggiato, affronta la Banca Generale cercando di farle accettare di nuovo un contratto da lui voluto. Il commento di Pareto è netto: «pur troppo vedo che i miei timori si sono verificati. Ma l'ultima parola non è detta e vedremo un poco cosa farà Bozza senza la Banca e senza rotaie. Per altro ora bisogna essere inflessibili e se vinciamo non avere riguardi per Bozza»³.

¹ *Ibidem*, R03C059

² Come se non bastasse, di soppiatto tenta di spedire autonomamente un vagone di ferro al Buonocore: «quando si vide scoperto tentò rimediare con una quantità di pretesti uno peggiore dell'altro». La situazione che si è venuta a creare è, commenta sfiduciato il Pareto, «un grand ginepraio», 30 settembre 1879, *Ibidem*, R03C100. Il Bozza non si accontenta di fare il direttore tecnico, vuole invece avere influenza in tutti gli ambiti della ferriera, e disporre del ferro della Banca Generale «come fosse cosa propria». In una situazione così malandata, non resterebbe che «abbandonare Corneto e Bozza alla propria sorte», *Ibidem*, R03C104. Ma dovendo rimanere amici del Buonocore, tocca a Pareto spiegare in lunghe lettere la situazione e fargli capire che il Bozza non ha l'autorità per procedere alle spedizioni senza attendere le direttive della Banca. Come se non bastasse, il direttore di Corneto si ostina a non mandare il progetto di convenzione che si vorrebbe stipulare, per dirimere la questione del contratto. E continua a creare grane: «Egli vuol sempre mettere le mani sulle spedizioni, in cui non dovrebbe ingerirsi, e finisce sempre col far perdere quattrini». Pareto non si capacita di come sia possibile: «amministrare uno stabilimento con un uomo il quale non tiene nessun conto delle prescrizioni le più legittime, le più eque che gli si danno? Egli vuol sempre fare a modo suo e basta che gli si dica una cosa perché egli faccia l'opposto, anche se è contro il suo proprio interesse», 8 novembre 1879, *Ibidem*, R03C125. I motivi di scontentezza sono i più svariati, non ultima la disonestà dell'uomo. Durante un acquisto di rotaie, ad esempio, il Bozza non si premunisce di pesarle esattamente, facendo così che ogni eccedenza vada a suo vantaggio e danno dell'azienda. Le lettere contro il Bozza si moltiplicano e le sue malefatte continuano. Si ostina a non prendere in consegna le rotaie che le strade ferrate gli mandano allo stabilimento, nonostante siano state pesate correttamente: «cosa si può fare davanti a una violazione così flagrante per parte sua di quanto è stabilito?», *Ibidem*, R03C132. Evidentemente, ben poco, se si permette a un individuo simile di agire indisturbato. Tanto che questi fa di tutto per non apparire un dipendente della Banca, quale invece deve ritenersi. Dal contratto propostogli, vuole togliere la parola stipendio e onorario. Pareto si oppone, non tanto per amore aziendale, quanto per porre freno alle richieste dello stesso.

E, come una trama in cui tutti i fili sono tesi a soffocare la Società, essa, fino a che non giunge a una conclusione col Bozza, ha bisogno dell'aiuto di Buonocore, aiuto che è costretta a pagare «molto caro», *Ibidem*, R03C134

³ 28 novembre 1879, *Ibidem*, R03C152

Su parere di un avvocato, si decide che è opportuno non troncare per primi le trattative col Bozza e valutare la situazione d'accordo col Buonocore.

Le linee su cui bisogna agire, spiega Pareto all'Allievi, sono le seguenti: accettare la firma del contratto con l'affittuario di Corneto e acconsentire ad alcune modifiche, se esplicitamente richieste. Per dare prova di «longanimità», proporre al Bozza di trattare per lasciarsi «in pace ed amicizia». Eventualmente accettare il pagamento del debito del Bozza in due o perfino tre anni con cambiali garantite da ipoteche, senza preoccuparsi di infastidirlo.

Ma a questo punto, una volta firmato il contratto, se Buonocore ha crediti liquidi, si può «principiare a fare gli atti al Bozza». E così la trappola è approntata: «tanto oggi non può far nulla e non può pagare né in due né in dieci anni quindi alla prima cambiale che scade adiremo azione contro di lui»¹.

Ma non sono stati fatti i conti con l'inaffidabile Buonocore. Pareto è impaziente di trattare con il napoletano, e bisogna risolversi per una decisione, «ad ogni costo concludere o pel sì o pel no», perché anche le ore «sono preziose». Corneto è infatti in una situazione di stallo. Se si bloccano le ordinazioni, «la ripresa sarà poi difficoltosa»².

Nonostante i tuoni e fulmini del direttore generale della Società del Ferro, gli altalenanti rapporti col Bozza si continuano a protrarre, dimostrando la scarsa capacità della Banca Generale di imporre il proprio volere contro altri, che non siano piccoli azionisti.

Anzi, lo stesso Pareto, così schietto e mordace, con il Bozza giunge perfino a comportarsi in modo un poco ambiguo, accertato che ha a che fare con un individuo molto scaltro.

¹ 29 novembre 1879, *Ibidem*, R03C154

² 30 Novembre 1879, *Ibidem*, R03C158. Pareto è furioso contro quel «cervello malato» che non vuole concludere il contratto. Il Bozza afferma che vuole solo modificare la sua situazione, senza riguardo ai prezzi, quando invece le modifiche da lui richieste «non hanno invece importanza che riguardo ai prezzi», 2 dicembre 1879, *Ibidem*, R03C165

Ad esempio, nel marzo del 1880 accade che la ferriera di Corneto riceva un numero minore rispetto allo stabilito, di rotaie spedite dal Buonocore. Questi accusa il Bozza, ma Pareto riconosce che – per una volta – egli non è il colpevole. Gli prega cordialmente di poter visionare la lettera che il Buonocore ha scritto al Bozza, in cui dà la sua versione dei fatti. Pareto, con fare quantomeno insolito e decisamente affettato, cerca di ammansirlo spiegandogli come sia suo interesse che la giustificazione data, riguardo la questione delle rotaie mancanti, sia motivata da realtà, e non da lui accettata solo per [*sic*] «un sentimento mio d’amicizia per voi»¹. Pochi giorni dopo, causa un ribasso dei prezzi, il Buonocore si svincola dal contratto che lo legava, per la fornitura di materia prima alla Società del Ferro. Almeno questa, è una buona notizia, visto che con lui «si era in un continuo pericolo»².

Ma nella vicenda con il Bozza, destinata a durare anni e anni, il Pareto si dimostra meno “tenacino” di quanto credeva d’essere.

6 – Agenti per l’acquisto di rotaie e progetti velleitari

Gli impianti diretti dal Pareto producono ferri che vengono smerciati da agenti, i quali si occupano anche della ricerca di materia prima. In questi anni, il direttore generale si interessa sempre più di stabilire contratti per l’acquisto e la rivendita di stocks alle aste delle vecchie rotaie.

Le lettere del Fondo ci danno un interessante esempio delle varie trattative necessarie per cercare di concludere buoni affari.

Nell’aprile del 1879, il funzionario della Banca stabilisce un accordo con il bolognese Ferdinando Nota, per comperare vecchio materiale in ferro su varie piazze, che «farete a nome vostro per conto della Banca Generale di Roma,

¹ 5 marzo 1880, *Ibidem*, R03C264

² 11 marzo 1880, *Ibidem*, R03C267

dietro ordine del sottoscritto, che ha regolare procura dalla Banca Generale per rappresentarla in compre e vendite». Per il materiale acquistato, che la Società adoprerà nelle proprie ferriere è stabilito un 1% di provvigione sul prezzo del luogo d'origine, mentre la provvigione sale al 25% se è lo stesso Nota a piazzare il materiale¹. Gli suggerisce alcuni luoghi interessanti per compiere acquisti, quali l'Egitto: «è il momento di fare buoni affari, hanno bisogno di denaro e fretta di vendere». Propone poi la piazza di Costantinopoli e Calcutta. Possono essere molto fruttifere, l'importante è di non «cadere fra le unghie dei nostri concorrenti»². In queste piazze, raccomanda con calore di trovare un corrispondente «onesto e fidato»³.

Ma già pochi giorni dopo aver stretto la collaborazione col Nota, sorgono i primi screzi: «Non capisco bene quello che volete dire scrivendo che non diamo corso alle operazioni con quella prontezza necessaria». Del resto però, in queste operazioni di compravendita «per una che ne va bene dieci non riescono»⁴. Ribadisce l'importanza di avere buoni corrispondenti in Oriente, e spiega la strategia da attuarsi nella compravendita: «La mia intenzione non è di fare il mediatore ma bensì di comprare la merce per rivenderla. A fare il mediatore si guadagna poco o nulla». La sorgente di utile è nel comprare «in grande per rivendere in piccole partite»⁵. Il Pareto ha molta discrezionalità nel concludere contratti di compravendita di ferro, e spiega che questo commercio è «un'agenzia completamente separata dalla Banca Generale»⁶.

¹ 16 aprile 1879, *Fondo Vilfredo Pareto*, cit., R03C001

² 18 aprile 1879, *Ibidem*, R03C002

³ 24 aprile 1879, *Ibidem*, R03C008

⁴ 3 maggio 1879, *Ibidem*, R03C011

⁵ 5 maggio 1879, *Ibidem*, R03C014

⁶ maggio 1879, *Ibidem*, R03C038

La lotta per l'acquisto di rotaie lo impegna parecchio e nella ricerca delle offerte più convenienti, si muove in varie direzioni. Un buon affare può venire dalle ferrovie russe, ma il corrispondente della Società del Ferro è osteggiato da quello della ditta Raggio¹. Benché il referente della Società del Ferro abbia buona influenza sulla dirigenza delle ferrovie russe, il Gambaro, l'uomo di Raggio, attraverso i suoi amici è riuscito addirittura a fare opposizione presso «il presidente del consiglio». La condotta del Raggio è scaltra: non fa diretta pressione sulle ferrovie russe, per non far salire il prezzo del materiale, bensì tende a mandare a monte l'affare della Società del Ferro. Le trattative per le compere delle rotaie, spiega il navigato Pareto, «sono un genere speciale d'affari che non si possono, disgraziatamente, trattare in modo semplice facendo offerte per mezzo di banchieri».

È questo un lavoro al limite dell'intrigo. Per valutare la fedeltà di un corrispondente a Parigi, egli chiede a un amico, banchiere della capitale francese, di fare una contro offerta in un affare che stanno trattando. Per fortuna sua, il corrispondente dimostra la propria fedeltà, avvertendolo di quanto starebbe accadendo.

Questa foga nell'acquisto di rotaie si spiega nella scarsità delle stesse, che rende agguerrita la concorrenza: «abbiamo a che fare con gente abilissima e potente di mezzi pecuniari»². L'intento di Pareto non è quello di vincere tutte le trattative, l'importante è non abbassare mai la guardia. Una volta ottenute le rotaie a prezzi convenienti, è presto fatto rivenderle con notevole guadagno. Per questo si scandagliano le piazze più disparate, da Vienna a Pietroburgo, Bucarest, Odessa

¹ Tra le ditte armatrici genovesi di maggior rilievo. Era in origine un'impresa destinata al trasporto di emigranti e disponeva di una flotta di navi a vela, affiancate, verso la metà degli anni '70, da imbarcazioni a vapore. Direttore generale della ditta è l'industriale metallurgico Giuseppe Cenni

² 25 Giugno 1879, *Ibidem*, R03C073

e la Spagna¹. Compito di un buon agente è saper «scavar fuori dove ci sono partite di vecchi materiali disponibili»².

Nel febbraio 1880, dopo aver stretto accordo con il Raggio, per fornire in comune il redivivo Buonocore, questi da concorrente diventa alleato e propone di stabilire un'agenzia comune per l'acquisto del ferro a Odessa.

Pareto temporeggia, non è contento del suo agente Randich (come, del resto, di quello per il mercato di Alessandria d'Egitto), ma occorre tempo per liberarsi dal vincolo: «Ho già principiato a muovermi per sciogliermi dal Randich, ma vi prego di considerare che sono cose che vanno per il lungo, che da qui a Odessa una lettera ci mette cinque giorni e non posso mica sciogliermi con un semplice telegramma!». Con franchezza, egli informa che sarebbe interessato ad affidare il servizio finanziario dell'agenzia alla Banca Generale: «così me ne occuperò io». E confessa di provare «un gran piacere»³ ad occuparsi di operazioni commerciali: dal desiderio di lavorare nella metallurgia espresso quando era alle Strade Ferrate Romane, le preferenze sono ora cambiate.

In realtà, già da tempo esiste un accordo informale con la ditta Raggio e con la Tardy & Benech per la spartizione in comune dei vecchi materiali sul mercato di Odessa e dell'Egitto. Con le informazioni fornitegli dal Tardy, recatosi sul posto all'insaputa del Randich, Pareto viene a scoprire delle irregolarità che l'agente commette: un'altra persona nella lunga lista di inaffidabili con cui ha a che fare.

Ma in tutto questo vortice di proposte, il direttore della ferriera risente del clima di abbandono che verte sulla Società. Anche la Banca Generale, in realtà, non si interessa più di tanto della sua liquidazione. Ciononostante, il giovane vaglia ulteriori possibili progetti circa il futuro dell'impresa. Ad esempio, valuta una

¹ Cfr. 20 Ottobre 1879, *Ibidem*, R03C108

² *Ibidem*, R03C117

³ 6 Febbraio 1880, *Ibidem*, R03C214

proposta con Raffaele Jona e il Sinigaglia, con l'intento di «stabilire una ferriera in riva al mare». Si ripropone di toccare l'argomento con la Banca Generale: «vi sono in vendita a Lucca, laminatoi completi che si potrebbero avere per pochissimo». Ma prima di intraprendere questa iniziativa, occorre sapere se «seguitiamo a ingolfarci»¹ nell'affare Bozza.

Dopo qualche tempo, viene contattato da Sebastiano Fenzi, presidente del comitato promotore per la costruzione della Strada ferrata Umbro-Aretina, organismo costituito per lo studio del progetto di costruzione di quel tratto ferroviario.

Il Pareto, inizialmente interessato, scrivendo al promotore ritiene che «potremo giungere a fare ad un tempo opera utile al paese ed una discreta speculazione». Il contratto di fornitura sarebbe per le rotaie e il «materiale mobile»², prendendo in pagamento parziale e forse anche totale delle azioni della nuova Società.

Ma anche questa operazione, come la precedente, è destinata a cadere nel dimenticatoio.

7 – Tentativi di accordo per il rialzo del prezzo del ferro

Nella fine degli anni '70 del secolo scorso, l'Italia sta «appena cominciando a modificare le proprie strutture produttive», senza essere ancora riuscita creare quelle condizioni necessarie per il «rigoglio dello spirito capitalistico»³. Per la siderurgia, e in particolar modo nelle piccole aziende a potenzialità produttiva limitata e caratterizzate da una situazione finanziaria e tecnologica modestissima, come è la Società del Ferro, la concorrenza è spietata.

¹ 2 maggio 1879, *Ibidem*, R03C009

² *Ibidem*, R03C061

³ Cfr. G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 156

Quando gli stock prodotti superano un certo livello, non si evita il *dumping* pur di liquidare le giacenze.

I primi tentativi per giungere ad un accordo tra le ferriere, «per evitare che una concorrenza sfrenata contribuisse a ribassare i prezzi dei ferri più ancora di quanto stesse facendo la crisi mondiale»¹, sono esperiti dalla Società del Ferro già nel 1874, quando si tenta di organizzare un accordo fra produttori toscani e meridionali per vendere le quantità di ferro in giacenza, attraverso gli stessi grossisti.

Ma è con l'aumento delle tariffe doganali, avvenuto nel 1878², che i produttori cominciano a consultarsi regolarmente per stabilire accordi e patti più o meno formali. È in questa situazione che, fra la Banca Generale, la ditta Raggio e la Tardy & Benech, vengono a crearsi i presupposti per un cartello dedito al rialzo del prezzo del ferro.

Il problema principale, come sempre in questi casi, è che ognuno osservi fedelmente le risoluzioni convenute. Nota il Pareto che, se mancherà la buona fede, «i concorrenti ripripiieranno subito la guerra».

L'idea è di spartirsi il mercato, creando feudi in cui, per le ferriere non partecipanti all'accordo, sia impossibile vendere. Nelle piazze comuni poi, sarà facile scoprire chi viene meno ai patti stabiliti, basandosi sui dati delle vendite ai vecchi clienti.

Pur essendo un sostenitore dell'accordo, il cauto Pareto avverte che sarebbe ben difficile attaccare legalmente i trasgressori: «sono cose che davanti a un

¹ *Ibidem*, p. 183

² *Ibidem*, p. 160. Con le disposizioni del 30 maggio 1878, si sistema il complesso delle voci caratteristiche della tariffa doganale vigente. I dazi generali al quintale sono:

Ghisa in getti greggi	Lire 4
Ferro	Lire 4,62
Acciaio	Lire 10
Ferro in lamiera	Lire 4,62
Acciaio in lamiera	Lire 10

tribunale forse non si potrebbero provare e perciò tengo a fare solo accordi all'amichevole per poter riprincipiare la guerra appena siano violati».

Pur valutandosi anche l'ipotesi di costituire un magazzino comune in certe zone, mette in guardia la direzione della Banca Generale dal rischio di abbandonare i propri agenti di vendita, una volta raggiunto l'accordo, e spiega: «Ho sempre creduto che l'essere fedeli ai propri amici è un grande elemento di successo. Se noi vogliamo avere agenti devoti, bisogna che non li abbandoniamo mai, in qualsiasi occasione»¹.

Le basi per rialzare il prezzo del ferro sono di eseguire compere in conto sociale e per conto dei partecipanti all'accordo, acquistare la produzione di Piombino per un anno e poi rivenderla, sempre in conto sociale. Il prezzo comune deve essere stabilito al valore di 19 lire per il ferro comune, franco stazione alle fabbriche. A Milano, dove dovrebbe essere collocato il magazzino comune, il prezzo è invece uguale per tutti².

Ma presto salta l'accordo con Raggio. La Società del Ferro, nel trattare una vendita di rotaie per conto della ditta genovese, deve abbandonare l'affare perché questi si rivela lento nel pagamento. Il Raggio vuole portare in tribunale la faccenda, ma Pareto è sicuro del fatto suo. Ciò non toglie che il Raggio vorrebbe concludere l'accordo del ferro, cosa che risulta, ovviamente, impossibile in questa situazione.

Il Pareto confessa all'Allievi di non aver mai avuto una buona opinione della Raggio, ma con questo affare «ha superato la mia aspettativa»³. Ma sono furori estemporanei; tempo dopo, in una lettera al Cenni, direttore dell'azienda, trattando di una questione che vede tale ditta in rotta con il Buonocore, afferma

¹ *Fondo Vilfredo Pareto*, cit., R03C040

² *Ibidem*, R03C045

³ *Ibidem*, R03C065

che ora «la ditta Raggio, la Banca Generale e la ditta Tardy» sono «talmente unite negli affari del ferro da potersi considerare quasi come solidali»¹.

In effetti, anche nella gestione della Società delle Ferriere Italiane, i rapporti con Raggio e Tardy & Benech saranno positivi, e si tornerà a discutere più approfonditamente circa un sindacato del ferro.

8 – Il progetto di fusione con Piombino

Dalle lettere del Fondo Pareto si scopre anche una lunga, quanto vana, trattativa con le ferriere di Piombino, in cui ricompare anche il Langer, potenziale interessato all'acquisto dello stabilimento di San Giovanni. Le lettere svelano un lato “machiavellico” del Pareto, che forse offusca un poco la sua fama di ultraliberista e uomo avverso alle concentrazioni e ai monopoli.

Lo stabilimento Metallurgico Piombino è uno dei centri siderurgici che vede la luce tra il 1860 e il 1870, in una zona particolarmente favorevole a questo tipo di attività per la vicinanza ai minerali dell'Elba, ai giacimenti del Massetano e del Grossetano e per la facilità di comunicazioni dovuta alla sua posizione sul mare.

Noto anche come “Ferriera di Piombino” dà lavoro a ergastolani e condannati ai lavori forzati. L'impianto è dotato di un forno per acciaio installato dall'ingegner Guido Dainelli, che è anche direttore dello stabilimento.

In una lettera marcata come riservatissima, Pareto spiega all'Allievi la proposta di una fusione con Piombino, su invito del direttore dello stabilimento. Probabilmente il Dainelli, suggerisce Pareto, propone questo perché stanco della direzione di Piombino e spaventato «delle conseguenze degli errori commessi»

¹ 1 novembre 1879, *Ibidem*, R03C114

nella gestione della ferriera, non vedendo l'ora di cavarsi dagli imbrogli prima che «i nodi vengano al pettine».

Per i termini dell'accordo, l'aver la ferriera di Corneto potrebbe aumentare il potere contrattuale, ma con il Bozza di mezzo questa può essere un'«arma, temporaneamente, in mano alla Banca non mai una base seria della nostra industria»¹.

Prima di questa proposta, la ferriera di Piombino aveva dato parecchi grattacapi alla Società del Ferro, sia per la concorrenza, considerata sleale dal Pareto, attuata impiegando dei carcerati², sia per il problema degli acquisti di rotaie.

Per riuscire a rivendere alla ferriera di Piombino il materiale comprato a Odessa, ci si era dovuti servire di intermediari, in quanto l'industria non desiderava trattare direttamente con la Banca Generale. E all'istituto conveniva vendere le rotaie a quella ferriera, poiché se questa avesse mancato di materie prime, sarebbe diventata concorrente della Banca Generale su numerosi mercati, andando a disturbarla: «alle Romane [le Strade Ferrate Romane], e poi quando assolutamente non ne avesse finirebbero a darci noia nei nostri acquisti all'estero». Finché è possibile, il consiglio di Pareto è di provvedere a che la ferriera di Piombino sia sempre fornita di materiale vendutogli dalla Generale, ma «a caro prezzo e con un buon utile». Ma di tutte queste cose, osserva confidenzialmente il nostro all'Allievi, «non le scrivo volentieri perché di tutto ciò meno se ne discorre e meglio è»³.

¹ 2 dicembre 1879, *Ibidem*, R03C167

² Si veda il capitolo 6

³ Cfr. *Ibidem*, R03C031

Venuto meno il pregiudizio contro la Banca, e avanzata la proposta di fusione, il Pareto comincia a studiare il caso.

In un primo momento, compiendo una visita agli stabilimenti di Piombino, è confuso. Non capisce le intenzioni del Dainelli che, pur avendola proposta, quando si parla della fusione palesa solo gli aspetti negativi. Si stanca: «ho problemi più importanti da risolvere, che occuparsi di questo rebus»¹. Ma poi i termini della questione diventano più chiari: la ferriera di Piombino è interessata a un'unione con la Banca, meglio se senza lo stabilimento di San Giovanni. Pareto si attiva e suggerisce all'Allievi: «Negli affari bisogna trarre partito di tutto e nelle presenti circostanze ci potrebbe essere il germe di una brillante operazione per la Banca».

Vari problemi, come un contrasto con il Fenzi circa il contratto di stiratura con la Società del Ferro², l'opzione di acquisto di San Giovanni, in cui è interessato il redivivo Langer, e la proposta dell'industria siderurgica di Piombino sembrano incastrarsi perfettamente in una soluzione azzeccata, intorno alla quale egli si improvvisa stratega: «se il Langer dovesse trovare compratori per San Giovanni e Castelnuovo, la Banca si dovrebbe ritirare subito senza pretese dal contratto di stiratura, riscuotendo i suoi crediti verso la società e facendo un utile sulle azioni della medesima». La Banca Generale, rinunciando subito alla ferriera del Valdarno, avrebbe palesemente diritto a un utile di indennità. Poi si procederebbe alla fusione con Piombino, trasportando in quella ferriera tutti i materiali vecchi. È entusiasta del progetto, e afferma baldanzoso: «[a Piombino] c'è da guadagnarsi somme enormi, anche più che a San Giovanni poiché le rotaie ci vengono per mare e ci costeranno meno rese a Piombino che rese a San Giovanni!».

¹ 19 dicembre 1879, *Ibidem*, R03C177

² Cfr. più oltre, al paragrafo "Pareto durante la liquidazione della Società"

Pareto dà qui prova di non poca malizia e sarcasmo. Pregusta infatti il disastro a cui andrebbero incontro i compratori di San Giovanni, dovendo riacquistare del tutto i materiali portati via dalla Banca Generale. In più, il solo fatto di non poter «evitare di avere il Langer alla testa dei loro affari», farebbe perdere agli sfortunati «non pochi denari». E addirittura, non esclude che poi, dopo qualche tempo, non venga rimessa in vendita la ferriera di San Giovanni a un prezzo «bassissimo». In quel caso, la Banca Generale avrebbe buon gioco nel riprendersi il tutto.

E prospetta di pregustare un futuro di monopolista, senza temere più «alcuna concorrenza»¹.

Ma i colpi di scena non sono ancora finiti. Tramite Gigli, egli viene a sapere che Fenzi potrebbe entrare nella combinazione di compratori – pare francesi – dello stabilimento di San Giovanni, insieme al Langer².

Ma questo è troppo; forse ripreso dall'Allievi, si trova a dover ammetter che «molto mi dispiacerebbe che si potesse un solo istante supporre che non ho la più alta stima della lealtà e rettitudine del Fenzi. Io non lo crederei mai capace di cosa che anche alla lontana non fosse perfettamente delicata ed ho piena ed illimitata fiducia nell'integrità del suo carattere»³.

Ma lo spregiudicato⁴ disegno del Pareto prosegue con l'ipotesi di portare tutte le rotaie per la ribollitura da San Giovanni a Corneto, salvo lasciarne una piccola quantità di provenienza russa a San Giovanni. I motivi non sono certo dettati da

¹ 9 febbraio 1880, *Ibidem*, R03C226

² 14 febbraio 1880, *Ibidem*, R03C232

³ 16 febbraio 1880, *Ibidem*, R03C234

⁴ *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. LXXXV. Al proposito, il Giacalone ci fornisce questa descrizione immaginifica: «Pareto è un temperamento italiano, con tutta la scaltrezza e la spregiudicatezza ereditata dagli uomini di mare – come genovese – che, nella vita occulta dei porti, conoscono le più complicate frodi ed i più sottili ingingimenti e, nella navigazione, vengono a contatto con i più svariati popoli, ognuno dei quali, nei traffici, ha modo di far sentire le proprie malizie»

generosità. Quelle rotaie sono pessime e quindi «il ferro non viene buono, il che screditerebbe San Giovanni»¹.

In una visita a Piombino, nota l'ottima condizione dello stabilimento. Qui vi sono «macchine a vapore, laminatoi, forbici, magli a vapore in abbondanza». Di fronte alla ferriera di Piombino, quella di San Giovanni «non merita neppure il nome di ferriera»². Per ora, ha solo uno svantaggio, di non essere sulla ferrovia. Ma è agevolata dall'accesso via mare.

Il progetto di fusione con Piombino sembra andare avanti, tanto più che anche la direzione di quella ferriera è intenzionata, in caso di fallimento dell'intesa con la Banca Generale, ad andare in liquidazione. La nuova società, sorta dalla fusione, dovrebbe avere un capitale di 6.000.000 di lire.

Per il Pareto, è opportuno che la Banca Generale spinga alla liquidazione della società, operando «*continue pressioni*» sulla stessa. Suggestisce all'Allievi di scrivere «ogni tanto un biglietto per mettere un po' di premura». In Valdarno, tranne il Peruzzi, «son lenti di loro natura, come le tartarughe»³.

Egli prepara anche un progetto di statuto della nuova possibile società, ma poi pensa «che era bene non complicare con questioni secondarie quelle di massima»⁴. Nel progetto, indirizzato alla Banca Generale, pone l'accento sul principale vantaggio, conseguente alla fusione: quello di eliminare la concorrenza fra Piombino e San Giovanni.

Ma tutti gli intrighi orditi dal funzionario della banca si sciolgono nel nulla. Nonostante il progetto paia «ben avviato»⁵, la fusione non avviene.

La vicenda è rappresentativa della contraddittoria situazione in cui si trova Pareto in tutti questi anni. Il giovane ingegnere, pur fra impropri, lagnanze e

¹ 18 febbraio 1880, *Ibidem*, R03C236

² 27 febbraio 1880, *Ibidem*, R03C253

³ 29 marzo 1880, *Ibidem*, R03C284

⁴ 3 giugno 1880, *Ibidem*, R03C328

⁵ 23 giugno 1880, *Ibidem*, R03C342

dimissioni minacciate, impiega tutti i suoi sforzi nel suo lavoro, ma non trova mai nei suoi superiori quell'interesse vivo che occorrerebbe per affrontare i problemi di un'industria siderurgica che, sin dalla fondazione e pure nella sua rinnovata veste societaria degli anni '90, ha condotto e condurrà una vita stentata, vittima dell'improvvisazione e senza alcuna seria prospettiva di successo.

9 – La liquidazione della Società

Nel bilancio del 1878, si insiste volutamente sugli elementi che evidenziano una situazione fallimentare, per orientare i soci verso la liquidazione¹.

Le condizioni della Società del Ferro sono disastrose. Il consiglio d'amministrazione propone agli azionisti un'alternativa: porre in liquidazione la Società o mantenerla in vita, e a quali condizioni? Peruzzi, a nome di tutto il consiglio di amministrazione, spinge chiaramente per la prima alternativa: «bisognerebbe trovare il modo di ricostituire il capitale mediante l'alienazione di almeno due nuove serie di azioni, ma questa emissione non ci pare possibile nelle attuali condizioni delle industrie in genere e della nostra in particolare. Altro modo per racimolare il capitale necessario per estinguere i debiti non ci sembra potersi escogitare senza passare per la trafila della liquidazione». I creditori sono alle porte: «non vogliono continuare in questo sistema e intendono di essere pagati il più sollecitamente che sarà possibile, e quando

¹ I. Biagiatti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 52. «si fanno comparire anche una serie di voci, come le spese di ammortamento o di impianti non più esistenti, che gli amministratori anno per anno considerano o meno, a seconda dell'impressione che si vuol dare della Società. Ecco che proprio nel 1878 si decide di cancellare dal capitale il valore di alcuni manufatti non più esistenti: 67.000 lire per i forni Ponsard, demoliti e sostituiti dal Pareto con i forni a rigeneratore Siemens e 28.000 lire per il piano inclinato di Castelnuovo, ormai completamente demolito. Ultima voce che viene tolta dall'attivo sociale è la somma di 84.000 lire pagate come interesse agli azionisti per il primo anno di esistenza della Società»

anche non si avesse questa pressione dei creditori sarebbe sempre da considerare la liquidazione poiché per quanto l'andamento delle Ferriere e dell'azienda sociale si sia alquanto migliorato, pure si è sempre più palesata la necessità di un aumento di capitale perché l'impresa possa prosperare». La Società si è dimostrata: «un affare intrinsecamente buono, ma sorto in un tempo disgraziatissimo e che non può risorgere per mancanza di mezzi sufficienti»¹.

La decisione, imposta dalla Banca Generale, è presa il 17 maggio 1879. La proposta di liquidazione è accettata «alla quasi unanimità»². L'ordine formale di liquidazione viene preso da dieci azionisti, rappresentanti 4.675 azioni (di cui 4.000 della Banca Generale), ed entra in vigore il primo luglio 1879 con annuncio pubblico³.

Viene eletta una Commissione di liquidazione, composta da Ubaldino Peruzzi, Carlo Fenzi, in rappresentanza del Banco Fenzi, da Antonio Allievi per la Banca Generale e da Oreste Ciampi e Arturo Mussini, per i piccoli azionisti⁴. I commissari, ricevuto l'incarico del tribunale, devono procedere alla liquidazione della Società nell'interesse degli azionisti, avendo cura particolare nel termine dei contratti in corso, mantenendo attivi gli stabilimenti della Società, realizzando nel miglior modo il capitale sociale, vendendolo al pubblico incanto o a trattativa privata, o, come infatti accadrà con la creazione della Società delle Ferriere Italiane, «mediante l'apporto del patrimonio stesso in una nuova società che possa per avventura costituirsi, purché ai soci sia in qualunque caso

¹ Cfr. Società per l'Industria del Ferro, *Bilancio dell'esercizio 1878*, cit.

² Archivio Centrale dello Stato, Roma, Fondo Agricoltura, Industria e Commercio, cit., fasc. 55: Estratto dal processo verbale dell'adunanza del 17 maggio 1879

³ G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 61

⁴ I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 54

riservata la facoltà di ricavare la quota a ciascuno di essi spettante, o in azioni della nuova società, o in contante a loro scelta»¹.

La Società cessa definitivamente di esistere il 31 dicembre 1880. Busino riassume sinteticamente la vicenda dell'impresa, commentando che: «Otto anni e quattro mesi d'attività scriteriata, anche volendo tener conto dell'inesperienza e delle difficoltà d'impiantare un'industria ad alto contenuto tecnologico in una regione economicamente debole e con infrastrutture quasi inesistenti, hanno distrutto un capitale importante ed hanno creato nei piccoli azionisti una solida ed invincibile fobia per gli investimenti industriali»².

10 – Una breve candidatura elettorale

Nel 1877 Pareto viene eletto consigliere comunale di San Giovanni e nel maggio del 1880, in una lettera diretta ad Ubaldino Peruzzi, lo informa che ha intenzione di presentarsi al Parlamento candidato nel collegio di Montevarchi: «Il Nobili³ non sarà certo rieletto, in nessun caso. Egli ha votato contro il ministero, con Nicotera⁴. Io le confesso schiettamente che non potendo consentire né con le idee della destra⁵ né con gli *affaristi* sarei per il ministero, almeno finché questo si mantiene in una linea di condotta moderata». Con franchezza, gli chiede un aiuto politico, auspicando di poter contare

¹ Società per l'Industria del Ferro, *Bilancio dell'esercizio 1878*, cit., p. 11

² G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 61

³ Niccolò Nobili, molto legato al Peruzzi, è, uno dei più eminenti «consorti», famoso avvocato fiorentino e promotore della Società del Ferro

⁴ Giovanni Nicotera, deputato della Sinistra

⁵ Ma si veda la nota 1 a p. 63

«sull'appoggio suo e presso i suoi amici»¹. Il giorno dopo conferma alla signora Emilia: «avrei preferito che la Camera non fosse sciolta ora per aspettare ancora un po' di tempo a presentarmi candidato alla deputazione. Ma poiché si presenta una occasione è bene non lasciarla sfuggire»². Del Nobili, anni prima aveva scritto a *La Nazione*, manifestando pubblicamente le sue simpatie: «Tutti sanno chi sia il signor avvocato Nobili; la sua vita politica del passato è arra dell'avvenire; egli ha degnamente rappresentato il collegio nella scorsa legislazione; chi ha le sue opinioni, fa dunque opera coscienziosa e da buon cittadino votando per lui»³. Ma, in privato, i giudizi sono ben diversi: «Finirà per essere rieletto in mancanza di meglio»⁴ e «se si presentasse qualche uomo importante facilmente vincerebbe la prova»⁵.

Quando, nel 1880, si autocandida per la Camera, rivolgendosi al Peruzzi l'intento è di arrivare a Bettino Ricasoli, «supremo regolatore [...] della distribuzione dei seggi elettorali in Toscana»⁶.

L'appoggio dell'amico commendatore è condizionato alla non ripresentazione dell'avvocato Nobili che, in quanto consigliere delle Strade Ferrate Romane, è nella condizione d'incompatibilità con il mandato parlamentare. Sembra quindi che l'avvocato Nobili non abbia intenzione di partecipare alla campagna elettorale, e la vittoria si prospetta facile.

¹ 3 maggio 1880, *Lettere ai Peruzzi*, II vol, cit., p. 615

² 4 maggio 1880, *Ibidem*, p. 89

³ 14 novembre 1874, *La Nazione*

⁴ 11 ottobre 1874, , *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 437

⁵ 14 ottobre 1874, *Ibidem*, p. 439

⁶ I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 90

Ma il Peruzzi è tiepido, e un accordo con Celestino Bianchi¹, direttore de *La Nazione* e il Fenzi, al tempo in rotta col Pareto per la questione della vendita di San Giovanni, propone come candidato il clericale Martini, rappresentante degli agrari valdarnesi, al posto del Nobili, e senza tener conto del Pareto: «me l'ero figurato che c'era lo zampino del Fenzi».

L'entusiasmo dell'ingegnere viene meno. Decide di rinunciare alla sua candidatura.

A questo punto, scrive: «piuttosto che una vanitosa nullità come il Martini, sosterrò il Nobili, il quale pare si presenti»².

Il Peruzzi non sembra gradire l'agire dell'amico in questa vicenda, ed egli si scusa con la signora Emilia: «Ho scritto al Sig. Ubaldino. Mi duole che egli possa credermi capace di fare cosa che possa tornare a suo danno. Già io posso fare poco o nulla, ma quel pochissimo che potessi fare non sarebbe mai volto a danno di persona per la quale ho tanta affezione e devozione come pel Sig. Ubaldino»³.

A questa prima disavventura, nel 1882 seguirà una vera e propria sconfitta, quando si deciderà di presentarsi candidato nel collegio Pistoia-Prato-San Marcello Pistoiese. Le due disillusioni elettorali lasceranno tracce profonde nel Pareto. Tanto che quando, nel 1886, Ubaldino Peruzzi avendo visto in lui, nonostante l'episodio descritto, «un degno difensore delle ideologie liberali»⁴,

¹ Deputato della Destra

² 7 maggio 1880, *Ibidem*, p. 91

³ 8 maggio 1880, *Ibidem*, p. 91

⁴ *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. LXIV

gli comunica che vi sarebbe una candidatura per le elezioni, egli rifiuta convinto: ne ha «avuto assai di un fiasco e non ne cerco davvero un secondo»¹.

11 – La liquidazione della Società e l'opera di Pareto

Nella liquidazione della società, è la Banca Generale a stabilirne le condizioni, svalutando gli impianti, stimando per difetto le merci e il materiale e vendendo il capitale al migliore offerente. Tutto questo perché il miglior offerente è la Banca Generale stessa, che ricompera le installazioni e gli stock sotto costo, assegnandoli a una nuova società «che sarà creata *ad hoc*»²: la Società anonima delle Ferriere Italiane, diretta anch'essa dal Pareto. La nuova società nasce formalmente il 29 agosto 1880, e sarà caratterizzata dagli stessi limiti che hanno minato la vita della prima, dimostrando che ben poco si è appreso dalle esperienze negative trascorse.

In tutta l'operazione di liquidazione e riacquisto degli impianti e delle scorte, è il Pareto, da funzionario vero e proprio della Banca Generale, artefice principale. Gli pare che sia del tutto urgente liquidare la Società, poiché la ferriera di San Giovanni «cade da tutte le parti», i restauri sono ingenti e non arginano i danni. Bisogna arrivare «a una soluzione radicale». Ormai da estraneo, accusa: «bisogna che quei signori della società del ferro si persuadano che così non si va avanti e che se non si provvede in tempo tra breve la loro ferriera non varrà quasi più nulla»³.

Nell'intento di favorire la Banca Generale, si viene anche al punto di sacrificare gli interessi degli altri soci azionisti, per cercare di alienare la Società a un prezzo molto contenuto. Proprio per quest'attività sottobanco, i Peruzzi vengono

¹ *Ibidem*

² I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 55

³ 8 novembre 1879, *Fondo Vilfredo Pareto*, cit., R03C125

un poco infastiditi dal comportamento spregiudicato del giovane amico, tanto che Pareto si deve difendere «da dicerie e sospetti»¹. E l'atmosfera, con i coniugi, giunge anche a diventare un poco tesa. Scrive il giovane dirigente alla signora Peruzzi, il 13 febbraio 1880: «Se anche dovremo cessare dalla nostra industria voglio che la fine sia buona e coroni degnamente l'edificio onde io ne esca, almeno, con l'onore delle armi. Perciò è necessario non risparmiare cure e fatiche. Assai mi duole e mi dispiace che le circostanze mi abbiano condotto in un campo che alcune volte non si trova in perfetta armonia con la Società del Ferro, dove c'è il Sig. Ubaldino pel quale ho tanta affezione da chi debbo tanto. Sennonché per prima cosa non posso confondere il Sig. Ubaldino con la Società del ferro [...] non lo volevano neppure nel comitato di liquidazione ed è l'Allievi che ha insistito a farcelo mettere. Il Sig. Ubaldino è generoso e rende il bene per il male. Io lo ammiro, ma non mi sento la forza di imitarlo. In secondo luogo lei vedrà quando l'affare sarà terminato che io non sono stato tanto cattivo quanto si dice e che ho procurato *anche* di fare l'interesse della Società del ferro; nel mentre però stimo mio dovere di dichiarare che *prima* debbo pensare all'interesse della *Banca*. Ma non credo che vi sia opposizione e spero che si possa fare il bene dell'uno senza sacrificare l'altro»². Ma non riesce a convincere del tutto i coniugi, tanto che ritorna in argomento pochi giorni dopo: «Lei ed il Sig. Ubaldino sono le persone più ottimistiche che io abbia mai conosciuto. Ma non voglio entrare in altre discussioni sugli affari del ferro. Anzi gradirei che tra noi non ne fosse più parola. Tengo troppo alla loro amicizia per

¹ G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 65

² 13 febbraio 1880, *Lettere ai Peruzzi*, II vol, cit., p. 81

non desiderare di evitare queste discussioni. D'altra parte io non posso sacrificare gl'interessi della Banca e *miei* per far piacere al Fenzi e al Langer»¹.

Le lettere del fondo acquisite dalla Banca Popolare di Sondrio, offrono numerose ed inedite testimonianze delle trame elaborate dal Pareto in quel periodo. In particolar modo, le lettere evidenziano il contrasto che si viene a creare fra la Banca Generale e la Società del Ferro, in un girotondo di intrecci e conflitti di interesse.

Nei mesi in cui scrive al Peruzzi le frasi di cui sopra, si viene a creare una situazione particolare fra la Società del Ferro, in liquidazione, e la Banca Generale, che con essa ha stipulato i contratti che le hanno permesso di continuare la produzione. La cessione degli stabilimenti all'istituto non è ancora avvenuta, e Pareto osserva e prospetta varie soluzioni alla liquidazione.

Secondo il giovane, la Banca Generale, di cui sempre più rappresenta gli interessi, ha il diritto – nel caso la ferriera di San Giovanni venga venduta a terzi – a un'indennità, avendo la banca sottoscritto con la ferriera stessa regolare contratto di stiratura del ferro, valido per tutto il 1880.

Il Fenzi, che ora cura con più attenzione gli interessi della Società del Ferro, è restio a concedere tale indennità, adducendo il fatto che tra i liquidatori della Società c'è l'Allievi stesso, che però è anche direttore della Banca, Banca che ha, fra l'altro, il Fenzi come consigliere della medesima. In questo arabesco di interessi contrapposti e confusi, Pareto distingue: «tra i liquidatori non vi è il direttore della Banca e *un* consigliere della Banca», ma vi sono i privati Allievi e Fenzi, e questi, devono sì cercare di fare per il meglio gli interessi della Società, ma tenendo conto di quelli della Banca Generale. E fa notare che il “contratto di stiratura” sottoscritto dalla Generale con l'azienda siderurgica è stato, sia nel '78 sia nel '79, «la *salvezza* per la società del ferro». Per questo, non si capacita di come la Banca Generale debba far lavorare la ferriera «sino a

¹ 15 febbraio 1880, *Ibidem*, p. 83

che pare e piace alla società» e ne possa invece essere estromessa «il giorno, che piace alla medesima»¹. Per risolvere il contenzioso, Pareto si rivolge a un avvocato, il quale gli da ragione, e suggerisce di formalizzare il contratto di stiratura stipulato dalla Banca con la ferriera. Il direttore generale della Società è inteso a far valere le ragioni della Banca, e scrive all'Allievi: «prepariamoci alla lotta, quando saremo ben provveduti sarà anche più facile fare pace»².

Nel frattempo si svolge una perizia sul valore di San Giovanni, che viene rimessa al «buon Fenzi», il quale però si ostina a non mostrarla al Pareto, nonostante essa debba poi venir resa pubblica, perché sarà su quella base che si farà l'incanto. Manovrando, egli riesce comunque ad avere informazioni sulla perizia, e di ciò se ne compiace con l'Allievi in una lettera «riservatissima»³. Nel prospetto la cava di Castelnuovo viene valutata intorno al milione di lire, la ferriera di San Giovanni è valutata circa 600.000 lire, e Mammiano corre tra le 350 e le 450.000 lire. Il patrimonio della Società in totale si aggira sui 2 milioni, cifra esagerata per il suo direttore. Ritene che il Fenzi e il Peruzzi stiano cercando di vendere alla Banca Generale gli stabilimenti, ad un prezzo molto maggiore il dovuto. Commentando un suo viaggio alla sede dell'istituzione, scrive alla signora Emilia di sentirsi fra due fuochi: «qui a Roma ho trovato nella Banca un partito che trova che paghiamo troppo San Giovanni e Castelnuovo e le dirò anzi che la partita non è ancora vinta. Così io a chi si fanno tante accuse dalla Società del ferro qui peroro per l'equità! E qui si trova che sono troppo largo verso la Società! Ma io non mi scuoto né per un senso né per l'altro e difendo quanto mi pare giusto e conveniente»⁴.

¹ 5 febbraio 1880, *Fondo Vilfredo Pareto*, cit., R03C210

² 6 febbraio, *Ibidem*, R03C220

³ 7 febbraio, *Ibidem*, R03C222

⁴ 19 aprile 1880, *Lettere ai Peruzzi*, II vol, cit., p. 88

La sua intransigenza risulta eccessiva sia al Fenzi, vecchio banchiere e politico, sia al Peruzzi, ma anche all'Allievi. Verso la fine di giugno la Banca Generale gli ordina di partire, per affari, all'estero. È forse un modo per allontanarlo e poter concludere indisturbati la trattativa. Da Londra, dove apprende la notizia, scrive all'amica Emilia accusando velatamente il marito: «La Società del ferro dovrebbe essere ben contenta di avere venduto la ferriera e la miniera il *doppio* del loro valore, creda che bisognerebbe che avessero un po' di discrezione. Il Sig. Ubaldino ha preso una gran gatta a pelare con questa liquidazione della Società del ferro. Quando un affare è ben arruffato e quasi disperato glielo danno a lui e gli tocca accomodare le malefatte degli altri. Io, se fossi al posto suo, li manderei a spasso!»¹. Non riesce ad accettare la cosa, e da Manchester diventa più esplicito: «Ho veduto la convenzione fatta dal Sig. Ubaldino, egli è stato molto *abile* negoziatore»². Non si rassegna, e da Stoccarda ribadisce, suggerendo proprio l'idea che sia stato mandato lontano apposta per non disturbare la trattativa: «Il Sig. Ubaldino ha ragione: la mia assenza ha giovato alla Società del ferro. Ho detto che egli erasi mostrato molto abile, ma non già che la Banca avesse fatto bene a cedere, all'opposto»³. Il Giacalone, immaginandosi chissà quali «tristi pensieri» il Pareto debba covare in quei momenti, suggerisce che questi non dimenticherà mai più quest'esempio di «umana scaltrezza», ad opera di amici fidati quali i Peruzzi e persone stimate quali il Fenzi e l'Allievi, giungendo a riversarlo «nelle future opere»⁴.

La Banca Generale riesce ad acquistare il tutto, ferriera di Mammiano esclusa, per 1.400.000 lire⁵, con il contratto di vendita stipulato nell'agosto del 1880.

¹ 14 luglio, *Ibidem*, p. 100. In realtà, come si è visto, gli stabilimenti vengono venduti a un prezzo favorevole alla Banca Generale

² 23 luglio, *Ibidem*, p. 103

³ 26 luglio, *Ibidem*, p. 103

⁴ *Ibidem*, p. 73

⁵ G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia*

L'operazione è descritta sinteticamente dall'Allievi: «Desiderosi di trarre profitto dalla favorevole esperienza fatta dall'industria ferriera abbiamo creduto opportuno di acquistare la Società per l'Industria del Ferro in liquidazione, lo stabilimento di San Giovanni in Valdarno e la miniera di lignite di Castelnuovo, onde formare una nuova società delle Ferriere Italiane»¹. Concordi col Busino, non si può non notare che la «favorevole esperienza fatta» dalla Banca Generale nella Società del Ferro non viene spiegata: «l'Allievi dimentica di precisarlo, con oculato pudore»².

Ritornato a Firenze, trovandosi di fronte al fatto compiuto, Pareto continua a lamentarsi dell'acquisto di Castelnuovo e San Giovanni, comprati dalla Banca Generale a prezzo «carissimo»³. Ancora in settembre, egli si scaglia contro la Società del Ferro, accusando Fenzi e Peruzzi di aver concluso addirittura un «patto leonino» contro la Banca Generale. Il contenzioso verte su del ferro mercantile che la Società non ritiene aver venduto insieme agli stabilimenti. Bisogna mettersi in guardia dalle «pretese del Fenzi»⁴.

Dai documenti consultati, traspare che il passaggio dalla Società del Ferro alla Banca Generale dello stabilimento di San Giovanni sia stato più travagliato di quello che si conosceva.

Forse mosso dallo smacco di essere stato estromesso dalle trattative, il Pareto continua infatti per varie settimane a fare le pulci all'accordo stipulato. Afferma che la Società abbia tenuto per se un'eccessiva quantità di tonnellate di ferro.

dell'imprenditorialità italiana, cit., p. 72

¹ Banca Generale, *Relazione del Consiglio d'Amministrazione all'Assemblea Generale dei soci del 1880*, Roma, 1880, p. 6

² G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 66

³ 3 agosto 1880, *Fondo Vilfredo Pareto*, cit., R03C364

⁴ 18 settembre 1880, *Ibidem*, R03C369

È una matassa tanto complicata, quella degli affari con l'estinta Società del Ferro, che si ripropone di darli in mano a un legale. E a riprova della scriteriata gestione della Società, vi è anche il problema di fare luce nell'intricata contabilità di San Giovanni, resa oscura dalla negligenza dell'ex capo contabile Vannini¹, nonostante, nei mesi passati, la Banca Generale aveva cercato di fare un po' d'ordine in questa selva.

Alla luce delle delusioni subite, si chiede il Pareto, a che è servito avere così tanti riguardi verso il Fenzi in particolare e la Società del Ferro in generale?

Pur non intaccando la stima per l'uomo, la risposta amareggiata e conclusiva della travagliata vicenda è: «Nulla, proprio nulla»².

¹ 9 Maggio 1880, *Ibidem*, R03C296. In effetti il Pareto si lamenta da mesi riguardo la pessima tenuta della contabilità del capo contabile Vannini. Il libro giornale è sempre in arretrato, e non gli riesce «di avere un conto fatto bene»

² 22 novembre 1880, *Ibidem*, R03C400

Capitolo 6: Vilfredo Pareto manager e il rapporto, pratico e teorico, con gli operai e tecnici della Società del Ferro

1 – Dall'agricoltura alla fabbrica

Agli inizi della Società del Ferro, la mancanza di una solida tradizione industriale nella zona del Valdarno rende impegnativo il reperimento di maestranze qualificate e «lenta e difficile»¹ la formazione di quadri operai abituati all'esperienza di fabbrica. Benché nei dintorni di San Giovanni siano operanti varie botteghe e officine, usate come riserva di manodopera, l'addestramento delle varie centinaia di operai comuni pratici della lavorazione del ferro e abituati a sopportare «proficuamente i ritmi di vita di fabbrica»² avviene lentamente e con difficoltà. Molti operai provengono dall'agricoltura, e in misura minore dall'artigianato, e per molto tempo non vi è un completo distacco dai lavori agricoli, continuando il rapporto con il lavoro dei campi nell'ambito del proprio nucleo familiare. Il pendolarismo fra il settore di provenienza e la fabbrica è motivato dall'insicurezza del nuovo posto di lavoro, che suggerisce di mantenere come risorsa di riserva la precedente attività. Non stupisce quindi, che «il processo di formazione di un proletariato operaio compatto»³ si verifichi con estrema lentezza.

¹ Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 56. Cfr. il paragrafo sui "Primi nuclei operai"

² *Ibidem*

³ *Ibidem*, p. 58

Per la prima generazione di operai di fabbrica, la nuova ambientazione è dura, ma non ci sono elementi certi per affermare con sicurezza che questa nuova condizione, venga considerata «come una jattura o come una necessità imposta dal bisogno a simiglianza, per esempio, dei loro colleghi inglesi di qualche decennio prima»¹.

L'organizzazione di classe è lenta a svilupparsi tra gli operai della zona. Nel 1876 si ha traccia di una sezione dell'Internazionale a Montevarchi², ma non risulta che abbia alcun rapporto con il bacino minerario siderurgico.

2 – Condizioni di lavoro degli operai e forme di assistenza

Le ferriere lavorano 24 ore su 24. Il lavoro è scandito da due turni giornalieri di 12 ore ciascuno, e la remunerazione avviene a cottimo, nei casi in cui ciò è possibile. Scrive il Pareto al riguardo: «con il lavoro a cottimo si possono ottenere buoni risultati in questa parte [i forni] e perciò fu primo mio pensiero appena ebbi la direzione della ferriera, di applicare questo sistema di lavorazione [...] Sin dal 6 aprile 1874 gli operai dei forni a riscaldare lavorano a cottimo [...] Sono previste disposizioni con le quali sono comminate multe ai fuochisti che lasciano mancare il gaz e agli operai che lasciano bruciare il ferro in forno. I pacchettatori sono pure a cottimo [...] riguardo ai forni a pudellare il cottimo principierà solo lunedì prossimo»³.

In fabbrica vigono i «più duri rapporti di subordinazione»⁴; ai tecnici stranieri e ai capifabbrica vengono affidati i compiti più importanti e delicati, e questi hanno un grande potere sugli operai.

¹ Storia d'Italia, Le regioni dall'Unità a oggi, *La Toscana*, cit., p. 286

² Cfr. *La Federazione Italiana dell'Associazione Internazionale dei Lavoratori. Atti ufficiali 1871-1880*, a cura di P.C. Masini, Milano, Edizioni Avanti! 1963

³ 17 aprile 1874, G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditoria italiana*, cit., p. 260

⁴ I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 60

Il manovale impiegato alle ferriere è un operaio-massa, senza un vero e proprio mestiere, che lavora a livello di sussistenza. Di questo tipo Marx scrive: «la relativa svalorizzazione della forza-lavoro, dovuta all'eliminazione o alla diminuzione delle spese di apprendistato, comporta direttamente una maggior valorizzazione del capitale in quanto tutto ciò accorcia il tempo necessario a riprodurre la forza-lavoro ed allarga il dominio del plusvalore»¹.

L'organizzazione del lavoro divide la gran parte degli operai non qualificati, i manovali, e il ristretto numero di sorveglianti, dotati di un notevole potere discrezionale. Hanno la possibilità di infliggere multe, allontanare i disturbatori dal lavoro e di licenziarli. Oltre questi, vi sono poi i capi-officine e capi-fabbrica, con funzioni direttive e poco amalgamati con il resto della mano d'opera.

Con l'impianto della Società del Ferro, si registra in Valdarno un notevole incremento di popolazione. Rispetto ad un andamento stazionario, nel decennio 1861-71, in cui si passa, nei due comuni di San Giovanni e Cavriglia, rispettivamente da 4.545 a 4.558 e da 4.343 a 4.570, in quello successivo si registra un notevole incremento, di oltre 1.500 unità².

Sebbene in tale crescita siano calcolati anche i tecnici provenienti dall'estero, la maggior parte del numero è costituita dall'arrivo di manovalanza proveniente dai comuni e dalle province vicine.

Un incremento così consistente, provoca l'insorgere di problemi sociali di grande rilievo, come quelli relativi all'igiene o riguardo la mancanza di spazio abitabile. Sebbene il comune di San Giovanni Valdarno, nel 1872, si occupi di procedere all'edificazione di alcune case popolari, la cosa rimane un fatto

¹ K. Marx, *Il capitale. Critica dell'economia politica*. Libro primo: *Il processo di produzione del capitale*, Roma, Editori Riuniti, 1952, cap. XII, *Divisione del lavoro e manifattura*, pp. 34-70, citazione riportato da G. Busino

² *Ibidem*, p. 61

isolato e non risolve il problema degli alloggi, in continuo aumento con l'afflusso di mano d'opera, causa l'entrata in funzione della ferriera. A Castelnuovo dei Sabbioni, la direzione delle miniere si occupa, nel 1874, di costruire un capannone adibito a dormitorio per i minatori, per il quale la Società spende 1.880 lire l'anno, contro un introito di 1.993 lire per le tasse imposte ai minatori che usufruiscono dello stabile.

Ancora negli anni '80, la condizione di vita degli operai rimane pessima e l'igiene trascurata.

In fabbrica, a seconda dei turni e degli incarichi, il lavoro si svolge per otto, dieci o dodici ore. Il ritmo è segnato dall'andamento della lavorazione: mentre i forni si scaldano, gli operai ne approfittano per fermarsi e riposare, mangiare o conversare. Ma quando il ferro per la lavorazione è pronto, si torna immediatamente sul posto: il pagamento a cottimo per squadre non permette a nessuno ritardi che penalizzino gli altri lavoratori¹. Pareto ne fornisce una descrizione in questi termini: «In generale negli altri stabilimenti gli operai hanno delle ore fisse per il riposo e per mangiare, quindi nelle ore di lavoro stanno di continuo occupati. Qui è l'opposto, entrano, per esempio, alle sei del mattino e debbono rimanere nello stabilimento sino alle sei di sera. Nessuna creatura umana potrebbe reggere tutto quel tempo senza riposarsi e senza mangiare². Ma ore fisse per ciò non vi sono, prendono il tempo quando lo trovano cioè mentre il ferro scalda. Così accade che si può benissimo entrare in ferriera a qualunque ora e trovare sia tutti al lavoro, sia tutti disoccupati, chi a sedere, chi a mangiare e chi a discorrere coi compagni. Del resto non vi è luogo di temere che trascurino il lavoro, perché questo s'impone; quando il ferro è caldo bisogna

¹ *Ibidem*, p. 63

² Al proposito, chiede alla signora Peruzzi di interrogare un medico per sapere quale sia «la migliore sostanza da mescolare all'acqua che serve per bevanda agli uomini che lavorano all'arsura dei forni. Io pensavo ad un miscuglio di caffè e di acquavite, ma bisognerebbe sapere in quale proporzione. Non v'ha dubbio che l'acqua pura è nociva e ne abbiamo ora purtroppo delle prove, gli uomini si ammalano molto facilmente, è dunque sommo interesse della società di preparare una bevanda grata e sana per i suoi operai». 9 giugno 1874, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 368

passarlo al laminatoio, e poi sanno che sono pagati un tanto per ogni mille chilogrammi di ferro e non dubiti che sanno fare i conti loro»¹.

Nei continui rallentamenti che la lavorazione subisce, gli operai sono sospesi in modo spiccio: «se si chiude San Giovanni senza intenzione di riprendere il lavoro, sarà bene naturalmente di licenziare subito tutti gli operai»², scrive il Pareto nell'aprile del 1875.

Nel dicembre 1877, mancando i capitali, tutto è fermo. Pareto si propone di licenziare subito parte degli operai e tenere il restante per far funzionare il laminatoio piccolo di giorno e quello grosso di notte. Ma, causa la costante carenza di rotaie e dovendo sospendere il lavoro per un poco, non vorrebbe dover pagare i sette giorni di preavviso agli operai, senza che questi lavorino. Se fosse possibile ricevere qualche rotaia, è intenzionato a farli produrre fino al momento del licenziamento. Ma il debito con le Strade Ferrate Romane è troppo elevato per chiedere ulteriori prestiti, e le rotaie tardano ad arrivare³.

La chiusura dell'azienda diventa «una delle tecniche di gestione»⁴, venendo utilizzata in modo regolare fino agli inizi del novecento, come racconta un brano di un giornale locale toscano: «E sempre [gli operai] si mandano a spasso nel modo più spiccio. Un avviso affisso al cancello della ferriera, nel quale non si dà loro neanche la magra soddisfazione di conoscere la durata della fermata; tutt'al più si dice loro che manca il lavoro»⁵.

¹ 1 ottobre 1874, *Ibidem*, p. 417

² 23 aprile 1875, G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 344

³ 10 dicembre 1877, *Fondo Vilfredo Pareto*, cit., R02C474

⁴ G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 204

⁵ *Fermata di lavoro*, in "la Martinella", Colle Val d'Elsa, 18 agosto 1900 riportato dal Busino e già citato in S. Merli, *Proletariato e capitalismo industriale*, Firenze, La Nuova Italia, 1972, p. 389

Alle volte il Pareto si serve degli operai come “forza d’urto”. In occasione di una protesta contro la concorrenza sleale della ferriera di Piombino, non essendo ancora stato avvicinato per il progetto di fusione, si scaglia contro la fabbrica concorrente accusandola di usare operai detenuti, costretti ai lavori forzati, accumulando un vantaggio competitivo ingiusto.

Spera anche nell’intervento congiunto delle ditte Raggio e Tardy, temendo che «la Banca [Generale] non si muoverebbe»¹. L’intento è di far firmare una protesta agli operai, svantaggiati essi stessi dalla concorrenza dei detenuti².

In caso di incidenti sul lavoro, relativamente poco numerosi, la Società può decidere «in piena autonomia e caso per caso, se corrispondere o meno un sussidio per un certo periodo, limitato nel tempo, alla vedova o agli orfani»³. Solo nel 1887, al tempo della Società delle Ferriere Italiane, viene introdotta l’assicurazione collettiva per gli infortuni sul lavoro, il cui premio è a carico della Società. Il Pareto sarà sempre molto sfavorevole al sistema assicurativo. Costretto a sottoscrivere la polizza collettiva, desidererà mettere la metà del premio da pagare a carico degli operai, ritenendo che, altrimenti, la spesa costituisca un onere eccessivo per la Società⁴.

¹ 22 novembre 1879, *Ibidem*, R03C144

² Qualche anno dopo, per protestare contro le autorità ministeriali che non si decidono a diminuire le tariffe ferroviarie per il trasporto dei materiali metallici, tenterà ancora – ma poi bloccato dal Peruzzi – di sollevare gli operai: «Faremo ora muovere i nostri operai e, per principiare, domani si affigge negli stabilimenti della Società il manifesto di cui le accludo la copia. Stia a vedere che finisce che mi mettono in carcere! Ma ho un monte di ragioni e vedrà che mi difenderò!» 18 ottobre 1884, *Lettere ai Peruzzi*, II vol, cit., p. 281. È ancora lungi a venire il tempo in cui scriverà, a Napoleone Colajanni, parole come: «Ella è principalmente uomo di azione, io sono esclusivamente un teorico indagatore. Ella opera, io osservo e noto le operazioni altrui. Dove si giuoca al bigliardo, ci sono coloro che fanno la partita, e c’è uno che segna i punti; io sono questo tale», in 6 maggio 1917, Pareto V., *L’Italia di Vilfredo Pareto: economia e società in un carteggio del 1873-1923: epistolario*, a cura di Giovanni Busino, Milano, Banca Commerciale Italiana, 1989, p. 573

³ I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 64

⁴ G. Busino, *Vilfredo Pareto e l’industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell’imprenditorialità italiana*, cit., p. 207

Anche le condizioni dei minatori sono pessime. A parte il villaggio di Castelnuovo, la maggior parte di essi vive lontano dal luogo del lavoro.

L'unica forma di assistenza è rappresentata dal mutuo soccorso di San Giovanni Valdarno, fondato nel 1864 e operante dal 1866. Per un certo periodo, ammette anche donne operaie, con un'età compresa fra i 14 e i 45 anni, ma non consente loro di ricoprire cariche sociali o di intervenire alle adunanze¹.

La Società di mutuo soccorso è sussidiata principalmente dalla Società del Ferro, poiché la classe operaia locale è in gran parte occupata nella sua ferriera. Quella svolge il ruolo di punto d'aggregazione sociale, rimanendo per molti anni l'unico organismo operaio del paese. Presta i suoi depositi alla Società del Ferro, che le corrisponde un utile del 6% annuo. Per molti anni, la presidenza della Società è nelle mani di Leopoldo Cantucci, l'affittuario di Pareto nei primi anni di lavoro a San Giovanni

3 – Pareto e il personale

Il Giacalone ci informa che il giovane Pareto, ai tempi del primo impiego presso le Strade Ferrate Romane, si occupava di approntare calcoli e stendere disegni, compiendo spesso lavori manuali di cui andava fiero, acquistando prestigio agli occhi degli operai². Ma il Pareto direttore non ha grande stima dei lavoratori di San Giovanni, li considera «personale poco capace», tanto che, nel periodo della liquidazione della Società del Ferro e della nascita della Società delle Ferriere Italiane, attende il momento di passaggio della ferriera alla Banca Generale per operare «una riforma radicale»³ al fine di procurarsi, una buona volta, del personale valido. Se trova che un addetto non compia bene il proprio lavoro,

¹ *Ibidem*, p. 65

² *Lettere ai Peruzzi*, cit., p. XXVII

³ *Fondo Vilfredo Pareto*, cit., R03C324

non esita a stigmatizzarlo: «Il magazziniere che pareva un giovane svelto, non so come, è rincitrullito; mi fa ogni momento sbagli ed eseguisce le ordinazioni contro il senso comune. Sicché oltre alla direzione tecnica della ferriera debbo anche fare da magazziniere»¹. Ma questi continua a farlo disperare: «che sia innamorato?»².

Oltre alla continua ricerca di maestranze capace, si deve anche occupare delle questioni amministrative del personale, creando conflitti con la direzione. Questa si lamenta di dover badare al pagamento degli operai, cosa che dovrebbe essere interamente gestita dal direttore Pareto, affermando di non avere il tempo di occuparsi con puntualità dell'invio dei pagamenti: una delle tante rigidità dell'azienda. Il direttore di San Giovanni continua a sollecitare il pagamento degli operai, visto che vi è difficoltà a trovare manovali in paese e si deve ricorrere a paesi limitrofi, come Arezzo. E precisa: «Ella³ mi dice che la direzione ha ben altri impegni da corrispondere che quelli dell'agenzia di San Giovanni, ne sono più che persuaso ma la prego di considerare che nella mia lettera non muovo già lamento pel ritardo nell'invio del contante ma chiedo d'esserne *avvisato* prima il che a me non pareva potesse essere in contraddizione con gli impegni della direzione».

E spiega che questi operai, per cui s'arrabatta nel cercare di recuperare la paga, sono ben altro che «fior di galantuomini». Vale la pena ascoltarlo, dalle lettere del Fondo, descrivere uno dei vari episodi capitatogli con gli operai: «ieri sera tre di loro, per un futile pretesto, profferivano in ferriera, minacce di morte contro il capofabbrica e un loro superiore. Non solamente li feci mettere alla porta ma volevano essere pagati e se io non avessi avuto di che soddisfarli ella può figurarsi che inconvenienti potevano nascere con quegli individui fuori della porta che incitavano la gente gridando che si faceva loro torto e non li si

¹ 29 agosto 1874, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 404

² 9 settembre 1874, *Ibidem*, p. 406

³ presumibilmente il Fenzi

voleva pagare. Ma tre operai sono pochi, senonché alcuni giorni orsono molti di Arezzo pretendevano un ingiustificabile aumento il quale non venendo accordato loro faceva sì che abbandonavano il lavoro. Veramente si era in diritto di pagarli alla fine della quindicina ma il maresciallo dei carabinieri avendo tra loro riconosciuto dei soggetti assai pericolosi mi pregò di pagarli subito per sbarazzarcene, e mi parve dover accondiscendere per evitare spiacevoli inconvenienti»¹. Ma senza uomini, si lamenta, non si possono fare trasporti di ferro in magazzino, e le spedizioni rallentano. Le assenze non vengono mai pagate, ma l'assenteismo è comunque fortissimo. Spesso capita che gli operai abbandonino il posto di lavoro, cercando fortuna in altre ferriere, o per semplice negligenza: «Anche le feste in Firenze mi ci volevano! Molti dei miei operai vi sono stati la domenica, al lunedì ne mancarono parecchi in ferriera e quelli che erano tornati erano mezzi addormentati, e non concludevano nulla!»².

Se ritornano sui loro passi, pregando di essere riassunti, il Pareto li tratta con cipiglio, ma poi non può che accettarne il rientro, data la continua difficoltà nel trovare personale. Scrive all'addetto Ferdinando Airolì nel novembre del 1875: «Ho avuto la vostra lettera in cui mi chiedete di tornare qui a lavorare. Posso acconsentire a riprendervi ma vi darò solo 6 lire al giorno perché non è giusto che voi che avete cercato di lasciare lo stabilimento abbiate di più di altri maestri che sono rimasti qui quieti a lavorare» ma «se sarò soddisfatto della vostra condotta potrò aumentarvi»³. Evidentemente l'Airolì non si fa scrupoli ad andarsene di nuovo, per poi ripresentarsi circa un anno dopo: «Potete tornare al vostro lavoro per l'epoca che mi indicate ma siccome è già la seconda volta che

¹ 7 luglio 1877, *Ibidem*, R02C334

² 28 giugno 1877, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 623 e poco oltre: «[Gli operai] che mi aveva mandato il Gori sono già iti via, trovavano troppa fatica il lavorare alla lignite», 31 luglio 1877, *Ibidem*, p. 630

³ 4 novembre 1875, *Ibidem*, R02C025

andate via, così per due quindicine avrete una lira di meno di paga al giorno»¹. Probabilmente l'Aioli non accetta, ma un anno dopo Pareto si trova – ancora – a imporre le stesse condizioni. Acconsente a riprenderlo come mastro di forno ma con la paga di una lira in meno al giorno di quello «che avevate quando siete andato via»².

4 – Scioperi

Mancando qualunque organismo sindacale, gli scioperi hanno carattere spontaneo e improvvisato, scaturendo da una violenta ribellione a carattere individuale o di piccoli nuclei di operai.

La signora Emilia, proprio mentre ne prepara col marito l'entrata come «signore incaricato» nella Società, domanda ironicamente al giovane ingegnere cosa pensi degli scioperi. La risposta è lunga, ma molto interessante: «Un mese fa in una città delle Marche i cittadini tumultuavano e volevano impedire a un proprietario di esportare il suo grano, intervenne il Governo, giustamente a parer mio, e con la forza armata assicurò la libertà di commercio tutelando il proprietario nel suo diritto di vendere al prezzo che credeva ed a chi meglio stimava la sua merce. Giorni or sono a Milano gli operai di uno stabilimento fecero sciopero per farsi aumentare le mercede, intervenne il Governo e mise in carcere gli scioperanti. Ora non siamo qui nel caso di una parziale libertà? Si tutela la libertà del proprietario di vendere come crede i suoi prodotti, si offende quella dell'operaio di vendere il suo lavoro. Eppure l'una è complemento dell'altra. Il giorno che il governo *costringe* l'operaio ad accettare una data mercede egli ha diritto a questi di chiedere che costringa a sua volta il suo

¹ 20 settembre 1876, *Ibidem*, R02C170

² 23 agosto 1877, *Ibidem*, R02C368

produttore a dargli la merce a un determinato prezzo, tale che possa campare la vita. I cittadini che tumultuano pel caro dei viveri fanno un ragionamento falso è vero, ma l'esempio è venuto loro dall'alto. Se il Governo ha il diritto e l'arbitrio di stabilire il prezzo della mano d'opera perché non avrebbe anche la podestà di stabilire i prezzi dei prodotti? E non giova qui ricorrere al solito sofisma del concerto fra gli operai essendo evidente che questo è il solo modo che hanno di farsi aumentare la paga onde toglierlo loro equivale a stabilire il prezzo della giornata»¹.

L'impostazione è quella liberale classica, in cui l'equilibrio è raggiunto nella misura in cui le parti, il capitalista e l'operaio, trovano un punto di contatto comune tra opposti interessi.

Ma la realtà è difficile da affrontare in schemi, e l'idea si complica quando Pareto scopre che gli scioperi diventano sempre più frequenti e la composizione dei conflitti non facile, l'armonia delle classi essendo un compito molto difficile da perseguire. Il rifiuto di scendere in fabbrica diventa così un modo spontaneo, estemporaneo e inadeguato, per opporsi alla diminuzione dei salari reali e quindi al peggioramento della condizione di vita².

Questi scioperi hanno spesso la durata e consistenza di fuochi d'artificio, ma scoppiano continuamente, nella notte della Società del Ferro. Nel paragrafo precedente, si è riportato un inedito episodio di sollevazione operaia. Ma, già nel 1874, il Pareto scrive all'amica Peruzzi: «Quest'oggi ho avuto un piccolo tentativo di sciopero. Gli otto uomini che lavoravano alla forbice, quattro di

¹ 20 agosto 1873, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 253

² G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 212

notte e quattro di giorno, si presentarono alle 6 dicendo che se non gli si aumentava la paga andavano via *subito*. Io li presi in parola e siccome volevano far rumore li feci uscire dallo stabilimento. A quest'ora li ho già sostituiti con altri e spero che ciò sarà d'un ottimo esempio per quelli che vogliono fare i prepotenti»¹.

Dimentico delle opinioni espresse con la Peruzzi, Il Pareto lamenta lo scarso impegno dell'autorità di polizia contro gli scioperanti che lo hanno minacciato, e conclude licenziando gli otto operai: «è stato di un ottimo effetto sugli altri operai. Sono cessate le lagnanze per farsi aumentare la paga e tutti lavorano di buon animo [...] In queste cose bisogna essere sempre giusti, ma soprattutto energici e non lasciarsene imporre»².

È in questo clima che scaturisce l'episodio della tenagliata del Bacci.

Nel capitolo terzo, si era concluso con l'idea di Pareto, dopo il travaglio del processo, di redigere un regolamento sanzionatorio, da sottoscrivere per ogni operaio assunto. L'accettazione della convenzione sembra a Pareto il metodo più efficace per riportare la calma: «Gli operai non saranno ammessi al luogo di lavoro, se non recano con loro la convenzione firmata, questa servirà loro di lettera d'introduzione. A me pare non sia possibile essere più chiari di così e se quegli operai non capiranno le condizioni è proprio perché non le vorranno capire»³. Ma dopo un intensa ondata di scioperi nel 1876-77, in cui vengono mobilitati un centinaio di scioperanti, un gran numero di operai si rifiuta di firmare il documento⁴, e altri confessano d'essere «stati messi su da qualche

¹ 8 aprile 1874, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 337

² 11 aprile 1874, *Ibidem*, p. 340

³ 24 luglio 1877, *Ibidem*, p. 628

⁴ 23 luglio 1877, *Ibidem*, p. 627

birbaccione...Sono proprio stupidi di dar retta a gente che li mette su per allontanarli dal lavoro e goderselo»¹.

Nel 1877 si hanno 56 scioperanti e 106 nel 1878². È questo l'anno in cui il malcontento si sprigiona più energicamente, e le minacce di serrata non scoraggiano i minatori di Castelnuovo, che si vedono decurtate le paghe e diminuiti i cottimi perché la vendita di lignite subisce un calo.

La calma viene raggiunta con numerosi licenziamenti e processi per violazione al diritto di proprietà ed alla libertà di lavoro³.

5 – Il problema dei tecnici

Per la Società del Ferro, un pensiero assillante è l'affannosa ricerca di maestranze qualificate e di ingegneri minerari, quasi introvabili. È questo un «male comune»⁴ per la nascente industria italiana, che obbliga di continuo gli amministratori della Società a cercare ingegneri e capi fabbrica all'estero, e in particolar modo in terra di Francia. In generale la Società è disposta a corrispondere alte percentuali sugli utili ai dirigenti forestieri, ma non ad impegnarsi per una remunerazione fissa elevata⁵.

I tecnici stranieri, quasi tutti presso San Giovanni, non parlano l'italiano, non si capiscono con gli operai, la maggior parte analfabeta, comandando «con una

¹ 25 luglio 1877, *Ibidem*, p. 629

² I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 69

³ G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 217

⁴ I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 57

⁵ *Ibidem*, p. 60

boria da far stupire»¹. È questa una grave barriera, che dà adito a episodi di forte tensione e scontro, come si è visto circa l'episodio dell'operaio Bacci. Lo stesso Auguste Ponsard, tecnico francese, ultimato l'allestimento dell'officina di San Giovanni nei primi mesi del 1874, scrive al Fenzi preoccupato: «Non posso fare a meno di dirle che è un gran fatto e un gran pensiero di mettere in marcia un'officina come questa, senza maestranze capaci; ho voluto economizzare alla Società, impiegando il maggior numero di operai, nuovi in questo genere di lavoro, ma riconosco che è uno sbaglio, perché se è vero che si pagano meno che lavoratori già pratici, è altresì più vero che ciò che si ottiene è minore e meno buono»².

Il Pareto è sempre alla ricerca di tecnici validi. Ad esempio, scrive a un industriale siderurgico di Livorno: «Mi vien detto che ella fa qualche riduzione nel suo personale, se fra gli operai che ella licenzia vi fosse un buon tornitore lo prenderei volentieri»³. Questi gli comunica che vi è la disponibilità di un veneziano per San Giovanni. Pareto è interessato e stabilisce che «se è capace gli darò la giornata di quattro lire al giorno». Ma l'assunzione non è scontata: «rimane inteso che se messo alla prova non fosse capace non abbiamo nessun impegno di tenerlo. Il viaggio da Firenze a San Giovanni Valdarno gli verrà pagato, ma non il ritorno in caso vada via o sia licenziato»⁴.

E Pareto è uso allontanare chi non presti un valido servizio in ferriera: «Questi giorni ho preso una grave determinazione, ho licenziato Hirondele perché ero proprio stanco della sua cocciutaggine la quale faceva che la produzione della ferriera era minore di quello che avrebbe potuto essere [...] Ho scritto particolarmente al Fenzi e spero che nessuno vorrà opporsi a questo

¹ Cfr. Anonimo, *Strade Ferrate Romane. L'addio a Monsieur*, in "Il moscone", 17 ottobre 1873

² 6 marzo 1874, L. Fallani, *La Società per l'Industria del Ferro*, cit., p. 258

³ 31 agosto 1876, *Fondo Vilfredo Pareto*, cit., R02C150

⁴ 27 settembre 1876, *Ibidem*, R02C177

licenziamento, se sono responsabile dell'andamento della ferriera debbo poter scegliere chi mi pare per il lavoro». E al solito, aggiunge: «In caso poi che mi facessero difficoltà sono risoluto ad abbandonare San Giovanni piuttosto che cadere su ciò»¹.

Ma il problema non è licenziare, bensì trovare da assumere: «Di *fabbri fabbricatori capaci*, ne ho sempre bisogno a San Giovanni e li pago discretamente»². Anche il laminatoio piccolo, che tanto era stato voluto dal Pareto, una volta installato, necessita di personale qualificato. Scrivendo al tecnico francese Louis Gagne, interessato al posto di capofabbrica, gli spiega che questo, al momento, è già occupato, ma gli propone di gestire il nuovo laminatoio: «vi potrei dare a cottimo il lavoro di tutti gli operai di questo alle seguenti condizioni 1° La società vi darebbe una somma fissa di duecentocinquanta lire al mese 2° Si farebbe calcolo di quello che ci costa ora la mano d'opera al piccolo laminatoio, il ferro mercantile introdotto a magazzino, *esclusi gli scarti*, ed il terzo dell'economia che potreste fare in questa mano d'opera andrebbe a vostro vantaggio». Se, dopo un periodo di prova, entrambe le parti fossero vicendevolmente contente, il Pareto sarebbe disposto a dare in gestione anche il lavoro degli operai al laminatoio grosso. E gli assicura che avrà ampia discrezionalità riguardo il personale, quindi possibilità di licenziarne, ma anche assumerne di nuovi, salvo soltanto i «regolamenti generali della ferriera»³.

Le condizioni sono buone, ma per la solita urgenza di personale, il Gagne richiede anche ulteriori benefici, e questi gli vengono concessi.

¹ 8 ottobre 1875, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 544

² 18 dicembre 1879, *Ibidem*, p. 67

³ 23 luglio 1877, *Ibidem*, R02C339

Entrato poi nella Società del Ferro come addetto ai forni, occupa il posto di capofabbrica a Castelnuovo.

Pareto, interessato a una proposta per l'assunzione di un «operaio laminatore», per 7 lire di paga al giorno è disposto ad assumerlo, ma avverte: «conviene bene intendersi che egli deve effettivamente lavorare da laminatore, con la tenaglia in mano e non già volere solo dirigere gli sbozzatori»¹.

La mancanza di qualsiasi formazione professionale fra gli operai pesa moltissimo sul piano aziendale, e Pareto lamenta «difficoltà di ogni genere con i manovali che vanno via, con gli operai che lavorano poco e male; insomma c'è da impazzire. Il mio capofabbrica manca completamente d'iniziativa, per giunta in questi giorni ha trovato che il lavoro è troppo e mi va via. Non ci perdo molto; ma sarà un po' noioso dovere insegnare da capo a uno nuovo»².

Un anno più tardi, nel maggio 1878, è il disegnatore dell'agenzia di Castelnuovo, Luigi Sgherri, che minaccia dimissioni per essere stato trattato male dal Pareto. Pur invitandolo a soprassedere, il Pareto avverte il Gigli, direttore della cava, di avvisarlo nel caso lo Sgherri insista nelle sue dimissioni: «manderò un altro a San Giovanni, non è difficile trovare un giovanotto che faccia quello che fa lo Sgherri attualmente»³.

Invece, dopo pochi giorni è il capofabbrica di Castelnuovo, il Gagne che minaccia di licenziarsi. Pareto, preoccupatissimo, scrive al Gigli: «se Lei non m'aiuta sono un uomo morto! Quando io non sono a San Giovanni i capi dell'agenzia litigano fra loro a più non posso [...] Le sarà proprio gratissimo se ogni giorno Ella passa una decina di minuti alla ferriera informandosi come

¹ 26 ottobre 1877, *Ibidem*, R02C412

² 28 giugno 1877, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 623

³ 6 maggio 1878, *Lettere inedite di Vilfredo Pareto degli anni 1878-1879*, a cura di R. Chiosi, in "Itinerari nel passato", cit., quaderno n. 2, giugno 1973

vanno le cose, mettendo la pace fra i litiganti e decidendo le liti con le buone o le cattive». E aggiunge: «in questo momento ricevo una lettera del Gagne che fa i soliti lamenti sul Passaglia e dice che vuole andare via. Veda un po' queste cose. Mi rincresce di perderlo perché è un buon capo-fabbrica ma poi non voglio tenere nessuno per forza e in questo mondo nessuno è indispensabile»¹. Otto giorni dopo, accetta le dimissioni del Gagne e avverte: «più che mai occorre sorvegliare perché non faccia danni prima di andar via. Ho già scritto per avere un altro capo-fabbrica»².

Ma di Corsi, il sostituto, non si dimostra per nulla soddisfatto. Nel luglio del 1879 scrive al Gigli una lettera infuriata, ordinando che gli venga comminata una multa, perché non gli ha spiegato le cause dei bilanci negativi dei giorni 27 e 28 giugno, in cui un forno è stato caricato troppo poco. È un esempio della precisione e pignoleria del Pareto: «Avrò scritto *almeno* una trentina di lettere al Corsi, dicendogli che quando il lavoro va male intendo avere delle spiegazioni e minacciandolo di mettergli multe se non me le dava». Stabilisce, infatti, una multa di 10 lire. Puntualizza però che questa non viene dal suo cattivo lavoro – su questo si riserverà di decidere a tempo debito – bensì per la mancanza di spiegazioni: «egli può avere *tutte* le ragioni in quanto al lavoro, essere questo andato a male senza che ci sia la menoma sua colpa e nonostante egli ha *torto* [per non avergli dato spiegazioni]». Intende avere questi chiarimenti, non solo per conoscere come sono andati i fatti, ma anche per «costringere il Corsi a riflettere su quello che è accaduto e trovare i rimedi». Concludendo lapidario,

¹ 9 maggio 1878, *Ibidem*, p. 11

² *Ibidem*, p. 12

afferma: «un capo ha sempre diritto di chiedere spiegazioni ai suoi subordinati e questi glie le debbono dare»¹. Ma il Pareto, ormai si sa, è di mano pesante. Lo stesso giorno, ribadisce il tutto in una lettera al colpevole. Impone che gli si diano «*subito* quelle spiegazioni». È inferocito: «D'ora innanzi intendo che *tutti* i giorni mi scriviate nella nostra lettera la produzione dei forni. Se un forno carica meno di 18^t nelle 24 ore *voglio avere spiegazioni e ogni volta che non me le darete pagherete lire cinque*»². Il tre luglio, ottenute le spiegazioni richieste, impone che non debba mai più capitare un fatto del genere³.

6 – La ricerca del direttore di San Giovanni

È quello della ricerca del direttore di San Giovanni un altro travaglio per il Pareto, iniziato nel momento in cui viene nominato direttore generale e continuante nel corso degli anni '80, con la Società delle Ferriere Italiane⁴.

Dopo aver trovato un direttore, il primo maggio 1879, questi si dimette: «Si dà la combinazione che [...] rimane vacante il posto d'ingegnere addetto alla ferriera di San Giovanni [...] perché quello che ha attualmente quel posto mi ha dato le sue dimissioni, che accetto ben volentieri». Ne scrive alla Peruzzi perché sparga la voce fra gli amici: «*Io ho bisogno di una persona che quando è*

¹ 1 luglio 1879, *Fondo Vilfredo Pareto*, cit., R03C087

² 1 luglio 1879, *Ibidem*, R03C089

³ *Ibidem*, R03C093

⁴ Il 21 luglio 1877, accade addirittura che lo scrittore Renato Fucini avanzi la candidatura a capo-fabbrica di San Giovanni. Egli scrive: «Caro Vilfredo, Prima di tutto ti toglierò dal pensiero un pregiudizio che anche tu avrai di certo a comune con tutti coloro che mi conoscono, quello cioè di credere che io sia un signore e che non abbia bisogno di guadagnare per tirare avanti la mia famiglia». Il Pareto, ovviamente rifiuta e risponde garbatamente: «Sarei lietissimo di poter esserti utile in qualche modo ma non credo che il posto che è qui vacante possa essere di tua convenienza. Si tratta più che altro di un ufficio di capo operai ed è cosa adatta per un giovanotto che inizia la propria carriera e vuole fare pratica ma non per te, che in fondo hai una posizione sociale e ti sei già fatto un nome nelle lettere», 23 luglio 1877, in M. Luchetti, *Vilfredo Pareto, Lettere ad Arturo Linaker*, cit., p. 209. Ne parla, meravigliato, con la signora Emilia: «Si può Lei figurare che mi ha scritto per chiedermi l'impiego di capo-fabbrica! Io gli ho risposto nel modo più gentile e più garbato possibile che quel posto non faceva per lui e che era inutile pensarci», in 23 luglio 1877, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 627

entrata a San Giovanni non pensi ad altro, metta tutto il suo avvenire nell'industria del ferro e se ne occupi esclusivamente e con ardore come faccio io»¹.

Nell'agosto del 1879, Felice Ponsard si dimostra interessato. Il Pareto sarebbe disponibile, ma deve fare i conti con la Banca Generale, proprietaria della ferriera, che non si cura molto dell'andamento della Società del Ferro «la quale essendo in liquidazione non ha da preoccuparsi dell'avvenire e guarda solo all'economia del presente»². Sebbene anni prima lo avesse tacciato indirettamente di essere un possibile raccomandato³, ora lo considera persona pratica e capace.

Le lettere del Fondo testimoniano, a differenza di quanto creduto dal Biagianti⁴, che Felice Ponsard presta effettivamente servizio per la Società del Ferro, e non solo per le successive Ferriere Italiane. Viene infatti assunto come direttore dello stabilimento di San Giovanni.

Ma come direttore, anche il Ponsard ha delle incomprensioni con il personale. Il Pareto lo rassicura e lo mette in guardia dal Corsi. Ha il dente avvelenato per le sbadataggini che questi ha troppe volte commesso, e lo prega di multarlo «finché dura la correzione dell'inessere di lignite, da lui sbagliato».

Il clima di sfiducia è pesante, e il Pareto lo alimenta ribadendo di non fidarsi dell'individuo: «me ne ha fatte troppe» e considera di togliergli la qualifica: «egli merita una lezione»⁵.

¹ 30 marzo 1879, *Lettere ai Peruzzi*, II vol, cit., p. 42

² 6 agosto 1879, *Fondo Vilfredo Pareto*, cit., R03C094

³ *Supra*, p. 74

⁴ Cfr. I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 145

⁵ 31 dicembre 1879, *Ibidem*, R03C179

Già agli inizi del 1880 però, il Ponsard medita di andarsene, preoccupando molto il Pareto che, in questo caso, si troverebbe in grosse difficoltà. Per legarlo all'azienda decide di aumentargli lo stipendio¹.

Ponsard figlio è uno dei pochi tecnici, oltre al Gigli, con cui mantiene buoni rapporti. Il direttore generale, pur non dando prova di grande attaccamento a San Giovanni (è il periodo della trattativa con Piombino), ascolta e risponde alle preoccupazioni del francese: la situazione economica della ferriera è ancora peggiorata. Mentre nel '79 non vi era guadagno ma neanche perdita, ora «non si fa che perdere». Rincuora comunque lo sfiduciato tecnico, attribuendo il malessere della ferriera a «un concorso di circostanze disgraziate», fra cui l'operato negligente del Corsi. Riconoscendo che San Giovanni è «male impiantata»², gli rinnova la stima, concedendogli piena fiducia e ampia libertà d'azione.

Poco dopo purtroppo, il Ponsard si trova nella necessità di lasciare la direzione a causa di una malattia di cuore. Il Pareto, rattristato, si rivolge a lui per cercare qualche candidato fra i giovani ingegneri «capaci, intelligenti che non possono far carriera solo perché non vi è posto disponibile ove si trovano»³ e in un'altra lettera specifica, scrivendo a un conoscente straniero, che il candidato dovrebbe aver «già fatto pratica in qualche ferriera inglese [...] in Italia gli stipendi non sono elevati come in Inghilterra, «ma la vita è anche meno cara e sono minori le spese»⁴.

Seguono altre lettere a corrispondenti italiani e stranieri, ma il sostituto non si trova⁵. Commenta sconsolato che «è veramente un peccato che nessun giovane ingegnere italiano s'indirizzi» alla carriera nella dirigenza di una ferriera. Ma

¹ Cfr. 24 Gennaio 1880, *Ibidem*, R03C193

² 15 marzo 1880, *Ibidem*, R03C270

³ 11 maggio 1880, *Ibidem*, R03C301

⁴ *Ibidem*, R03C303

⁵ Fra le altre, cfr., *Ibidem*, R03C305, R03C306 e R03C333

d'altronde, è «un molto mestiere faticoso» che richiede una sorveglianza continua, il giorno e la notte, pur essendo «pagata bene»¹.

Giungono alcune proposte dalla Francia. Trovare il direttore è un imperativo, seppur si sia disponibili a stipulare contratti molto favorevoli per lo stesso: «l'affare è tanto grande e importante che tutte le precauzioni possibili non sono superflue».

Intende partire per la Francia il 14 giugno, per andare a conoscere i candidati, ma verrà ritardato per attendere le decisioni del consiglio di amministrazione della Società anonima di Piombino – che si risolveranno in un nulla di fatto - riguardo la prospettata fusione.

Le condizioni per avere un buon personale, elemento estremamente importante, sono di avere o dei sotto capi «*molto bravi e capaci*» con un direttore giovane o di avere un «ottimo» direttore «molto pratico»² che si formi il suo personale.

La ricerca langue: è «*assolutamente* impossibile andare avanti così», trovare un direttore «*capace* a buone condizioni»³ è impresa ardua. La difficoltà nel reperire personale, gli fa correggere il tiro circa l'incapacità di buona parte dell'organico. Nonostante passati giudizi drastici, anche a San Giovanni vi sono operai validi, mancano però di una buona guida.

Ma non è solo un direttore che manca a San Giovanni, al contrario, urge trovare «tutto un personale tecnico dirigente». I posti disponibili sono capo officina, capo restauri, e «sotto-direttore». Nel caso uno dei giovani ingegneri da assumere dimostri particolare intelligenza e buona volontà, la Società, ritiene il suo direttore generale, sarebbe disposta anche a mandarlo in un qualche stabilimento, italiano o straniero, per un periodo di apprendimento. Nel cercare i

¹ 21 maggio 1880, *Ibidem*, R03C320

² 7 giugno 1880, *Ibidem*, R03335

³ 24 Giugno 1880, *Ibidem*, R03C344

possibili candidati, non manca di infondere loro fiducia e senso di responsabilità. Scrivendo a un possibile disegnatore, Bertelli, e offrendogli un posto in ferriera, spiega paternamente che l'avvenire «dipende decisamente da lei»¹.

Dopo tanto cercare, il direttore di San Giovanni viene trovato in casa. È Paolo Mazzucchi, fino ad allora a capo della ferriera di Mammiano, dopo l'uscita del Cerutti, che, finalmente, comincia a mettere «un po' ordine»².

Ma anche questi, finirà per entrare in rotta con il ruvido Vilfredo Pareto³, aumentando la lista dei caduti, per aver contrastato il suo cammino.

7 – Pareto teorico e Pareto pratico⁴

Nei suoi articoli dedicati alla questione operaia, alla luce delle esperienze passate e presenti, Pareto nota con rammarico la scarsa attrazione che le fabbriche esercitano sui ragazzi, e afferma che l'Italia è: «costituita da tanti giovani che potrebbero guadagnare molto nelle industrie e preferiscono invece meschinissime paghe, pur di non avere da fare altro che leggere e scrivere». Per lo sviluppo economico del paese, bisognerebbe che «dei giovani già istruiti

¹ 8 ottobre 1880, *Ibidem*, R03C375

² 22 novembre 1880, *Ibidem*, R03C400

³ Cfr. Ferriere Italiane, *Consiglio di Amministrazione*, 19 Luglio 1883, vol. I, f. 65, dove si legge: «Ora, malgrado altri pregi che [Pareto] non disconosce nel signor Mazzucchi afferma che come direttore mancava assolutamente della qualità prima, indispensabile, l'energia; cosicché egli ha lasciato il personale di San Giovanni fiacco, inattivo, ed incosciente della responsabilità che spetta a ciascuno individualmente, e a tutti collettivamente. Dice come in tanti mesi, malgrado inviti insistenti e ripetuti, non riuscisse ad ottenere dal signor Mazzucchi non solo che mandasse in vigore, ma anche che redigesse degli ordini di servizi nei quali si determinassero le mansioni dei capi e dei loro sottoposti e le penalità per caso di inadempimento dei propri doveri»

⁴ Pur esulando in gran parte dall'ambito temporale oggetto del presente studio, si è ritenuto dare, con quest'ultimo paragrafo, un accenno critico ad alcune tematiche discusse dal Pareto negli anni della direzione presso la Società delle Ferriere Italiane, nei quali si sviluppa l'attività di pubblicitista e studioso, ma che traggono fondamento anche dalla precedente esperienza della Società del Ferro. Cfr. G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., cap. 5

principiassero a fare l'operaio semplice per fare poi una rapida carriera e giungere ai posti meglio retribuiti. L'istruzione che hanno ricevuto questi giovani è quella appunto che permette, se sono intelligenti, di fare questa rapida carriera. Coloro che dicono che per fare l'operaio era inutile che studiassero hanno dunque torto; ci vuole l'una e l'altra cosa»¹. Pur presentando delle valide ragioni, in realtà non sembra confermato che l'industria paghi bene né dalle medie salariali della sua industria, né dalle statistiche dei salari dell'epoca comparati alle spese necessarie per la sussistenza. Anzi, sottolinea Busino, è probabile che nessuno creda nella «filantropia del sistema di fabbrica»², se si tenta di regolare le relazioni fra capitale e lavoro per via legislativa, «nell'intento di beneficiare le classi lavoratrici». Da liberista convinto il Pareto, con una fede cieca nel mercato, condanna tale pretesa: «il prezzo delle cose, tutto, non escluso il salario degli operai, si determina per leggi economiche naturali»; «si viene poscia a disconoscere in pratica questo principio, tentando di far conseguire artificialmente vantaggi agli operai, quasiché le leggi naturali si potessero, come le umane, per sotterfugio trasgredire; e dopo di avere con tanti sacrifici ottenuta la civile eguaglianza, ora questa nuovamente ferisce, tendendo ad istituire una nuova classe di privilegiati ed a creare una legislazione di casta»³. Una tale legislazione, in più, non corrisponde alle abitudini italiane, tentando così di importare usanze estere non assimilabili nel contesto italiano:

¹ V. Pareto, *Dell'insegnamento professionale in Italia e della necessità e mezzi di favorirne l'incremento. Lettera al professore G. Vimercati, Scritti Politici*, a cura di G. Busino, UTET, Torino, 1987, p. 189-190

² G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 200

³ V. Pareto, *Due disegni di leggi sociali, Scritti Politici*, cit., p. 144

«In Italia abbiamo una questione agraria, ma nelle industrie a mala pena potrebbero avvertirsi conflitti fra i lavoranti ed i capitalisti; del quale fenomeno varie sono le cagioni, non ultima quella dell'indole mite italiana, e poscia il poco sviluppo delle industrie italiane, la popolazione industriale disseminata, non riunita in grandi centri, che chiedendo troppi sacrifici ai capitalisti, andrebbero incontro al gravissimo danno di vedere questi smettere l'esercizio dell'industria, che cesserebbe d'essere remuneratrice»¹. Una legge volta ad assicurare il minimo salariale agli operai dell'industria, provocherebbe una fuga di capitali o la loro distruzione. Se si vuole accrescere la remunerazione media del fondo salari, vi sono due alternative: o accrescere il totale del fondo salari o diminuire il numero di quelli che se lo spartiscono. Pareto continua: «Il fissare per legge il minimo del salario degli operai impiegati nelle opere pubbliche, quando questo minimo sia superiore a quello attualmente praticato, accrescerà la spesa per una data quantità di lavoro ottenuto. L'aumento sarà in parte direttamente sostenuto da chi fa la spesa, in parte, non escludo, possa anche compensarsi con una diminuzione del profitto degli accollatari, ammesso, il che ora pare probabile, che i profitti in quell'impiego di capitali siano superiori alla media di altri impieghi in Italia, ma dico nel caso speciale nostro, e lasciando da parte la teorica generale...anche quella parte presa nel profitto degli accollatari all'ultimo ricadrà su chi paga i lavori». A questo punto, le conclusioni sono ovvie: «il vero modo, il solo pienamente efficace di venire in aiuto alla classe operaia è quello [di insegnarle] da un lato essere indispensabile che sia frenato

¹ *Ibidem*

l'aumento di popolazione¹, dall'altro che ogni distruzione di ricchezza, ogni uso infruttifero di questa torna per la maggior parte a danno dei lavoratori»².

Secondo Pareto, è assolutamente necessario che si eviti la diminuzione della remunerazione del capitale, attraverso la remunerazione del lavoro: «ed io ho il coraggio di dire che non è con l'odio tra le classi sociali che miglioreranno [gli operai] la loro sorte, ma coll'amore e la concordia»³, poiché è nell'interesse della classe operaia che «il capitale sia quanto più è possibile abbondante, ed ogni distruzione di capitale, *chiunque ne sia il possessore*, torna sempre a loro danno»⁴. Nella fiducia della riproduzione del capitale, non sono opportuni disegni di legge sociali, bensì accordi di lavoro presi in libertà fra prestatori e datori di lavoro.

Ma la realtà è ben diversa. Di accordi consensuali non si trova una grande traccia negli anni di “apprendistato” del Vilfredo Pareto, mentre ci si accorda fra padroni delle ferriere.

Se il sindacato per il ferro si rivela, in quegli anni e più tardi «totalmente inefficace per regolamentare le vendite ed i giochi di mercato»⁵, si dimostra però assai valido per eliminare gli scioperi e stroncare qualsiasi furore agli operai più bellicosi. I vari industriali, fra cui il Pareto, si segnalano a vicenda gli operai licenziati da non assumere in quanto sobillatori di scioperi.

¹ Si noti il chiaro riferimento a J.S. Mill, che suggerisce ai lavoratori di praticare meno la rivoluzione e più la contracccezione

² *Fissare un minimo al salario e un massimo alla ricchezza, Ibidem*, p. 212

³ 16 giugno 1890, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 451

⁴ V. Pareto, *Il congresso operaio a Milano*, *Scritti Politici*, cit., p. 342

⁵ G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 218

Ai sorrisi di Emilia Peruzzi, che mettono a disagio il liberista Pareto, «padrone accigliato nelle ferriere»¹, risponde: «Spero che quando difendo la libertà degli scioperi non si dirà che è per un interesse personale, come si dice quando difendo gli interessi dell'industria e dei commerci sacrificati colle tariffe ferroviarie attuali. E sebbene siano in Italia i nostri operai buoni e bravi...»².

Negli anni delle direzione delle Ferriere Italiane, il Pareto compie anche una ricerca sui bilanci familiari degli operai assai rivelatore della personalità del futuro economista: in quanto dirigente d'impresa, è volto a contenere sempre basso il livello dei salari ma, come studioso, non può che annotare la pochezza di questi salari, validi solo per la sopravvivenza del lavoratore³.

Tale ricerca viene però abbandonata, allorché il Pareto si licenzia da direttore generale della Società delle Ferriere Italiane, nel 1890. A Emilia Peruzzi, sempre intenta a proporgli di rimettersi al lavoro, ricordandogli le condizioni dei «bravi operai di Mammiano», Pareto risponde con parole di sconforto, che ben riassumono il suo pessimismo nei confronti della classe dirigente italiana: «Cosa vuole che le dica su ciò che diverranno gli operai di Mammiano? Accresceranno il numero molto considerevole di disoccupati che vi è già in Italia e che andrà sempre crescendo sinché gli italiani piacerà di tollerare governi che rovinano il paese, principiando da quello che fece le famose

¹ *Ibidem*

² 30 aprile 1886, *Lettere ai Peruzzi*, II vol, cit., p. 323

³ G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 219

convenzioni¹ e venendo fino a quello attuale², che ci rovina con armamenti eccessivi»³.

Un altro chiodo fisso del Pareto è la polemica antiprotezionista. In sintesi, la sua opinione è che le industrie protette prosperano grazie ai sacrifici dei consumatori e di quelle non privilegiate, e la diminuzione delle esportazioni impoverisce il paese. Si chiede il Busino: «Che cosa sarebbe successo se l'Italia avesse seguito la via tracciata dal Pareto? Se avesse dovuto importare tutti i beni di base, se avesse lasciato libere le entrate a tutti i prodotti esteri?». L'industria nazionale avrebbe avuto enormi difficoltà a svilupparsi: «l'Italia, senza il protezionismo, non avrebbe mai potuto industrializzarsi»⁴.

Facendo un consuntivo dell'esperienza di Pareto, alla luce della situazione storico-sociale a cui partecipa, il Busino commenta lapidario: è «moralmente patetica, politicamente coraggiosa, ma storicamente moralista ed irrealista»⁵. L'industrializzazione di un paese che sta entrando nella modernità, non può che avvenire attraverso uno sviluppo squilibrato, che ha nella politica interventista e protezionista il suo elemento motore, nonostante Pareto condanni tutto questo con l'accusa di «rovinare il paese» legando il libero sviluppo del mercato.

Col tempo, nell'esilio in Svizzera, non potrà però fare a meno di constatare che, nonostante gli sfracelli attesi per colpa di una classe dirigente inetta, l'Italia

¹ È il IV ministero Depretis che resta in carica dal 30 marzo 1884 al 29 giugno 1885

² Il ministero Crispi, che resta in carica dal 9 marzo 1889 al 6 febbraio 1891

³ 16 aprile 1890, *Lettere ai Peruzzi*, II vol, cit., p. 447

⁴ G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 237

⁵ *Ibidem*, p. 220

compirà un vero “balzo in avanti” economico. Sarà allora che, allontanandosi dall’economia pura, comincerà l’interesse per la sociologia: «Gli economisti liberali hanno concetti troppo ristretti; essi fanno prevalere la parte economica, non tengono abbastanza conto di quella sociologica»¹.

¹ 12 luglio 1902, Pareto V., *L’Italia di Vilfredo Pareto: economia e società in un carteggio del 1873-1923: epistolario*, cit., p. 404

APPENDICE



1 – Il Fondo Vilfredo Pareto della Banca Popolare di Sondrio¹

Di Pier Carlo Della Ferrera

Denominazione o titolo

In mancanza di un titolo originale dell'unità di descrizione, è stata adottata la denominazione attribuita di Fondo Vilfredo Pareto della Banca Popolare di Sondrio.

Consistenza dell'unità di descrizione

Il fondo può essere suddiviso in due parti, dalla consistenza numerica alquanto diversa: una raccolta di 20 registri di copialettere, che indicherò con il termine «epistolario»; documenti vari, attualmente conservati in una busta, che citerò appunto come «busta».

I 20 registri (volumi) di copialettere originali hanno ciascuno un numero di pagine compreso fra 397 e 715, per un totale di 9.617 carte manoscritte e 1.218 lasciate intenzionalmente bianche dal produttore. Le dimensioni vanno da un

¹ Per gentile concessione della Banca Popolare di Sondrio; articolo originariamente apparso sul "Notiziario BPS", Sondrio, Dicembre 1997, poi riveduto dall'autore nel mese di ottobre 1998

minimo di 21.5 x 27.5 cm a un massimo di 24.5 x 30.5 cm. In 15 registri è presente una rubrica, quasi mai utilizzata. 21 sono le carte inserite o incollate saltuariamente tra le pagine dei registri. Queste ultime, tutte numerate a stampa, hanno uno spessore variabile da 2 a 3 micron e recano scritte solo sul recto o solo sul verso. I volumi sono rilegati in tela, i piatti cartonati; alcuni presentano semplici fregi o cornici in rilievo, quasi tutti delle etichette, solo in parte utilizzate.

Nella «busta» si trovano 51 carte manoscritte e 21 carte a stampa, non sempre numerate e di dimensioni anche molto diverse fra loro. Spesso Pareto utilizzava il retro di lettere, fogli informativi vari e pubblicazioni per appuntare concetti e pensieri che poi sviluppava nei suoi scritti. Al di là del suo aspetto formale, tale materiale, quando presente nel fondo, è stato annoverato fra le carte manoscritte, in quanto si sono ritenute significative le annotazioni apposte da Pareto.

Data della documentazione compresa nell'unità di descrizione

È possibile individuare con esattezza solo la data iniziale della documentazione contenuta nel fondo, il 27 gennaio 1874. Si possono invece avanzare semplicemente delle ipotesi sulla data finale, che dovrebbe comunque essere compresa fra il 31 dicembre 1922 e il 17 maggio 1923. Tale determinazione temporale si basa su alcuni frammenti di appunti per l'articolo Parole di conforto, apparso il 17 maggio 1923 sul giornale «Il Secolo», scritti da Pareto sul verso di una mappa titolata City Deep Limited. Plan of working as at 31st december 1922. Unico motivo di incertezza potrebbe essere costituito dalla presenza di alcune carte prive di data, con note sul Fascismo, in cui vengono espressi concetti che si ritrovano, seppure in altra forma, nell'articolo Libertà, pubblicato in «Gerarchia» (1923, numero di luglio). Questo sposterebbe il termine cronologico finale della documentazione di un paio di mesi e quindi immediatamente prima della morte di Pareto, avvenuta il 19 agosto 1923. Considerazioni relative alla tipologia, ai temi trattati, alla collocazione

nell'ambito del fondo al momento della sua acquisizione consentono di escludere che altre carte non datate, recanti note di grammatica greca, formule trigonometriche e matematiche per la risoluzione di un problema economico, risalgano al periodo precedente il 1874.

Alcune importanti lacune interrompono la continuità cronologica dell'epistolario. Fra tutte si segnala qui quella più significativa, dal 2 maggio 1890 al 7 giugno 1899; le altre interessano intervalli di tempo di qualche mese, e comunque sempre inferiori ad un anno.

Denominazione del soggetto produttore

Soggetto produttore del fondo è Vilfredo Pareto, a cui va attribuita la responsabilità culturale e materiale del contenuto di grandissima parte dei documenti e la responsabilità della raccolta e conservazione delle pubblicazioni a stampa comprese nella busta.

[...]

Estremi cronologici dell'unità di descrizione

Sembra corretto ritenere che il periodo durante il quale l'unità descritta si è venuta costituendo ad opera del soggetto produttore sia compreso fra il 27 gennaio 1874, data del documento più antico che compare nel fondo, e il 19 agosto 1923, data della morte di Vilfredo Pareto.

Storia dei passaggi di responsabilità giuridica e modalità di acquisizione

È certo che, alla morte di Pareto, parte dei documenti dell'archivio personale furono bruciati nel giardino della villa di Céligny, come attestato dalle lettere di Arturo Linaker e Maffeo Pantaleoni e confermato dalla testimonianza di Pierre Boven. Controverso è invece il motivo di tale distruzione: una disposizione

testamentaria, non completamente eseguita, o una iniziativa personale di Jeanne Régis, che Pareto sposò in seconde nozze nel giugno del 1923.

La seconda pagina di copertina di quattro dei registri del Fondo reca una nota autografa di Pareto che conferma la volontà di quest'ultimo di distruggere i documenti e che potrebbe quindi chiarire tale aspetto. Si legge infatti: "C'est pour mon ordre que ce copie-lettre a été emporté de Céligny. Je le confie à M.me Jeanne Régis, pour qu'elle le détruise après en avoir fait l'usage que je lui indique".

La documentazione contenuta nel fondo è quindi sfuggita alla distruzione in modo fortunato e fortunoso al tempo stesso; incerti sono i passaggi di proprietà dall'agosto 1923 al 1996. Risulta possibile formulare delle ipotesi per analogia con la sorte toccata ad altre carte paretiane, venute alla luce dagli anni '40 alla prima metà degli anni '90. Secondo tali ipotesi, i copialettere e i documenti della busta dovrebbero essere passati alla signora Jeanne Régis, da lei alla figlia, Marguerite Prada, e quindi ai suoi figli, eredi Prina¹. Nel 1996 un antiquario di Grange-Canal, sobborgo di Ginevra, è chiamato a far da tramite nella vendita dei venti volumi e della busta. Si ignora l'identità del proprietario; unico dato certo è che il materiale proviene da un Paese non appartenente alla Comunità Economica Europea. A causa della mancanza di acquirenti, il fondo è messo all'incanto da Christie's e acquistato dalla Banca Popolare di Sondrio nell'asta tenutasi a Roma il 3 dicembre 1996. Fra i concorrenti alla gara, la Cassa di Risparmio di Firenze e la Biblioteca Nazionale Centrale di Firenze.

Illustrazione del contenuto/abstract

Nella sua parte più importante e consistente, il fondo è probabilmente il più grande insieme esistente al mondo di lettere di Vilfredo Pareto, in copia

¹ Per una trattazione dettagliata della vicenda dei documenti paretiani nel periodo 1923-1973, si vedano il secondo volume di T. Giacalone-Monaco, *Pareto-Walras*, Padova, CEDAM, 1961 e l'introduzione di G. Busino a V. Pareto, *Epistolario 1890-193*, Roma, Accademia Nazionale dei Lincei, 1973

dell'autografo e impressionate a umido secondo un procedimento chimico assai diffuso fino a qualche decennio fa. Le missive sono quasi tutte comprese nei 20 volumi e il loro numero è stimato approssimativamente in 7.500, dato ottenuto per estrapolazione e somma sulla base di un'indagine a campione condotta su ciascuno dei registri. È superfluo dire dell'eccezionale importanza di questo materiale, non solo per gli studi paretiani, ma anche per la storia dell'analisi sociologica e economica, la storia d'Italia e d'Europa, la conoscenza di uomini, avvenimenti e fenomeni che hanno caratterizzato la fine del XIX e l'inizio del XX secolo.

Le lettere si possono idealmente suddividere nei tre momenti che hanno contraddistinto altrettante attività svolte da Pareto nel corso della sua vita. Quelle relative al primo periodo (1873-1890), in cui Pareto è direttore della Società per l'Industria del Ferro e della Società delle Ferriere, riguardano l'amministrazione dell'azienda, la gestione tecnica e del personale, i rapporti con altre industrie del settore siderurgico e sono per lo più indirizzate a Antonio Allievi e Ubaldino Peruzzi, (rispettivamente Consigliere delegato e Presidente del Consiglio di Amministrazione della Società), nonché a imprenditori e commercianti del tempo. Le lettere del secondo periodo (1899-1911), in cui Pareto è professore di Economia all'Università di Losanna, hanno per oggetto le teorie economiche e le metodologie di analisi e ricerca ad esse relative, i rapporti con i collaboratori e gli editori delle opere, i rapporti con Università e Accademie. Il materiale prodotto nel terzo periodo (1911-1919), quando Pareto ha ormai abbandonato l'attività professionale, riguarda prevalentemente temi sociologici, analisi e critica di avvenimenti storici e politici del tempo, primo fra tutti la Guerra Mondiale 1914-1918. I destinatari che più spesso ricorrono nelle lettere che vanno dal 1899 al 1919 sono Maffeo Pantaleoni, Napoleone Colajanni, Francesco Papafava, Nicola Trevisonno, Luigi Amoroso, Arturo Linaker, André Mercier, Pierre Boven. Sono da ricordare, non tanto per il

numero, quanto per l'importanza dei corrispondenti, alcune lettere a Benedetto Croce, Giovanni Gentile, Galileo Ferraris, Giuseppe Prezzolini.

Accanto alla corrispondenza di carattere culturale si trova ampia testimonianza di messaggi relativi alla vita privata: ordini di libri per la biblioteca personale, disposizioni per la gestione del patrimonio, rapporti con gli avvocati che seguirono la controversia giuridica per la causa di separazione dalla prima moglie, e altro.

La busta contiene altre 16 lettere, in originale o in copia, bozze di articoli sul Bolscevismo e sul Fascismo, fogli di equazioni e formule matematiche, due elenchi-indice di avvenimenti, probabilmente utilizzati da Pareto a corredo di un manuale di storia, copie integrali o frammenti di alcuni giornali e riviste dell'epoca.

Un'analisi, condotta confrontando sistematicamente le lettere di Pareto già pubblicate con quelle dell'epistolario, ha permesso di stabilire che solo una minima parte della documentazione del fondo è già stata edita (circa 250-300 lettere)¹.

Procedure e criteri di valutazione e scarto. Incrementi previsti

L'unicità e il carattere quasi totalmente inedito del materiale escludono assolutamente la possibilità di eseguire operazioni di scarto.

Non sono previsti ulteriori incrementi del fondo.

Criteri di ordinamento

Per quanto riguarda i 20 volumi si è conservato l'ordinamento originale della documentazione. All'interno di ciascun registro le lettere sono collocate, salvo

¹ L'edizione delle lettere di Pareto è compresa in *Oeuvres complètes de Vilfredo Pareto*, 30 t. in 34 v., Gèneve, Droz, 1963-1989

rarissime eccezioni, in ordine cronologico. Non sempre missive aventi la stessa data sono disposte secondo l'effettiva successione cronologica nell'ambito della giornata; la corretta sequenza si evince però in modo molto semplice da riferimenti contenuti negli scritti. Inoltre la tecnica di copiatura usata fa sì che, per lettere di più pagine relative al periodo 1899-1919, sulla prima carta siano affiancate, da sinistra, la pagina 2 e la pagina 1 della lettera, sulla seconda carta la pagina 4 e la pagina 3, e così via.

Si rilevano importanti sovrapposizioni temporali fra due o più registri, vale a dire che lettere relative allo stesso periodo possono essere comprese in più registri.

La numerazione dei volumi è effettuata secondo un ordine cronologico che fa riferimento alla data dell'ultimo documento contenuto in ciascuno di essi.

Per il materiale contenuto nella busta non è stato conservato l'ordinamento presente al momento dell'acquisizione del fondo; si è cercato di ricostruire quello originale sulla base della numerazione o datazione (stampata o apposta da Pareto) riportata su alcune carte. I documenti sono poi stati suddivisi in fascicoli in base al contenuto e alla tipologia: corrispondenza, frammenti di note manoscritte, frammenti di giornali e pubblicazioni varie.

Consultabilità

Attualmente la consultazione del fondo archivistico risulta limitata dalla mancanza di uno strumento di ricerca completo (e quindi efficace) e dal precario stato di conservazione di alcuni registri; sarà pertanto effettuabile in modo sistematico solo al termine dei lavori di catalogazione e di restauro, in corso di svolgimento.

È prevista a breve termine la diffusione tramite la rete Internet della parte di catalogo già disponibile. Il numero di informazioni e la frequenza del loro aggiornamento, nonché le possibilità di ricerca non sono ancora stati definiti.

L'accesso diretto alla documentazione è regolato dall'articolo 38, comma 1°, lettera b), al Tit. IV, capo II del D.P.R. 30 settembre 1963 n. 1049, che detta le disposizioni di legge relative agli archivi di interesse storico di proprietà privata. È inoltre necessario il permesso del Presidente dell'Azienda.

Non si segnalano motivi dovuti a riservatezza di contenuto o tutela delle informazioni che possano impedire l'accesso, anche parziale, ai documenti del fondo.

Si reputa prematuro indicare quali saranno le modalità di consultazione, anche se quasi certamente, salvo rarissime eccezioni, questa non potrà avvenire direttamente sugli originali, ma su loro riproduzioni o trascrizioni.

Lingua della documentazione

I documenti manoscritti sono in lingua italiana e in lingua francese (lettere a corrispondenti svizzeri, francesi, tedeschi e inglesi); alcune citazioni da fonti in inglese, anche consistenti, sono riportate nella lingua originale e intercalate al testo italiano o francese.

Le lingue delle pubblicazioni a stampa della busta sono: italiano, francese, inglese, arabo.

Caratteristiche materiali

Lo stato di conservazione originario risulta buono per 11 registri e per la documentazione contenuta nella busta, cattivo per 6 registri, pessimo per 3. Cinque volumi sono già stati sottoposti a intervento di recupero da parte del laboratorio dell'Abbazia di Vertemate presso Como. I principali responsabili del deterioramento del materiale sono l'umidità e la presenza di muffe o agenti biologici che hanno prodotto gore, sbiadimento dell'inchiostro, incollatura in

blocchi delle pagine, lacune che interessano a volte ampi brani del supporto cartaceo. Non si segnalano danni consistenti alle legature e ai piatti. Si ritiene che, anche al termine dell'intervento di recupero, non sarà possibile la completa fruizione dei documenti dei tre registri il cui stato è classificato come pessimo.

Il procedimento dei copialettere è indicato nelle istruzioni d'uso che si trovano sulla seconda di copertina di alcuni registri. Vi si legge tra l'altro: «1° Prendere per l'angolo secco al di sopra del foglio un foglietto di copialettere «Frane» e applicarlo sulla lettera da copiare; 2° Sistemare sempre una carta impermeabile sotto l'ultima lettera che si copia, in modo da separarla dalla parte del copialettere non ancora usata; 3° Passare alla pressa e chiudere fortemente. ... Dopo la copiatura, man mano che si ritirano gli originali, è indispensabile separare le copie con fogli di carta assorbente lasciati fino al giorno dopo. Il copialettere «Frane» deve essere usato a secco da 1 mese a 6 settimane dal suo primo utilizzo. In seguito si può sempre restituire la sensibilità originaria al foglio bagnandolo molto leggermente».

Strumenti di ricerca

Una volta ultimato il lavoro di catalogazione sarà disponibile una descrizione a tre livelli: una scheda del fondo nella sua globalità, un elenco a schede dei 20 registri e della busta, un elenco a schede di ciascuna unità documentaria, costituita da ogni singola lettera. A questi si affiancheranno un inventario dei documenti, suddivisi in base ai contenuti, un catalogo dei destinatari delle lettere, una cronologia della vita di Pareto.

Chiavi di accesso formale per la ricerca saranno: la tipologia del documento, la data, il destinatario (nel caso delle lettere), i nomi di persona, enti e luoghi citati. Chiavi di accesso semantico saranno: parole chiave e argomenti del documento. Benché concepiti per un uso informatico, questi strumenti verranno prodotti anche su supporto cartaceo.

Localizzazione degli originali

La ricerca degli originali della corrispondenza spedita da Pareto e contenuta nei registri di copialettere rappresenta uno dei principali problemi che dovranno essere affrontati nel corso del lavoro di catalogazione. Tale ricerca riveste un aspetto particolarmente importante in relazione al fatto che, a volte, il destinatario non è espressamente citato da Pareto all'inizio della lettera, ma al contrario sono usate espressioni generiche come «Caro amico», «Illustre Professore», «Cher Monsieur», ecc. Inoltre, la mancanza, negli archivi personali dei corrispondenti di Pareto già abbondantemente consultati e utilizzati dagli studiosi, di molte lettere che compaiono nella documentazione di questo fondo potrebbe costituire ulteriore motivo di indagine.

Esistenza di copie

Al termine del lavoro è prevista la produzione di copie del materiale documentario del fondo in una delle seguenti forme: fotocoproduzione, immagine digitale, microfilm. Quest'ultima grazie alla sua affidabilità, economicità e versatilità - rende possibile il successivo riversamento in formato digitale - è ancora oggi da ritenere la soluzione migliore e quindi più probabile.

Materiale documentario complementare conservato in altri istituti archivistici

Un registro di copialettere in tutto simile a quelli del fondo di proprietà della Banca Popolare di Sondrio, relativo agli anni 1883 e 1884, è posseduto dal professor Giovanni Busino a Chêne-Bourg (GE).

La documentazione paretiana più consistente e significativa è conservata nell'archivio del Centro studi interdisciplinari Walras-Pareto dell'Istituto di Economia e Diritto comparato dell'Università di Losanna, nonché in altri Istituti dello stesso Ateneo, e alla Biblioteca Nazionale Centrale di Firenze. A Losanna si trovano manoscritti matematici, note inedite di una prima versione del Cours

d'Economie politique, copia dei processi verbali del Consiglio di Amministrazione della Società delle Ferriere, il discorso pronunciato da Pareto in occasione del suo giubileo (1917), lettere e altro materiale; a Firenze note per la prima edizione italiana del Trattato di sociologia generale, la corrispondenza con i Peruzzi, appunti per articoli e saggi vari.

Altri enti, istituzioni, archivi pubblici e privati che conservano materiale documentario relativo a Pareto sono:

Archives Cantonales Vaudoises de Lausanne (*Fonds Agence télégraphique suisse, dossier Pareto*)

Archives de la ville de Lausanne

Archives Economiques Suisses de Bâle (*Fonds Julius Landmann*)

Archives Fédérales de Berne (*Fonds Rappard*)

Archivio della famiglia Cognetti de Martiis, Venezia

Archivio della Banca Nazionale del Lavoro, Roma

Archivio della famiglia Galimberti, Cuneo

Archivio della famiglia Martinelli, Milano

Archivi della Società Napoletana di Storia Patria di Napoli

Archivio di Alceo Riosa, Milano

Archivio dell'Accademia economico-agraria dei Georgofili di Firenze

Archivio dell'Università degli Studi di Milano, Dipartimento di Filosofia (*Fondo G. Rensi*)

Archivio della Banca d'Italia, Roma (*Archivio A. De Stefani*)

Archivio della famiglia Burzio, Torino

Archivio della famiglia dei Conti Papafava dei Carraresi, Padova

Archivio della Fondazione Luigi Einaudi di Torino

Archivio della Fondazione Primo Conti di Fiesole (FI)

Archivio di Gladys Salvadori Mazurelli, Ascoli Piceno

Archivio di Stato di Novara (*Carte Tencaioli*)

Archivio di Stato di Torino (*Fondo Loria*)
 Archivio Italsider dello stabilimento di San Giovanni Valdarno (AR)
 Archivio Municipale di Dongo (CO)
 Archivio Storico Ansaldo di Genova
 Associazione Nazionale per gli Interessi del Mezzogiorno d'Italia
 Biblioteca Cantonale e Libreria Patria di Lugano (*Fondo Prezzolini*)
 Biblioteca Centrale della Regione Siciliana di Palermo (*Fondo Napoleone Colajanni*)
 Biblioteca Comunale Fonteguerriana di Pistoia
 Biblioteca Comunale Paolo e Paola Maria Arcari di Tirano (SO)
 Biblioteca dell'Accademia Nazionale dei Lincei (*Fondo Volterra*)
 Biblioteca e Archivio del Risorgimento di Firenze
 Biblioteca Labronica F.D. Guerrazzi di Livorno
 Biblioteca Riccardiana di Firenze
 Bibliothèque de l'Organisation des Nations Unies de Genève (*Collections historiques*)
 Bibliothèque de l'Institut Emile Van der Velde de Bruxelles
 Bibliothèque Nationale Suisse de Berne (*Section des manuscrits*)
 Bibliothèques Publique et Univerisitaire de Genève
 Collezione di Franco Moneta Caglio, Missaglia (CO)
 Collezione di Piet Tommissen, Grimbergen (Belgio)
 Collezione di Sergio Ricossa, Torino
 Collezione di Renata Gossen Eggenschwyler, Basel
 Columbia University Libraries, New York (*Special Collections, Rare Books and Manuscript Library*)
 Fondazione Giangiacomo Feltrinelli di Milano (*Fondo Cavallotti*)
 Istituto Veneto di Scienze Lettere ed Arti di Venezia (*Archivio Luzzatti*)
 Liceo Italiano Vilfredo Pareto di Losanna
 Museo Centrale del Risorgimento di Roma
 Universiteitsbibliotek van Amsterdam (*N.G. Pierson*)

Progetto di un sito Internet dedicato

Premessa

Il gruppo di webdesign Digital Quantum¹, di cui l'autore del presente lavoro è socio fondatore e responsabile nel rapporto con i terzi, sulla base dell'esperienza acquisita durante la catalogazione informatica dei documenti studiati per questa tesi e in previsione della prossima apertura di un sito Internet interamente dedicato all'economista e sociologo, si è permesso proporre uno studio del layout e delle problematiche connesse alla gestione telematica di un cospicuo database.

Analisi e realizzazione prototipo

Al fine di una navigazione chiara e ordinata all'interno delle pagine del sito, si è studiata un'adeguata struttura volta a coprire i vari aspetti del mondo paretiano, tenendo come fulcro il database dei registri inventariati. Il tutto seguendo i criteri fissati dalla normativa scientifica per una corretta descrizione archivistica.

Uno dei punti fermi nella realizzazione del sito è stato il mantenimento dei collegamenti ipertestuali tra le varie sezioni dello stesso, al fine di garantire un approccio aperto, dinamico e personale alla consultazione del materiale.

Per garantire un'ampia discrezionalità ed evitare al webmaster di dover intervenire direttamente a basso livello nel codice HTML², si sono progettati dei sistemi di intervento facilitato, che permettano una modifica in tempo reale dei contenuti grafico-testuali delle pagine. In previsione di una crescita del

¹ www.digitalquantum.com

² Hyper Text Markup Language, il linguaggio di programmazione con cui vengono scritte le pagine web

materiale gestito¹, si è data rilevanza alla possibilità di un'espansione modulare e strutturata dell'informazione.

Ma perché un sito Internet sia di successo, deve prevedere un elevato grado di interattività, oltre che permettere lo scambio diretto di notizie e conoscenze fra i suoi fruitori², tenendo conto dell'alto livello culturale del target a cui si rivolge. Si è quindi pensato alla realizzazione di una "message board": una piazza telematica dedicata alla discussione, aperta ai contributi dei navigatori.

La vastità del materiale offerto, non deve pregiudicare la sua facile reperibilità. Per ovviare all'inevitabile dispersione della conoscenza, si è integrato un motore di ricerca, strumento atto a reperire velocemente, tramite inserimento di parole chiave, l'informazione desiderata.



Prototipo Home Page e barra di navigazione

¹ Si intende sia l'aggiunta delle lettere via via archiviate informaticamente, sia la pubblicazione di articoli e testi collegati all'argomento trattato

² A questo proposito, si veda l'esempio della rubrica online "Italians" (www.corriere.it/severgnini) del sito web Corriere della Sera, il cui successo si deve anche, come il suo stesso curatore Beppe Severgnini afferma, al continuo interscambio di opinioni fra i singoli lettori

Struttura

Si è optato per un layout grafico snello e di rapido caricamento nei computer dei fruitori, sacrificando un poco l'aspetto puramente estetico a favore di un immediato accesso ai dati.

La struttura finale si è così delineata:

@ Mappa del sito

@ Il Fondo e il Catalogo

- Fondo
- Registri
- Schede

@ Pareto e l'epistolario

- Pareto in sintesi
 - Biografia
 - Opere
 - Pareto ingegnere
 - Pareto economista
 - Pareto sociologo
- I corrispondenti di Pareto
- I luoghi paretiani
- Altro

@ Pareto sul Notiziario BPS

@ Pareto su Internet

@ Bibliografia paretiana

@ Iconografia paretiana

@ Discussioni on-line

@ Novità

BIBLIOGRAFIA

Arcari P.M., *La formazione psicologica della teoria della circolazione delle aristrocrazie*; in “Cahiers Vilfredo Pareto”, Ginevra, (1965).

Are G., *Il problema dello sviluppo industriale nell'età della Destra*; Pisa, Nistri-Lischi, 1965.

Biagianti I., *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*; Firenze, Olschki, 1984.

Busino G., *Gli studi su Vilfredo Pareto oggi: L'uomo e la società*; Roma, Bulzoni Editore, 1974.

G. Busino, *In margine ad una ricerca su Vilfredo Pareto e l'industria del ferro in Valdarno*; in “Ricerche Storiche” a. VIII, n. 1, (gennaio-aprile 1978).

Busino G., *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*; Milano, Banca Commerciale Italiana, 1977.

Calvinato A., *Giacimenti Minerari*; Torino, UTET, 1964.

Chiosi R., *Storia dell'Italia mineraria. Storia di una piccola ferrovia*, in “Itinerari nel passato”; quaderno 5, (settembre 1973).

Clado C., *San Giovanni Valdarno: centro di gravitazione economica e demografica nel valdarno superiore*; San Giovanni Valdarno, Grafica Fiorentina, 1966.

Crispo A., *Le ferrovie italiane. Storia, politica ed economica*; Milano, Giuffrè, 1940.

Fallani L., *La Società per l'industria del Ferro (1872-1880)*; in “Rassegna storica toscana”, (luglio-dicembre 1976).

Fenzi C., *Lettere di Carlo Fenzi*; Biblioteca e Archivio del Risorgimento, Firenze.

Giacalone-Monaco T., *Ricerche intorno alla giovinezza di Vilfredo Pareto*; in “Giornale degli Economisti e Annali di Economia”, Anno XXV, n.s., fasc. 1-2, (gennaio-febbraio 1966).

Giacalone-Monaco T., *Vertenze linguistiche fra Vilfredo Pareto ed Emilia Peruzzi*; in “Cahiers Vilfredo Pareto” n. 3, Ginevra, (1964).

Giacalone-Monaco T., *L'ing. Vilfredo Pareto nella società delle strade ferrate romane*; in “Giornale degli Economisti e Annali di Economia”, (luglio-agosto 1963).

Giacalone-Monaco T., *Vilfredo Pareto e il banchiere Carlo Fenzi*; in “Rivista Bancaria”, Milano, (luglio-agosto 1966).

ILVA, *Altiforni e acciaierie d'Italia (1897-1947)*; Bergamo, Ist. Ital d'Arti Grafiche, 1948.

Imbert G., *L'influenze di Emilia Peruzzi sull'arte di Edmondo De Amicis*; in “Giornale d'Italia”, (22 marzo 1908).

Leonardi S., *L'industria siderurgica italiana dall'Unità alla prima guerra mondiale*; in "Movimento Operaio", (settembre-ottobre 1956).

Luzzato G., *L'economia italiana dal 1861 al 1894*; Torini, Einaudi, 1968.

Masini P.C., *La Federazione Italiana dell'Associazione Internazionale dei Lavoratori. Atti ufficiali 1871-1880*; Milano, Edizioni Avanti!, 1963.

Merli S., *Proletariato e capitalismo industriale*; Firenze, La Nuova Italia, 1972.

Montanelli I., *L'Italia dei Notabili*; Rizzoli Editore, Milano, 1973.

Mori G., *L'industria del ferro in Toscana dalla restaurazione alla fine del Granducato (1815-1859)*; Torino, ILTE, 1966.

Pareto V., *Lettere inedite di Vilfredo Pareto degli anni 1878-1879*, a cura di R. Chiosi; in "Itinerari nel passato", quaderno n. 2, (giugno 1973).

Pareto V., *L'Italia di Vilfredo Pareto: economia e società in un carteggio del 1873-1923: epistolario*, a cura di G. Busino; Milano, Banca Commerciale Italiana, 1989.

Pareto V., *Lettere ad Arturo Linaker (1885-1923)*, a cura di M. Luchetti; Roma, Ed. di Storia e Letteratura, 1972.

Pareto V., *Lettere ai Peruzzi (1872-1900)*, 2 voll., a cura di T. Giacalone-Monaco; Roma, Ed. di Storia e Letteratura, 1968,

Pareto V., *Lettere a Maffeo Pantaleoni, 1890-1923*, a cura di G. de Rosa; Roma, Banca Nazionale del Lavoro, 1960.

Pareto V., *Lettere del Fondo Vilfredo Pareto*; Banca Popolare di Sondrio, inedito.

Pareto V., *Scritti teorici* a cura di G. Demaria; Università Luigi Bocconi, Milano, Rodolfo Malfasi, 1952.

Pantaleoni M., *In occasione della morte di Pareto: riflessioni*; in “Giornale degli Economisti”, (gennaio-febbraio 1924).

Piccini G., *Vita di Ubaldino Peruzzi*; Firenze, R. Paggi, 1891.

Ponsard A., *Dell'industria siderurgica in Italia*; Firenze, Civelli, 1867.

Rajna P., *Emilia Peruzzi e Ada Negri*; in “Nuova Antologia” (1 gennaio 1926).

Righi M. e Bongianni F., *Statistica della comunità di San Giovanni Valdarno*; Cortona, Tip. Bimbi, 1867.

Sapori A., *L'industria e il problema del carbone nel primo cinquantennio di Unità nazionale*; in *L'economia italiana dal 1861 al 1961. Studi nel 1° centenario dell'Unità d'Italia*; Milano, Giuffrè, 1961.

Storia d'Italia, Le regioni dall'Unità a oggi. *La Toscana*; Torino, Einaudi, 1986

A MESSAGE TO YOU

Questo spazio è per le persone, vicine e lontane, e le esperienze che mi sono state d'aiuto in questi anni d'Università. Ricordo Sergio "The Prophet" Rallo, Costantino "Mr. Webcam" Marveggio, il Rag. Italo Spini, Augusto Toietti e la velocissima Giulia Bertolatti, porta ticinese e le colonne di San Lorenzo, Stefanino Mozzi, Henry NBA, l'imprevedibile Antonello "produzione di merci a mezzo di merci" Dorianello, lo snowboard allo Stelvio, Michele Tavelli, Dasein, le notti d'estate e l'odore del legno, gli amici e lo spirito di Monaco di Baviera, Chiara e i troppi nomi, Lello il signore portalibri, certe ragazze e in particolare una, E.M. Cioran, Stefano Campoccia e i viaggi in auto, Folle di Foligno, la musica Ska, Reggae & Rocksteady.

Ora è tempo di dire addio a questi anni tanto profondi quanto sofferti, trascorsi in un ateneo che mi ha visto entrare ragazzo e uscire uomo.