

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 sconsolato: «Questa povera ferriera di San Giovanni è veramente

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 soffiate 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'imprenditorialità italiana*, cit., p. 296

³ *Ibidem*, cit., p. 40

disgraziata. Quando non mancano le materie prime si ha del combustibile 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 spiccia 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»¹. La gran parte

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

della produzione è costituita 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»².

Le «questioni gravissime» sono i laminatoi³ 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

¹ G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno*, cit., p. 34

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

³ “*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”»

medi. Il commento di Pareto è secco: «nulla è appropriato allo scopo» ed è questa «la cagione della maggiore perdita della società»¹.

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 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»².

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»³. 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

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

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

³ 27 novembre 1873, *Ibidem*, p. 290

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 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

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

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 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

¹ 17 giugno 1874, *Ibidem*, p. 373

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

quale ha preso quest'affare, ci si vede un brav uomo e una persona energica»¹. 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*², non mi riesce avere informazioni precise. Mi si dice di tener conto di tutto ma non mi si dà il mezzo di farlo»³.

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!»⁴.

Gli affari vanno male, la lignite – usata come combustibile o venduta - «diventa sempre peggiore»⁵. 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»⁶, e ancora: «Sin dai primi tempi dissi che qui non si andrebbe bene, *economicamente*, ed il fatto mi ha dato ragione. Il Ponsard ha

¹ 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

² Corsivo mio, si noti che il Pareto è a San Giovanni da soli 10 giorni

³ 27 novembre 1873, *Ibidem*, p. 290

⁴ 14 marzo 1874, *Ibidem*, p. 327

⁵ 22 aprile 1874, *Ibidem*, p. 345

⁶ 24 aprile 1874, *Ibidem*, p. 347

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»¹.

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 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»². D'altronde, «è *capacissimo* di farlo apposta»³.

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»⁴.

¹ 6 maggio 1874, *Ibidem*, p. 352

² R. Chiosi, *Storia dell'Italia mineraria. Storia di una piccola ferrovia*, cit., p. 5

³ 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

⁴ 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 raccolgo 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 rimostanze di questi il Pareto ribatte: «Ma che crede ella che io vada a raccogliere 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

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 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.

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

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

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 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.

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 scontroso 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 ripetermi 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

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 sbagliate¹.

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»².

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

scriteriata. E di questo non ne ha colpa il Ponsard, che ha installato i macchinari, avendo egli seguito solo le direttive impartite dal Langer

¹ 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

² 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

demenza». Insomma, la domanda è schietta: «Io non capisco come la società del ferro tenga per direttore uno scimunito di tal fatta»¹.

Molti anni più tardi, il Pareto riconoscerà alla signora Peruzzi di avere molti difetti, ma non quello «di essere oscuro»². Non gli si può dare torto.

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»³ 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 miniera di Castelnuovo, senza informare nemmeno né Pareto né Gigli.

¹ 21 settembre 1874, *Ibidem*, p. 409

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

³ 27 settembre 1874, *Ibidem*, p. 272

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 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

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

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 assenza¹. Pareto si rivolge al banchiere 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»². 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

¹ I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 79

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

senza difesa, è forse questo d'altronde uno degli scopi che ha in mira»¹. 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»².

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, che lo obbliga a farsi «sotterrare»³ a San Giovanni. A farlo ricredere occorre «l'abile mediazione»⁴ 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*»⁵.

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

¹ 2 ottobre 1874, *Ibidem*, p. 275

² 29 settembre 1874, *Ibidem*, p. 414

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

⁴ I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 80

⁵ 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

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»¹.

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 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»². 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 dirigistico»³, 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 eseguiscono 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

¹ 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

² 2 ottobre 1874, *Ibidem*, p. 418

³ I. Biagiatti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 81

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 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

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

gli impiegati nominati dal direttore non già dal consiglio»¹. Ma, pessimista, prevede che, passata una tempesta, ve ne sia un'altra all'orizzonte².

Ma il suo cruccio continua ad essere ferma in San Giovanni: «patisco più che ad essere in Siberia, è il supplizio di Tantalò»³.

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 venduta⁴. Data la necessità di rifornire regolarmente le ferriere e i

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

² 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

³ 7 novembre 1874, *Ibidem*, p. 453

⁴ G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 29

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 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.

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

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»¹.

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 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»². 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»³.

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

¹ *Ibidem*, p. 21

² G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditoria italiana*, cit., p. 138

³ *Ibidem*

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!»¹.

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, 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»².

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

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

² 9 dicembre 1874, *Ibidem*, p. 464

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 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

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

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»¹. 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 forno Siemens, che avrebbe dovuto consumare 4 tonnellate di lignite al giorno, contro le 7 del forno Ponsard². 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

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

² Cfr. L. Fallani, *La Società per l'Industria del Ferro*, cit., p. 267

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»¹.

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». Da «spadaccino in continuo allenamento»², 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»³. 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»⁴.

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

¹ *Ibidem*, p. 212

² *Lettere ai Peruzzi*, I vol, p. XXXI

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

⁴ 14 luglio 1874, *Ibidem*, p. 385

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 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

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

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»¹. 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 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»².

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*»³. 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

¹ 13 agosto 1874, *Ibidem*, p. 394

² 15 agosto 1874, *Ibidem*, p. 395

³ 24 agosto 1874, *Ibidem*, p. 400

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 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